



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O Impacto do CRM na fidelização de clientes no
mercado B2B do setor dos materiais de construção***

Jorge Duarte da Silva

Leiria, novembro de 2012



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O Impacto do CRM na fidelização de clientes no
mercado B2B do setor dos materiais de construção***

Jorge Duarte da Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Sílvia Odete da Silva Ferrão e co-orientação da Doutora Alzira Maria Ascensão Marques, Professoras da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, novembro de 2012

À Minha Família

Agradecimentos

Esta dissertação não corresponde apenas ao culminar de mais um momento acadêmico, mas sim ao fim de mais uma etapa na vida. Pela sua tão grande importância, não seria possível terminá-la sem deixar uma palavra de agradecimento especial às pessoas que mais contribuíram para a sua conclusão.

Um agradecimento especial à minha orientadora Doutora Sílvia Ferrão e à minha coorientadora do trabalho a Doutora Alzira Marques, pela disponibilidade, orientação curricular e pelo conhecimento transmitido que contribuiu para que este se concretizasse com a qualidade que este busca.

Gostaria de agradecer à minha família, aos meus pais pela principal razão, só posso ter aqui chegado porque um dia me geraram, me criaram e educaram de forma a proporcionarem-me este momento de prazer que é estar aqui hoje, à Isabel e Matilde por toda a compreensão e paciência que sempre garantiram a estabilidade necessária, é por mim, mas também por elas que hoje aqui estou.

Agradeço ainda à minha entidade patronal, nomeadamente ao Sr. Virgílio Rosa e família, pela disponibilidade que me deram para frequentar este curso.

Um agradecimento para todos os colegas de mestrado e amigos, pela disponibilidade na troca de informações e ideias, e ainda pelos momentos de boa disposição gerados.

Para finalizar um agradecimento a todas as empresas, nomeadamente as pessoas responsáveis pelas informações prestadas no âmbito da investigação realizada.

Resumo

As empresas tentam ganhar vantagens competitivas através da interação e proximidade com o cliente, procurando gerir a relação existente com eficácia. Com este trabalho pretende-se avaliar a relação com os clientes efetivos através da implementação e gestão de sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) e a sua relação com a satisfação, a confiança e a lealdade dos clientes.

De acordo com Kotler (2011), hoje em dia as pessoas não compram apenas pela marca em si, mas pelo conceito global do produto, os consumidores estão mais preocupados em comparar os benefícios e valores gerados. Para que os clientes percebam os valores e benefícios gerados é fundamental manter relações fortes com os mesmos, aumentando a confiança e satisfação com o produto ou serviço. Trabalhando no contexto Business to Business (B2B), estudámos o impacto do CRM na fidelização de clientes empresariais, através das variáveis centrais do marketing relacional, a satisfação, a confiança e a lealdade.

Através de questionário, numa amostra de 989 empresas, efetuámos um estudo quantitativo de natureza transversal, constatou-se um elevado nível de tecnologias TIC, mas uma baixa taxa de implementação de CRM nas empresas. Os resultados não evidenciaram que o CRM tenha impacto na satisfação, na confiança e na lealdade. Confirmámos que a satisfação e a confiança têm impacto na lealdade e que as TIC têm uma relação significativa com a satisfação e a confiança nos clientes na dimensão cooperação.

Este trabalho foi parcialmente resumido num *paper* para uma conferência internacional tendo sido aceite com a classificação A2, destacando-se a inovação, qualidade da informação e aplicabilidade, conforme anexo (Apêndice 3 - Artigo para conferência).

Estes resultados contribuem para aumentar o conhecimento na área da utilização do CRM e o seu impacto na lealdade, que suportam o que Mithas et al (2005) já haviam afirmado que o CRM tem um grande impacto na aquisição de clientes novos, mas na sua continuidade e fidelidade não estava demonstrado.

Palavras-chave: CRM; Fidelização; Confiança; Compromisso; Satisfação, Tecnologia, B2B.

Abstract

Companies try to gain competitive advantages through the interaction and closeness to the customer, trying to manage the relationship effectively. This work intends to evaluate the relationship with customers through the effective implementation and management of CRM systems (Customer Relationship Management) and its relationship with satisfaction, trust and loyalty.

According to Kotler (2011), nowadays people do not buy just for the brand itself, but the overall concept of the product; consumers are more concerned with comparing the benefits and values generated. For customers realize the value and benefits generated is essential to maintain strong relationships with them, increased confidence and satisfaction with the product or service. Working in the context Business to Business (B2B), we studied the impact of CRM on customer loyalty business through the central of relationship marketing variables, satisfaction, trust, loyalty.

Through questionnaire in a sample of 989 companies, we made a quantitative study of cross-cutting nature, there was a high level of technologies, but a low rate of CRM implementation in companies. The results showed that CRM does not have an impact on satisfaction, trust and loyalty. We confirmed that the satisfaction and trust in the loyalty and technologies have a significant relationship with satisfaction and confidence in customers in cooperation dimension.

This work was partially summarized in a paper to an international conference and was accepted with the classification A2, emphasizing innovation, quality of information and applicability, as attached (Appendix 3 - Article for conference).

These results contribute to increase the knowledge in the use of CRM and its impact on loyalty, supporting what Mithas et al (2005) had already stated that CRM has a great impact on the acquisition of new customers, but in its continuity and fidelity was not demonstrated.

Keywords: CRM, Loyalty, Trust, Commitment, Satisfaction, Technology, B2B.

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo concetual.....	4
Figura 2 -Estrutura da Dissertação	6
Figura 3 - Modelo CRM / satisfação	20
Figura 4 - Modelo CRM / confiança	21
Figura 5 - Modelo CRM / lealdade.....	22
Figura 6 - Modelo CRM / satisfação / lealdade.....	22
Figura 7 - Modelo CRM/confiança/lealdade.....	22
Figura 8 - Modelo operacional de investigação.....	23
Figura 9 - Valores de referência de KMO	36
Figura 10 - Fase de sistemas comunicação CRM.....	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Empresas Produtoras de produtos em betão e comerciantes de materiais de construção.....	24
Tabela 2 - Medidas utilizadas para medir as TIC/CRM.....	27
Tabela 3 - Medidas utilizadas para medir o nível de satisfação	28
Tabela 4 - Medidas utilizadas para medir o nível de satisfação com relação.....	28
Tabela 5 - Medidas utilizadas para medir a confiança	29
Tabela 6 - Medidas utilizadas para medir o nível de lealdade.....	30
Tabela 7 - Resultados da análise fatorial	37
Tabela 8 - Alpha de cronbach dos fatores obtidos na análise fatorial	38
Tabela 9 - Escala coeficiente correlação de Pearson.....	40
Tabela 10 - Tabela de correlações	40
Tabela 11 - Idade dos respondentes.....	71
Tabela 12- Habilitações literárias respondentes	71
Tabela 13- Forma jurídica das empresas respondentes	71
Tabela 14 - Função da pessoa.....	71
Tabela 15- Tipo atividade das empresas respondentes.....	72
Tabela 16- Número de trabalhadores	72
Tabela 17 - Percentagem de negócios no mercado B2B	72
Tabela 18- Registo comunicações com clientes e prospetos.....	72
Tabela 19- Tratamento das comunicações.....	72
Tabela 20- Partilha da informação interna	73
Tabela 21 - Existência de base dados de clientes	73
Tabela 22- Base de dados de potenciais clientes.....	73
Tabela 23- Software utilizado	73

Lista de Siglas

ANIPB - Associação Nacional de Industriais da Prefabricação de Cimento

APCMC – Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

CRM – Customer Relationship Management

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

ERP - Enterprise Resource Planning (*Software integrado de gestão empresarial*)

MGLM - Modelos de Regressão Linear Múltipla

PME – Pequena e Média Empresa

ROI – Return of Investment

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE SIGLAS	XIII
ÍNDICE	XV
CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. IMPORTÂNCIA DO TEMA	1
1.2. APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.3. MODELO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CRM	9
2.2. VARIÁVEIS ANTECEDENTES DA LEALDADE	13
2.2.1. <i>Confiança</i>	14
2.2.2. <i>Satisfação</i>	16
CAPITULO 3 - METODOLOGIA	19
3.1. OBJETIVOS E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO	19
3.2. A RELAÇÃO ENTRE O USO DE FERRAMENTAS CRM E SATISFAÇÃO DE CLIENTES	20
3.2.1. <i>A relação entre o uso de ferramentas CRM e confiança nos clientes</i>	21
3.2.2. <i>Os determinantes da lealdade</i>	21
3.3. DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO E AMOSTRA	24
3.4. MÉTODO DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS	25
3.4.1. <i>Pré- Teste do questionário</i>	25
3.4.2. <i>Recolha de dados por questionário: operacionalização das variáveis</i>	27

3.5. ANÁLISE DESCRITIVA: CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	31
3.6. ANÁLISE DESCRITIVA DAS INTERAÇÕES COM CLIENTES.....	33
3.7. ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS.....	35
CAPITULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	39
4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
4.1.1. <i>Resultados da análise univariada</i>	39
4.1.2. <i>Resultados da análise univariada</i>	41
4.1.3. <i>Análise multivariada</i>	43
4.1.4. <i>Relações encontradas entre as variáveis latentes</i>	44
CAPITULO 5 - CONCLUSÕES	45
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
5.2. CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO.....	49
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49
5.4. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	50
BIBLIOGRAFIA	51
APÊNDICES	59
1-QUESTIONÁRIO.....	61
2-ANÁLISE DESCRITIVA AMOSTRA	69
3-ARTIGO PARA CONFERÊNCIA	75
3a - <i>Carta aceitação artigo para conferência</i>	83
3b - <i>Classificação do artigo para conferência</i>	87

Capítulo 1 - Introdução

O sucesso nos negócios advém da confiança, as pessoas precisam de confiar que tu queres ajudá-las. Se a confiança existir os teus serviços vender-se-ão por si mesmos.”

Robin Sharma (2004, p. 177)

Pretende este estudo contribuir para o conhecimento do comportamento do mercado *business to business* (B2B), focalizando-se na gestão do relacionamento com o cliente, nomeadamente perceber como a utilização das tecnologias de CRM contribuem para a fidelização dos clientes.

1.1. Importância do tema

Os investimentos em tecnologia CRM podem envolver quantias muito avultadas. Sempre que se faz um investimento (ou se tem um custo), é importante saber o seu retorno. Pretende-se com esta investigação aumentar o conhecimento científico na área do CRM e entender qual é o seu impacto na fidelização dos clientes, contribuindo assim para ajudar as empresas na tomada de decisões aquando da decisão de fazer investimentos nestas tecnologias.

A análise do comportamento dos mercados e dos consumidores tem-se centrado essencialmente no mercado *business to consumer* (B2C), claro que esse é o mercado de grandes massas, pelo que se compreende uma maior atenção ao mesmo. No entanto, Este estudo vai incidir sobre o mercado B2B, por ser uma área de estudo ainda pouco explorada. Neste âmbito é importante ter uma especial atenção à gestão dos relacionamentos. As empresas para manterem o seu circuito de produção e prestação de

serviços, necessitam de trabalhar com fornecedores de confiança, com os quais assumem compromissos, muitas vezes por longos períodos de tempo, para dessa forma manterem a consistência na qualidade dos seus produtos e serviços.

Um exemplo que podemos apresentar para melhor compreender a opção pelo mercado B2B é a marca Coca-Cola, uma das mais valiosas em todo o mundo. Quando se pergunta, por exemplo, “poderá o consumidor comprar o produto diretamente à empresa Coca-Cola?” A resposta é, claramente, não. Quer isto dizer que a Coca-Cola está dependente de todo um conjunto de empresas produtoras, distribuidoras, de comunicação, financeiras entre outras, para poder garantir ao consumidor final o acesso ao seu produto, satisfazendo a necessidade gerada pela sua gestão e comunicação. Todo esse processo de relacionamento com as empresas envolvidas é efetuado no contexto do mercado B2B. Se procurarmos estudos sobre a Coca-Cola existem imensos, se procurarmos sobre o relacionamento entre as empresas que estão no circuito do negócio, não será tão fácil encontrar.

É importante dar a conhecer as vantagens da gestão do relacionamento entre essas empresas e o contributo que as tecnologias podem prestar no apoio a esse relacionamento. Não devemos esquecer que as empresas, salvo raras exceções, têm duração longa, enquanto os recursos humanos têm duração mais curta, tanto pelo período de vida, como pela mobilidade, pelo que se torna importante manter o registo dessas interações e das atividades realizadas. Assim se mudar a pessoa de contacto, a informação e manutenção do relacionamento devem continuar, sendo-lhe dado o devido seguimento com o mesmo nível de conhecimento e profissionalismo.

As ferramentas de CRM desempenham aqui um papel importante na preservação e disseminação do conhecimento. Daí que muitas empresas continuem a fazer grandes investimentos em tecnologia CRM. Sempre que se faz um investimento (ou se tem um custo), é importante saber o retorno do mesmo. Nesse sentido, este estudo visa melhorar o conhecimento na área do CRM e avaliar o seu impacto na fidelização dos clientes, contribuindo assim para ajudar as empresas na tomada de decisões sobre se devem ou não investir nas tecnologias de suporte ao CRM

1.2. Apresentação da investigação

Para Marques e Coelho (2003, p. 12), “são cada vez mais as empresas que tentam superar a concorrência competindo através de estratégias relacionais baseadas na aplicação das novas tecnologias,...”.

O acesso a esta informação com a evolução das tecnologias, levou a alterações no funcionamento dos negócios. Num contexto cada vez mais global, alteraram-se as regras da competitividade levando as empresas a sentirem-se pressionadas no sentido da adoção de novos comportamentos estratégicos, nomeadamente explorando a diversidade de ofertas que o mercado lhe apresenta, levando à diminuição da lealdade.

Adicionalmente, de acordo com Mithas *et al* (2005), apesar de investimentos substanciais na gestão da relação com o cliente (CRM), verifica-se uma falta de investigações que demonstre os benefícios de tais investimentos. É neste pressuposto que se torna importante estudar o impacto do CRM nas relações B2B, especialmente na lealdade dos clientes empresas. Nesse sentido, o estudo que aqui se pretende desenvolver visa responder à seguinte questão de investigação:

Será que, a uma melhor gestão da relação com o cliente, suportada num sistema de gestão integrada do tipo CRM aumenta direta e indiretamente a lealdade dos clientes?

Indiretamente, através do aumento da perceção da satisfação dos clientes e da confiança nos clientes.

Para o efeito, e com base na pesquisa bibliográfica, formulámos o modelo concetual que pretendemos estudar. Em síntese, pretendemos estudar o impacto do CRM na lealdade dos clientes, bem como a influência das variáveis do marketing relacional satisfação, confiança (Figura 1).

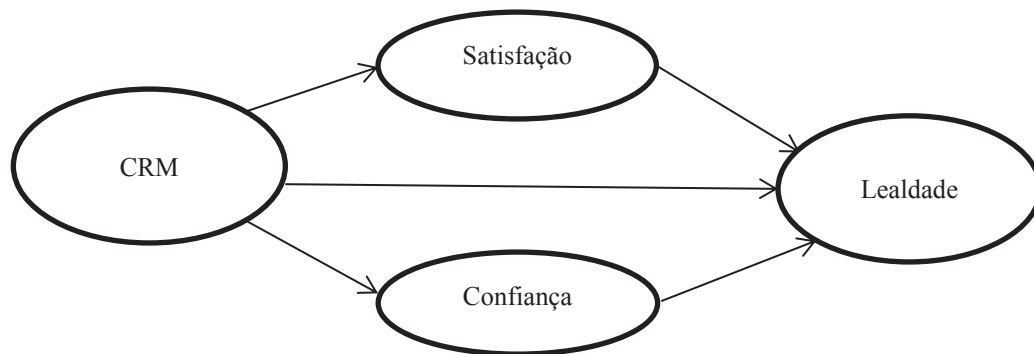


Figura 1 - Modelo concetual

Com o objetivo de estudar as relações cliente-fornecedor no mercado B2B, escolhemos para objeto de estudo as empresas clientes de materiais de construção. Apesar da crise que se atravessa atualmente, não podemos ignorar que este setor de atividade desempenha um papel importante na economia portuguesa.

A recolha de informação será efetuada por questionário dirigido aos responsáveis pela área do marketing, nomeadamente os diretores de marketing das empresas alvo do estudo.

O presente estudo tem características transversais e trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa. Descritiva, segundo Reis (2010), é uma investigação descritiva, que vai tentar determinar opiniões ou projeções futuras com base nas respostas obtidas, tentando ainda explicar as hipóteses formuladas relativamente à fidelização dos clientes, recorrendo ao uso de questionários. Também é quantitativa (Reis, 2010), pois considera todos os dados são quantificáveis, podendo a informação recolhida ser tratada e classificada permitindo a sua análise estatística. Também se caracteriza pela possibilidade de analisar grandes amostras representativas, permitindo generalizar resultados. Faz todo o sentido utilizar este tipo de pesquisa, tendo em conta a dimensão da população a analisar.

1.3. Modelo da estrutura da dissertação

A elaboração de um diagrama estrutural da investigação é das fases mais importantes, será a partir desta que o investigador faz o planeamento dos trabalhos, dividindo as grandes fases em pequenas etapas e dessa forma poderá chegar à data final prevista com o trabalho completo.

Este trabalho é composto por mais cinco capítulos. O capítulo 1 faz o enquadramento da investigação.

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura sobre as variáveis alvo deste estudo, relacionadas com as tecnologias inerentes à gestão dos relacionamentos com os clientes e às variáveis antecedentes da lealdade dos clientes, a satisfação, a confiança e o compromisso.

O capítulo 3 descreve e justifica a metodologia de estudo utilizada. É neste capítulo que são definidas as hipóteses de investigação, caracterizada a amostra, construído o questionário e a forma de recolha dos dados. É ainda aqui que vai ser feito o tratamento dos dados recolhidos, na primeira parte é feita a descrição e caracterização dos inquiridos do questionário e na segunda parte é feita a análise das escalas e sua validade, sendo aí definidas as dimensões encontradas para o estudo.

No capítulo 4 faz-se a análise e discussão dos resultados, é aqui que vamos encontrar as respostas para as hipóteses de investigação.

Para finalizar apresenta-se o capítulo 5 com as conclusões, recomendações teóricas e empresariais e ainda as limitações ao estudo, sugerindo linhas orientadoras para futuros estudos.

Apresentamos na figura abaixo o diagrama da dissertação aqui apresentada (Figura 2).

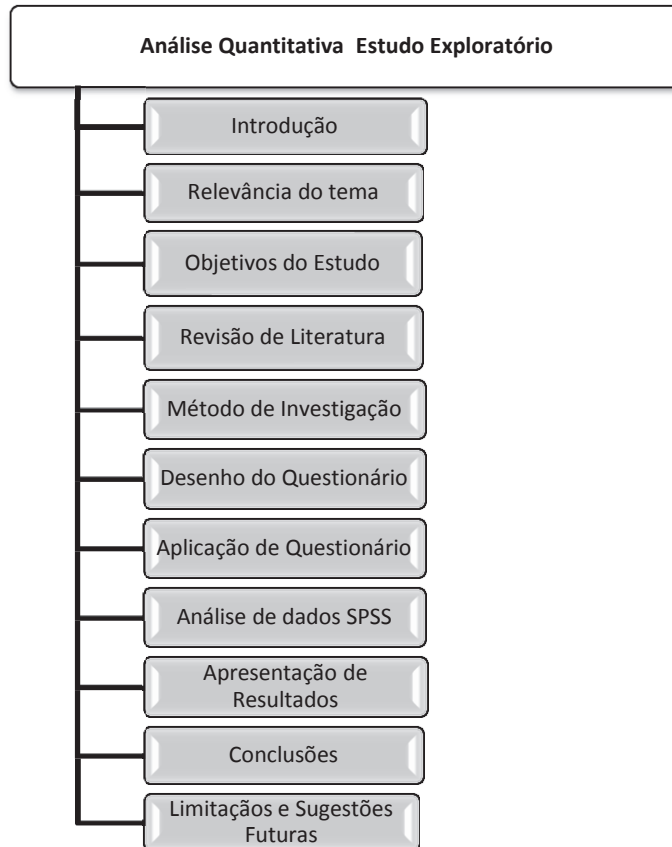


Figura 2 -Estrutura da Dissertação

Este estudo teve a duração de 13 meses. Tendo sido iniciado em Outubro de 2011 com data de entrega em Novembro de 2012.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

A evolução tecnológica tem revolucionado a forma de viver das pessoas e das sociedades, os meios de comunicação e seu o acesso cada vez mais facilitado, tem provocado alterações no comportamento dos consumidores e nas suas exigências, que reclamam melhor qualidade do serviço que lhes é prestado. O mundo mudou e, nos negócios tem-se assistido à intensificação da competição acompanhada pela mudança das suas regras. É neste contexto que surge o marketing relacional, definido como um processo de identificação, criação, manutenção e estabelecimento de relações com os clientes e outros *stakeholders*¹, onde os objetivos das partes envolvidas são satisfeitos quando isso é feito por uma doação recíproca e cumprimento das promessas (Grönroos, 1997).

Daqui podemos retirar que o cumprimento de promessas corresponde à confiança e ao compromisso que se estabelece entre ambos, levando a relações duradouras de lealdade, que se transformarão num aumento de receitas e benefícios, contribuindo para melhorar os resultados das empresas.

Segundo Maia (2003), atrair e manter clientes fiéis tem origem na crença de que a rentabilidade segue a fidelização de clientes, pelo que construir uma relação de fidelidade com os clientes é um investimento a longo prazo e como tal precisa de ser gerido adequadamente.

A necessidade de criar e manter clientes fiéis é um objetivo constante para fornecedores e vendedores, estes dão muita importância à gestão estratégica do relacionamento. Para alguns investigadores a qualidade do relacionamento é um fator crucial para ter sucesso, retendo mais clientes a longo prazo e, conseqüentemente obtendo maiores lucros, como

¹*Stakeholders* são um grupo ou entidade com interesses nas ações e no desempenho de uma empresa

Rauyrueen e Miller (2007) falam na sua investigação que se intitula “ A qualidade do relacionamento como um antecedente da lealdade em clientes B2B ”.

O mercado B2C é um mercado muito baseado numa comunicação para um recetor passivo, na maioria dos casos uma comunicação de massa sem qualquer interatividade, funcionando num só sentido, como descreve Harrison-Walker e Neeley (2004). Ainda segundo os mesmos autores, a comunicação no mercado B2B tem de ser interativa e bidirecional, muitas vezes em tempo real. Podem existir alguns serviços de resposta automática, relatórios do estado dos pedidos, inventários, reuniões virtuais e envolvimento do cliente na criação dos produtos. No mercado B2B, como vimos, a gestão estratégica do relacionamento e a qualidade do relacionamento é um fator crucial para ter sucesso, retendo mais clientes a longo prazo e obtendo maiores lucros.

Ter clientes fiéis não é só aumentar o número de vendas, é também investir na relação com eles para defender a sua manutenção no futuro. A manutenção das relações fornecedor-cliente, quer no contexto dos mercados B2B, quer nos mercados B2C é vantajosa para ambas as partes. Os clientes fiéis oferecem um nível estável de receitas, pois ao manterem-se fiéis sempre que necessitam de produtos ou serviços compram no mesmo fornecedor, garantindo receitas periódicas e constantes, pelo que os fornecedores têm vindo a investir na gestão do relacionamento com os clientes.

Na literatura sobre marketing relacional, existem inúmeros estudos que visam identificar os determinantes da fidelidade e provar que as práticas do marketing relacional se traduzem em benefícios para as partes envolvidas.

Consequentemente, nos últimos anos, muitas organizações têm sentido necessidade em focalizar a sua orientação estratégica para os clientes, o que levou a que os investimentos em sistemas de gestão integrada, que servem de suporte ao CRM, passassem a ser encarados como fatores de competitividade.

2.1. Gestão do relacionamento com o cliente - CRM

De acordo com Grönroos (2004), o marketing relacional existe desde que existem trocas comerciais e negócios. Efetivamente só poderiam existir quando existe uma relação entre duas partes, que acordam um preço em troca de uma determinada quantia ou valor, esta é a base para o início de uma relação de troca comercial.

Com base na informação encontrada em Communications (2012), presume-se que o *Customer Relationship Management* tenha tido origem anos antes do início do primeiro milénio na Mesopotâmia. Os agricultores estavam ansiosos por vender os seus produtos excedentários, tornando-se este num dos primeiros indicadores de processos orientados para o cliente. Com o passar do tempo e do primeiro milénio, um registo preciso das operações foi mantido pelos agricultores, a quem foi vendido e quanto foi vendido. Esta lista de clientes parece ser o início de estratégias orientadas para o cliente

O termo CRM não tem origem na componente informática, tendo sido usado pelas empresas na parte da gestão do relacionamento com o cliente. Girard (2009) indica ter sido o único vendedor, até hoje, presente no livro do Guinness graças ao seu sistema de gestão de ficheiros de clientes, conseguiu a proeza de entrar para o livro dos records, como o melhor vendedor do mundo. Nessa altura não existiam ferramentas informáticas para gerir os ficheiros de clientes, mas ele desenvolveu um sistema que ainda hoje pode fazer inveja a muitas empresas e vendedores, no que toca à gestão do relacionamento com o cliente. Girard era um vendedor de automóveis e foi neste ramo que obteve essa marca de melhor vendedor do mundo. Podemos de forma muito breve dizer que possuía um registo taxativo com todos os dados dos seus clientes e respetiva família. A cada data importante para o seu cliente, ele enviava um postal de felicitações. Na data prevista de troca de automóvel, enviava aos seus clientes as ofertas que poderiam ser do seu interesse. Sempre que vendia um automóvel enviava na viatura vários cartões-de-visita para distribuírem pelos conhecidos, familiares e amigos, caso a recomendação se transformasse em venda, a pessoa que recomendava recebia uma gratificação. Com estas pequenas atenções para com o cliente, Girard garantia que sempre que o cliente se decidisse adquirir ou trocar uma viatura, ele seria sempre consultado.

De acordo com Tarokh e Sekhavat (2006), desde o início dos anos 60 que o marketing passou a estar focado no cliente e não no produto. Ainda segundo os mesmos autores, foi em meados dos anos 70 que começaram a ser introduzidos os primeiros sistemas de CRM, considerados como um diferenciador de negócio. Desde o início dos anos 80 que o CRM tem ganho importância. Hoje, com o aumento da competitividade dos negócios torna-se fundamental criar e manter relações duradouras com os clientes.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma estratégia de negócio, com recurso à tecnologia que tem como objetivo principal permitir à empresa conhecer e adaptar-se às necessidades dos seus clientes, antecipando as suas necessidades e estar um passo à frente dos seus concorrentes. Trata-se da gestão de informação de cada cliente, que está acessível ao pessoal de contacto, sendo gerida centralmente pela empresa nos *database marketing*, agregando informação dos diversos departamentos da empresa (produção, logística, financeiro, ...), servindo para ajudar na tomada de decisões aquando do contacto com o cliente, seja ele da iniciativa do cliente, seja do fornecedor, o importante é ter a informação necessária no momento exato, ajudando na tomada de decisão e no aconselhamento do cliente, com vista ao fecho de negócios, vendas cruzadas, *upselling*, ..., ou mesmo para prestar assistência pós-venda.

Com o crescimento das comunicações móveis, nomeadamente os serviços de dados a reduzirem de preço e aumentarem de qualidade, torna-se possível aceder a estas informações a partir de qualquer *smartphone* preparado para o efeito ou mais recentemente através dos “*tablets*”.

Segundo Zablah *et al* (2004), CRM é um processo estratégico que se preocupa em criar um conjunto de relacionamentos nos quais é possível maximizar o lucro, recorrendo a ferramentas tecnológicas, o marketing relacional procura criar e manter relacionamentos de troca, que nos leva para a necessidade de utilização do CRM como tecnologia para apoiar o marketing relacional e a gestão da relação com o cliente, para assim aumentar a sua fidelidade e fazer crescer as receitas.

Conforme descreve Marques (2012, p. 125), as tecnologias de informação têm tido um desenvolvimento muito grande, principalmente nos últimos anos, o que levou ao

desenvolvimento de negócios dedicados à gestão das relações a longo prazo através da gestão de bases de dados de marketing. Aliado ao desenvolvimento tecnológico os custos informáticos (hardware e software) também têm vindo a reduzir muito, permitindo hoje em dia, a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, manter um registo devidamente atualizado dos seus clientes, permitindo-lhes ajustar os meios de interação, personalizando-os.

Ainda segundo Marques (2012, p. 125), já argumentado por Gumesson², existe uma lacuna entre o marketing relacional e a sua aplicação prática, no que se refere à inter-relação entre o lado humano e o lado tecnológico. Requerem uma elevada coordenação, sabendo que uma não pode substituir a outra, ou seja, por existirem tecnologias de informação o contacto pessoal não pode deixar de existir. Deverão servir sim para ajudar e potenciar o contacto face-a-face, recorrendo ao conhecimento que se tem do cliente, registado informaticamente, para que os novos contactos acrescentem valor à relação. Substituir o contacto pessoal pelo contacto tecnológico significa aumentar a distância do relacionamento com o cliente. Nas relações cliente-fornecedor nos mercados B2B, a partilha de informação é bidirecional e é fundamental que ambos os contactos, tecnológico e humano, funcionem em harmonia perfeita para que os resultados sejam maximizados.

Chegando a este ponto torna-se importante distinguir duas perspetivas sobre o conceito CRM. Por um lado, a gestão da relação com o cliente propriamente dita e, por outro, as tecnologias de gestão da relação com o cliente. Estes conceitos são usados indistintamente, porque na realidade estão fortemente ligados. Podemos gerir a relação com os clientes sem recorrer a tecnologia, embora com limitações. Também é possível ter a tecnologia CRM e não fazer uso dela, quer seja por falta de conhecimentos, quer seja por falta de envolvimento da empresa na construção de relações duradoras com os clientes, tornando-se muitas vezes um elevado custo e sem retorno positivo. Quando as empresas investem fortemente no relacionamento com o cliente e conseguem implementar ferramentas capazes de gerir esta relação, poderão construir soluções de valor com ganhos para ambas as partes. Como afirma Sean Kell, fundador da Data Warehouse Network, os clientes fiéis são prisioneiros das trocas de informação e refere que aqueles que detêm as informações

² *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann, Second Edition.

dos clientes são os donos de mercado conforme escrito (Ridderstrale & Nordstrom, 2006). Esta descrição vem de encontro às vantagens que se esperam do CRM e da gestão das suas bases de dados.

Segundo Saini *et al* (2010), a utilização de CRM ajuda na construção de uma relação mais profunda na pré-venda e no suporte pós-venda, sendo mais forte nos clientes dos mercados B2B que nos clientes do B2C. A nível da pré-venda, no B2B os clientes fazem negociação por etapas, é um processo de venda mais complexo. No serviço de pós-venda qualquer falha na entrega ou na prestação do serviço pode ser altamente prejudicial para a relação cliente-fornecedor. Outro fator apontado é o facto de ser mais fácil fazer “cross-sell” ou “up-sell” com clientes B2B, por serem clientes mais exigentes e menos propensos a mudar. Por último, este é um mercado com menos clientes, sendo importante fidelizá-los.

Hoje os responsáveis das empresas que competem nos mercados B2B querem fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados aos seus produtos: antes, durante e após a venda. A empresa conquista um diferencial competitivo quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais podem ser atendidas não só hoje, mas durante todo o período de vida da relação. A promessa de um relacionamento compensador gerido convenientemente só é possível adotando tecnologias de CRM, que possibilitem a gestão das relações, tanto em quantidade como em complexidade, dada a quantidade de dados que podem ser observados sobre os clientes e potenciais clientes, e que cresce ao longo do tempo.

Segundo Peppers e Rogers (1999), para que se promova a lealdade dos clientes através da gestão das relações é necessário aplicar a metodologia I.D.I.C.: 1) Identificar os clientes, 2) Diferenciar os clientes, 3) Interagir com os clientes e 4) Customizar o marketing-mix. Para que possamos desenvolver esta metodologia, para que toda a empresa esteja focada no cliente da mesma forma, torna-se importante procurar ferramentas que ajudem essa gestão de uma forma fiável e eficiente, falamos novamente de tecnologia de apoio, de ferramentas de CRM.

Para Lehu (2000)“, ...o desenvolvimento de uma estratégia de fidelização, necessita de poder aceder às capacidades de uma base de dados estruturada, de alta performance, bem como aos recursos logísticos de CRM que permitam explorá-la plenamente...”.

Muito se poderia dizer sobre querer fidelizar clientes, Kotler (2008) apresenta razões muito fortes, o custo de conquistar novos clientes é entre cinco a sete vezes superior ao de manter os atuais, o número de novos clientes tende a diminuir e a rentabilidade dos novos clientes é incerta.

Com base nos princípios enunciados anteriormente, e remetendo para o mercado B2B, compreendemos como é importante manter fidelizados os clientes, o mercado B2B precisa de trabalhar com quem confia e quem satisfaça as suas necessidades, mantendo um compromisso de fornecimento ao longo do tempo. São estas as variáveis que vão servir de base ao nosso estudo, procurando relacioná-las com a utilização de tecnologia de CRM, procurando perceber o impacto final na fidelização dos clientes.

2.2. Variáveis antecedentes da lealdade

A lealdade dos clientes é pelo seu significado inerente, muito discutível e objeto de muitos estudos. Fidelização, implica “prometer fidelidade”, ou seja, cumprir uma obrigação, no entanto, a vontade de repetir a compra a um fornecedor não pode num mercado livre, ser objeto de obrigação.

A lealdade pode ser definida como o compromisso do consumidor com uma determinada marca, empresa ou fornecedor, baseado numa forte atitude favorável, manifestada na compra consistente (Sheth & Parvatiyar, 1995). Para Zeithaml *et al* (1996) a lealdade pode manifestar-se de várias formas, seja, através da preferência por uma determinada empresa em relação às concorrentes, através da continuidade de aquisição (recompra), ou através da intenção de continuar a adquirir no futuro (volume de compras), e por fim através da recomendação da empresa para outras pessoas. Todas as empresas anseiam por fidelizar os seus clientes, principalmente para manter um nível estável de vendas, garantindo a sustentabilidade das empresas, ao longo do seu período de funcionamento. Lealdade, pode significar comprar sempre a mesma marca, adquirir sempre ao mesmo fornecedor, ser

servido sempre pela mesma pessoa. Lealdade, significa que independentemente das ofertas no mercado, o cliente mantém-se com o fornecedor ou marca atual, está, inclusive, disposto a pagar mais pelo mesmo serviço. O estudo de Zeithaml (2000) refere que os responsáveis das empresas reconhecem a grande importância de desenvolver clientes fiéis para aumentar vendas e “quotas” do cliente.

Não é possível estabelecer contratos de obrigação, de forma que os clientes permaneçam com determinado fornecedor, mas as empresas podem praticar políticas de relacionamento que criem no seu cliente um sentimento de ligação, estabelecendo uma ligação emocional de satisfação e confiança que o faça permanecer leal ao fornecedor. Segundo Oliver (1999), a formação da lealdade, dá-se em quatro fases: cognitiva, afetiva, conativa e de ação. As três primeiras fases são de informação, experimentação criação de desejo, e na quarta fase o cliente passa para a ação de lealdade.

O compromisso vem no seguimento da confiança. Ao criar laços de confiança com o cliente, este vai aumentar o compromisso com o fornecedor. Segundo Rauyrueen et al (2007), os fornecedores têm de ser agradáveis aos olhos do cliente, o compromisso deve centrar-se nos aspetos afetivos e não calculistas, tendo concluído que o compromisso afetivo contribui para atitudes de lealdade. Ainda segundo os mesmos autores, cliente fiel é aquele que repete a compra, faz publicidade positiva do produto/serviço e que dificilmente trocará de fornecedor, estabelecendo um compromisso de manutenção. Fullerton (2003) corrobora que o compromisso do cliente para com o fornecedor é um fator muito importante para a lealdade na indústria de serviços. Ladhari *et al* (2011) defendem que a lealdade do cliente proporciona para além de um elevado nível de preferência, a diminuição da probabilidade de mudança para outra empresa concorrente e uma menor sensibilidade ao preço, e por fim ainda incentiva à recomendação do serviço ou da organização a outros clientes.

2.2.1. Confiança

No dicionário, confiança está definida (para além de outras definições) como Fé que se deposita em alguém. Significa isto que quando temos confiança em alguém, ou neste caso

num fornecedor, acreditamos que o produto serve as nossas necessidades, vamos ficar satisfeitos com o serviço. Quando adquirirmos um produto ou serviço, acreditamos que será um bom investimento, pois temos confiança, acreditamos, que seremos servidos de acordo com as nossas necessidades. Podemos dizer que existe confiança quando uma parte tem confiança na fiabilidade e integridade de um parceiro de negócio, como refere Morgan e Hunt (1994).

Confiança pode ser definida como as expectativas compartilhadas por todos os envolvidos numa troca comercial. De acordo com Hosmer (1995) a confiança está nas expectativas de uma pessoa, grupo ou empresa, baseadas em comportamentos eticamente justificáveis pelas pessoas intervenientes. A confiança pode ainda ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou empresas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas estas que são influenciadas pelo contexto institucional, referido por Newell e Swan (2000).

Todos nós na nossa vida precisamos estabelecer relações de confiança, tanto no plano profissional quanto pessoal, imaginem um médico que vai fazer uma intervenção cirúrgica, prestar o seu serviço, ele tem de confiar em toda a equipa que o acompanha, e o seu paciente, diga-se cliente, tem de confiar neles, para que se possa avançar com o serviço. Nos negócios acontece exatamente o mesmo, principalmente no mercado B2B, onde existem sinergias para que ambos os lados possam funcionar.

Um estudo feito por Blois (1999) faz a associação entre a construção da confiança e o marketing de relacionamento no geral, mas com particular interesse no mercado B2B. Confiança e compromisso andam de mãos dadas no relacionamento com o cliente, influenciando a sua lealdade. Um estudo no mercado B2B de Gounaris (2005) confirmou que quanto mais o cliente confia no seu fornecedor, mais comprometido fica com o seu fornecedor, tendo descrito que a confiança antecede o compromisso, foca-se também na necessidade de apostar em recursos humanos com competências para gerir relações interpessoais, para ajudar os clientes a encontrar as melhores soluções aumentando a sua confiança o que leva ao compromisso.

2.2.2. Satisfação

A satisfação afeta as probabilidades de repetir a compra ou de utilizar os serviços no mercado B2B. Muitos autores têm demonstrado a existência da ligação entre satisfação e lealdade. A satisfação deve ocorrer ao nível do serviço prestado, mas também ao nível da relação.

Kotler (2000, p. 311) diz “...o acompanhamento e manutenção das relações com os clientes é necessário para garantir a satisfação do cliente e repetir negócios...”. Refere ainda que este acompanhamento deve ser feito logo após cada negócio, isto serve para aumentar a satisfação com o produto/ serviços e a satisfação com a própria relação.

Os clientes quando estão satisfeitos são mais do que simples clientes, tornando-se parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e transmitem a mensagem aos restantes familiares. Um cliente fica satisfeito quando as ofertas (produtos e serviços) superam as suas expectativas. Kotler (1998, p. 53) define que a satisfação é um sentimento de prazer ou de desânimo resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou serviço) em relação às expectativas das pessoas. Para o mesmo autor, o maior desafio das empresas num programa de satisfação total, é criar uma cultura onde todos estejam dispostos a encantar o consumidor. Para o nosso estudo este fator é muito importante na medida em que depois de implementarmos uma cultura de encantar o cliente, necessitamos de ter ferramentas de CRM que nos permitam conhecer os clientes, para poder conhecer as suas necessidades e expectativas, por forma a não os defraudar.

Principalmente no mercado do B2B, por ser um relacionamento bidirecional, as empresas acreditam que a satisfação com o relacionamento é uma das chaves para a retenção de clientes. Um estudo de Eriksson e Vaghult (2000) demonstrou que a retenção de clientes é acompanhada pelo aumento da satisfação. No entanto, nem todos os clientes retidos estão satisfeitos. Este ponto é importante, pois aqueles que estão retidos mas não satisfeitos, facilmente mudarão de fornecedor.

Como vimos anteriormente, é muito importante conhecer o nível de satisfação dos nossos clientes, tanto a nível de prestação de serviços como do relacionamento, procurando aumentá-lo, pois é uma das fontes de valor do cliente que contribui para a sua fidelização.

Para aqueles que ainda não estão satisfeitos, mas retidos, é necessário conhecer as razões e torná-los satisfeitos.

Para facilitar este acompanhamento de relacionamento com o cliente, as ferramentas de CRM podem automatizar parte destas tarefas, criando ferramentas de acompanhamento, monitorização e avaliação do cliente, reportando aos seus utilizadores as informações de maior relevância, para que seja dado seguimento em cada situação.

Capítulo 3 - Metodologia

Neste capítulo vamos apresentar a metodologia de investigação atendendo às teorias de investigação em ciências sociais e fundamentar o plano desta investigação nas suas várias etapas.

Assim, respeitando a metodologia do trabalho científico, tendo por base a revisão da literatura efetuada no capítulo anterior, definem-se os objetivos da investigação, depois, adotando uma lógica dedutiva, propõe-se a hipótese teórica de investigação que se pretende corroborar, segue-se a formulação das hipóteses básicas e a observação e corroboração das hipóteses enunciadas (Tercero, 2000).

Nesse sentido, este capítulo está organizado em cinco secções;

- Inicia-se com a definição do enquadramento teórico com a dedução das hipóteses de investigação e a formulação do modelo operacional de investigação;
- Define-se o objeto de estudo, as unidades de análise e a amostra;
- Apresenta-se o método de recolha e tratamento de dados;
- Faz-se uma análise descritiva da amostra;
- Procede-se à purificação do modelo de medidas.

3.1. Objetivos e Enquadramento Conceptual da Investigação

O estudo empírico, que aqui se propõe pretende testar a seguinte hipótese teórica de investigação:

Será que, a uma melhor gestão da relação com o cliente, suportada num sistema de gestão integrada do tipo CRM aumenta a lealdade, e aumenta ainda a sua satisfação e a confiança que por sua vez se refletem na sua lealdade?

Nesse sentido, e na persecução do objetivo deste trabalho, estudaremos o impacto que o CRM tem nas três variáveis latentes, a confiança, a satisfação e a lealdade.

3.2. A relação entre o uso de ferramentas CRM e satisfação de clientes

Os estudos sobre a influência dos efeitos do CRM na lealdade dos clientes não são muito conhecidos. A maioria dos estudos incide sobre as vantagens do CRM na aquisição de novos clientes Mithas et al (2005), que referem que continuam a existir poucos estudos sobre os benefícios das tecnologias, nomeadamente CRM. Assim e no âmbito dos objetivos do nosso estudo vamos procurar em primeiro lugar relacionar a tecnologia de CRM com as variáveis antecedentes da lealdade, nomeadamente a satisfação.

Para testar esta suposição, formulou-se a hipótese de estudo abaixo descrita:

H1: O uso das ferramentas CRM tem uma influência positiva na satisfação de clientes

Deste modo, com base na hipótese formulada, pretende-se estimar o seguinte modelo operacional (Figura 3)

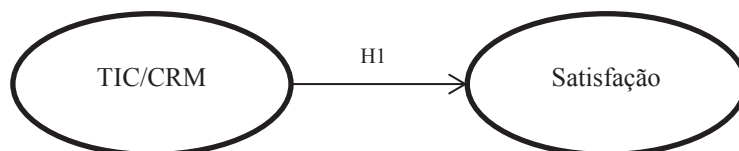


Figura 3 - Modelo CRM / satisfação

3.2.1. A relação entre o uso de ferramentas CRM e confiança nos clientes

Seguindo as linhas de orientação anteriores relativas aos estudos sobre o impacto do CRM e das tecnologias. Continuando para os objetivos do nosso estudo vamos procurar em segundo lugar relacionar a tecnologia de CRM com outra variável antecedente da lealdade, nomeadamente a confiança.

H2: O uso de ferramentas CRM tem uma influência positiva na confiança nos clientes.

Deste modo, com base na hipótese formulada, pretende-se estimar o seguinte modelo operacional (Figura 4):

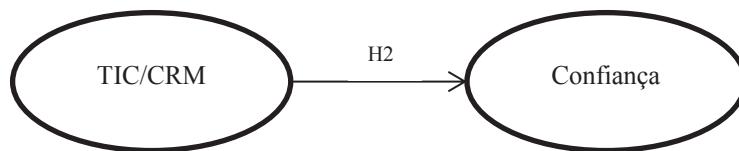


Figura 4 - Modelo CRM / confiança

3.2.2. Os determinantes da lealdade

Pretende-se neste ponto encontrar os determinantes da lealdade, nomeadamente verificar se o CRM, a satisfação e a confiança explicam, ainda que parcialmente, a lealdade dos clientes. Relativamente ao CRM, perceber o seu impacto direto na lealdade dos clientes. A satisfação é antecedente da lealdade, conforme já descrito na revisão de literatura, vamos confirmar no nosso estudo, para depois validar a nossa hipótese, ou seja, se o CRM tem impacto na satisfação e a satisfação na lealdade, o CRM irá ter impacto na lealdade indiretamente, o mesmo se aplica à confiança, se o CRM tiver impacto na confiança e a confiança na lealdade, o CRM terá um impacto indireto na lealdade através da confiança.

H3: O uso de ferramentas CRM tem uma influência positiva na lealdade dos clientes.

Deste modo, com base na hipótese formulada, pretende-se estimar o seguinte modelo operacional (Figura 5):

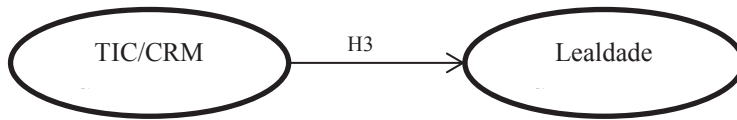


Figura 5 - Modelo CRM / lealdade

H4: O CRM tem uma influência positiva indireta na lealdade dos clientes através da satisfação.

Deste modo, com base na hipótese formulada, pretende-se estimar o seguinte modelo operacional (Figura 6):



Figura 6 - Modelo CRM / satisfação / lealdade

H5: O CRM tem uma influência positiva indireta na lealdade dos clientes através da confiança

Deste modo, com base na hipótese formulada, pretende-se estimar o seguinte modelo operacional (Figura 7):



Figura 7 - Modelo CRM/confiança/lealdade

Assim com base no quadro conceptual de investigação e tendo por base as hipóteses básicas que queremos testar, desenhámos o modelo operacional de investigação (Figura 8).

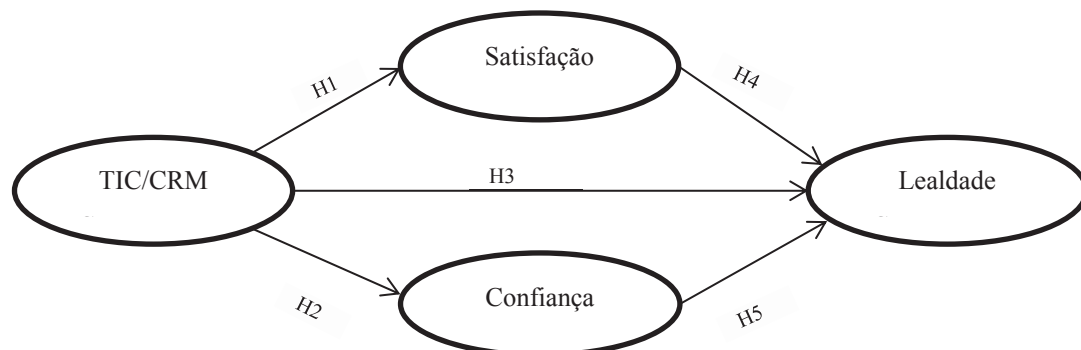


Figura 8 - Modelo operacional de investigação

3.3. Definição de Público-alvo e Amostra

Nesta investigação, o universo ou público-alvo são as empresas produtoras e fornecedoras de materiais de construção. Apresentamos de seguida a caracterização da população total, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), dados esses atualizados à data de Junho de 2011 (Tabela 1).

Tabela 1 - Empresas Produtoras de produtos em betão e comerciantes de materiais de construção

Atividade Económica (CAE Ver.3)	
Período de Referência dos dados: 2009	
Fabricação de produtos de betão para a construção	Comércio por Grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário
Nº de Empresas	Nº de Empresas
331	3087
<i>Última atualização dos dados: 01 de Junho de 2011</i>	

Fonte: INE (2012)

Como se pode verificar na Tabela 1, de acordo com os dados do INE, a nossa população são 331 empresas produtoras de produtos em betão para a construção e 3.087 empresas comerciantes de materiais de construção.

Para ajudar na elaboração deste estudo contámos com colaboração de duas associações que englobam o sector:

- ANIPB - Associação nacional dos industriais da prefabricação de betão
- APCMC - Associação portuguesa dos comerciantes de materiais de construção.

Foram estas entidades que fizeram a caracterização do sector, que identificaram as entidades presentes no mercado, e que forneceram os respetivos contactos, funcionando como um elo de ligação entre o investigador e as empresas, procurando benefícios mútuos.

Pelo facto das bases de dados conterem dados confidenciais das próprias associações, foram elas próprias que fizeram a seleção e envio do questionário diretamente. Para

umentar a taxa de sucesso, foi também utilizada uma base de dados própria, fornecida por uma empresa produtora de materiais, que continha os dados das suas empresas clientes. No total, a nossa amostra de conveniência é constituída por 989 empresas, o que representa 28,9% da população total.

3.4. Método de Recolha e tratamento de dados

A recolha de dados, foi realizada através de um questionário elaborado com a tecnologia *Google Docs*, tendo sido a amostra informada através do envio de correio eletrónico. O uso do correio eletrónico permite ainda uma maior rapidez na resposta, com a vantagem dos custos serem significativamente mais reduzidos do que através de outros meios, já constatado por Schaefer e Dillman (1998). Evans e Mathur (2005) afirmam que é possível que no futuro, a maioria dos inquéritos venha a ser feita *online*. A utilização de cores e de formatos adequados, através de *softwares* específicos simplificam e reduzem o esforço no preenchimento dos questionários, contribuindo para elevar a taxa de respostas, bem como a qualidade das mesmas.

Após a criação do questionário procedeu-se a um pré-teste para a sua validação, processo que se irá descrever de seguida.

3.4.1. Pré- Teste do questionário

Malhotra (2006) defende que um questionário deve utilizar um vocabulário simples e que seja compreendido por todos os recetores do mesmo. A fase de pré-teste do questionário serve para validar a estrutura global e individual das questões. O mesmo autor refere ainda “...até mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste....”. Estes pré-teste deve servir também para garantir ao investigador, a qualidade do questionário, que possa servir para compreender os resultados, fornecendo toda a informação necessária. É importante que sejam lançadas dúvidas por parte dos inquiridos, permitindo a melhoria do questionário final.

Como sugere Aaker, et al (2001), o primeiro teste do questionário deve ser feito pelo próprio investigador, e só depois enviado a uma pequena amostra.

Sendo assim, foram enviados vinte questionários em formato digital, utilizando a tecnologia *Google Docs*, para testar o questionário. Obtiveram-se doze respostas. Para verificar as dificuldades e os tempos, os questionários foram enviados aos contactos com os quais existia uma relação de maior proximidade e abertura para este teste, tendo a sua análise sido feita de seguida por entrevista telefónica. Das entrevistas telefónicas, pode constatar-se que o tempo médio de resposta situou-se entre os 10 e os 16 minutos, não foram feitas recomendações de melhoria ao questionário, pelo que se considerou válido, tendo no entanto sido feitos alguns ajustes no mesmo por forma torná-lo mais assertivo e eliminar algumas hipóteses de ambiguidade nalgumas respostas. O questionário final pode ser consultado no apêndice 1 - Questionário.

O questionário devidamente testado e validado em formato digital, foi enviado aos destinatários através de correio eletrónico, por três vias distintas:

- 1) APCMC (Associação portuguesa de comerciantes de materiais de construção), a
- 2) ANIPC (Associação nacional industriais produtos de betão) e
- 3) Base de dados própria do Investigador.

A obtenção de respostas é um trabalho que exige algum esforço por parte do investigador. Por parte de cada uma das associações que manifestaram interesse em colaborar nesta investigação, foi feito um primeiro envio por correio eletrónico e duas repetições com espaço de uma semana. Por parte do investigador para a sua base de dados foi feito um primeiro envio por correio eletrónico, seguido de três insistências com espaço de uma semana cada. Para além da insistência por via de correio eletrónico, foram feitos diversos telefonemas de insistência para os inquiridos, no sentido de obter o maior número possível de respostas.

Obtiveram-se 141 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 14,3%. Esta taxa de resposta está em linha com outros estudos realizados no mercado B2B, tais como os de Rauyruen e Miller (2007) e de Gounaris (2005). Das respostas obtidas, foram validadas 135 respostas. Seis questionários foram excluídos por não terem sido respondidos pelo público-alvo do nosso estudo.

3.4.2. Recolha de dados por questionário: operacionalização das variáveis

Para medir as diferentes variáveis latentes foram utilizadas escalas baseadas na literatura. A maior parte das variáveis foram avaliadas através de escalas de *Likert* de 5 pontos. Apresentamos de seguida um breve resumo do questionário que poderá ser consultado em apêndice1 - Questionário, onde estão os indicadores que nos serviram para medir as variáveis latentes e as fontes que nos serviram de base à construção do mesmo.

Grupo 1

Nível de Informatização: Procurou-se neste estudo relacionar o uso de CRM com o nível de fidelização dos clientes, faz todo o sentido tentar perceber o nível de tecnologias de informação e comunicação usadas (TIC). Foi usado um questionário de Louadi (1998) já testado por Marques (2003). Para tal considerámos 9 tecnologias diferentes, incluindo software e hardware, tendo sido retiradas algumas tecnologias do modelo inicial por nos parecer que não se aplicam a este tipo de negócio em análise e por outro lado pela evolução tecnológica. Foi acrescentado o PDA/Tablet que nos parece adequado aos dias atuais. Tendo sido apresentadas as que seguem no quadro seguinte. Para perceber o nível de informatização usou-se a mesma escala do original, com base no processo de implementação tecnológico que varia de 1 (não operacional /não considerado) até 5 (operacional em toda a empresa).

1.1. Indique em que fase se encontra a sua empresa relativamente a:

Dimensões	Itens
Tecnologias de Informação e Comunicação	Computadores
	Telemóvel
	PDA / Tablet
	Ligação Internet
	E-Mail
	Rede Informática Interna (LAN)
	Sistema Integrado de Gestão (Faturação, Gestão Contas correntes, ...)
	Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio CRM
	Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (E-Commerce, Comércio eletrónico,)

Tabela 2 - Medidas utilizadas para medir as TIC/CRM

Grupo 2

Satisfação dos clientes: pretende-se neste grupo apurar a percepção do grau de satisfação dos clientes com o tratamento e com a relação entre as empresas (cliente e fornecedor). Na Questão 2.1. Satisfação dos nossos clientes quanto a... Foi usado um questionário desenvolvido e já testado por Marques (2003). Deste questionário usámos 14 itens, dos 36 originais, tendo sido retirados alguns para tornar o questionário menos extenso, e a questão 2.2. Satisfação com a relação, foi adaptada de Lages et al (2008).

Os itens foram avaliados através de uma escala de Likert de 5 pontos que vão de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala apresentada por Lages et al (2008) era de Likert de 7 pontos, tendo sido adaptada neste estudo para uma escala de Likert de 5 pontos, tal como o primeiro, que vão de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), para manter a coerência em todo o questionário.

2.1. Satisfação dos nossos clientes quanto a...

Dimensões	Itens
Qualidade do atendimento	... à NOSSA rapidez no atendimento.
	... à NOSSA flexibilidade de respostas às solicitações.
	... à interação e capacidade para dialogar (escutar, interpretar e responder).
	... à NOSSA cortesia/simpatia.
	... ao nível de conhecimento que temos sobre a eles.
	... ao atendimento em geral da NOSSA empresa.
	... ao relacionamento que mantém com a NOSSA empresa.
Satisfação com o serviço	... à NOSSA qualidade dos serviços em geral.
	... aos NOSSOS serviços antes da venda.
	... aos NOSSOS serviços pós venda.
	... aos NOSSOS serviços de reclamação.
	... à reputação e idoneidade da NOSSA empresa.
	... ao comportamento ético da NOSSA empresa.
	... ao sucesso da NOSSA empresa.

Tabela 3 - Medidas utilizadas para medir o nível de satisfação

2.2 - Satisfação com a relação

Dimensões	Itens
Satisfação com a relação	Globalmente os nossos clientes sentem-se satisfeitos connosco.
	Os nossos clientes têm muito gosto com o que fazemos por eles.
	Os nossos clientes sempre que precisam de fazer novos negócios vão-nos escolher.

Tabela 4 -Medidas utilizadas para medir o nível de satisfação com relação

Grupo 3

Confiança: Pretende-se neste grupo analisar a percepção de confiança entre as empresas. Para aferirmos a percepção da confiança dos clientes foi usado um questionário de Baker *et al.* (1999) que já foi testado em Portugal por Marques (2003). Para medir os itens recorreu-se a uma escala de Likert de 5 pontos (em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente), ainda que no estudo de Baker *et al.* (1999) a escala tenha sido de 7 pontos, optámos pela de 5 pontos também já testada por Marques (2003), por questões de coerência já indicadas anteriormente.

3.1. Indique o seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada afirmação:

Dimensões	Itens
Confiança	Os nossos clientes têm sido francos nos negócios que fazem connosco.
	Quando os nossos clientes assumem um compromisso sabemos que cumprem.
	Em tempos e crise os nossos clientes não nos abandonam
	Os nossos clientes são como nossos amigos
	Nós sentimos que os nossos clientes têm estado do nosso lado
	A nossa relação com os clientes é de cooperação
	Sentimos motivação em trabalhar com os nossos clientes
Há uma grande empatia entre os interlocutores das empresas	
Partilha de Normas	Não interessa de quem é a culpa os problemas são uma responsabilidade conjunta
	Ambos estamos preocupados com os lucros de cada um
	Uma parte não tira vantagem da forte capacidade comercial da outra.
	Ambos queremos fazer mudanças em ambiente de cooperação
	Nós não nos importamos de trocar favores
	O nosso sucesso também depende dos nossos clientes
Partilhamos os mesmos valores e os mesmos pontos de vista dos nossos clientes	

Tabela 5 - Medidas utilizadas para medir a confiança

Grupo 4

Compromisso relacional ou lealdade: neste estudo vamos medir a performance relacional, aferindo a percepção que os fornecedores têm dos seus clientes relativamente à sua concorrência. Para aferirmos a percepção da performance relacional dos clientes foi adaptado um estudo baseado num estudo de Baker e Sinkula (1999) que já foi testado e adaptado em Portugal por Marques (2003) para medir a performance empresarial. O estudo de Marques (2003) utilizou 17 itens, mas para o nosso estudo escolhemos apenas sete desses itens. Para medir os itens recorreu-se a uma escala de Likert de 5 pontos que vão de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 5 (muito maior que o dos principais

concorrentes), ainda que no estudo de Marques (2003) a escala tenha sido de 7 pontos, optámos pela de 5 para seguir a mesma escala em todo o questionário.

4.1. Indique-nos, por favor, a sua opinião sobre as intenções abaixo descritas.

Dimensões	Itens
Performance Relacional	Duração das relações que mantemos com os clientes é
	Dureza das negociações com os nossos clientes é
	Frequência de compra dos nossos clientes é
	Valor da compra dos nossos clientes é
	Rotação de clientes é
	Nível de reclamações de clientes é
	Nível de devoluções dos nossos clientes é

Tabela 6 - Medidas utilizadas para medir o nível de lealdade

A partir do grupo 5 do questionário, inclusive, passamos para os dados de caracterização.

Grupo 5 – Forma de controlo dos registos das comunicações com o cliente, onde se pretende saber se as empresas possuem bases de dados de registo e se fazem registo da maioria das comunicações com os clientes.

Questão 5.1., pergunta fechadas, sim ou não, sobre a existência de bases de dados dos clientes e potenciais clientes, ponto fundamental para iniciar qualquer prática de gestão de CRM. Questão 5.2. perceber qual o *software* utilizado; questão 5.3. apurar se é feito o registo das comunicações com o cliente; caso a resposta à 5.3. seja não, remete para questão 5.3.1, onde pergunta a razão de não registar; Caso a resposta à questão 5.3. seja sim, remete para questão 5.3.1. onde se pretende saber quem faz análise das comunicações e se partilha dentro da empresa.

Grupo 6 – Dados Gerais da amostra e da atividade.

Para além de dados sobre o tipo de atividade e a dimensão e tipo de empresa, feitas questões que serviram para caracterizar o respondente em termos de formação, idade e função ocupada na empresa.

3.5. Análise descritiva: características da amostra

Da análise da nossa amostra podemos, em traços gerais, fazer a sua caracterização geral através dos resultados apresentados de seguida.

A idade média dos responsáveis pelas respostas do nosso estudo é de 42 anos de idade, onde 65% apresentam idade inferior a 45 anos, de acordo com o apêndice 2 – Análise descritiva amostra (Tabela 11).

O nível de formação do público da nossa amostra é outro dado que é importante conhecer e caracterizar. Devemos lembrar que o nosso estudo incide sobre uma matéria muito antiga, a gestão do relacionamento com o cliente, mas pretende-se que o mesmo seja feito apoiado pelas ferramentas tecnológicas atuais, ferramentas de CRM. É do senso comum, que as ferramentas para funcionarem necessitam de ser preparadas e adequadas a cada situação, No presente estudo quando falamos de CRM, que são ferramentas de apoio à atividade de contacto pessoal, torna-se importante conhecer a ferramenta e os utilizadores, para que o sucesso da mesma seja o melhor. É com base na premissa anterior que se torna importante conhecer o nível de formação do público, para de algum modo entender se a formação acompanha as necessidades nesta área. Observando o apêndice 2 – Análise descritiva amostra (Tabela 12), constata-se que 61% dos inquiridos têm formação até ao 12º ano e 30% Licenciatura. Nada pode ser concluído com base nesta estatística, mas seria de esperar que o nível de formação estivesse um pouco acima, partindo do ponto de vista teórico de que é necessária mais formação a nível de gestão e marketing para melhor tirar partido das ferramentas em análise, o CRM.

Conforme o apêndice 2 – Análise descritiva amostra (Tabela 13), a forma jurídica das empresas é maioritariamente constituída por sociedades por quotas com um valor de 63%. Por tradição em Portugal as sociedades por quotas representam empresas familiares, sendo na sua maioria ambos os sócios são familiares uns dos outros. Sendo assim, também a sua gestão é mais familiar, partindo da família a decisão de adoção de novas tecnologias e ferramentas, como o CRM,.

As funções dos respondentes, pelas respostas obtidas (Apêndice 2 – Análise descritiva amostra Tabela 14), são na sua maioria Gerentes, com 28% das respostas, seguidos dos técnicos administrativos, com 11% e dos diretores comerciais com 10%.

O questionário foi enviado para as empresas selecionadas dirigido aos responsáveis de marketing foi importante percebermos quem nos fornece as respostas e qual a função ocupada. Considerando o tecido empresarial Português, mais propriamente o setor de materiais de construção e a dimensão das empresas, que não existe formalmente um departamento de Marketing, sendo essa função desempenhada por pessoas que acumulam outras funções. Servem estes dados para refletir sobre a forma de gestão das empresas, neste caso no setor dos materiais de construção, onde não existe uma orientação estratégica de marketing, de pensar o cliente, recaindo esta responsabilidade para os responsáveis das empresas.

A maioria das empresas inquiridas é distribuidora, com 79%, em contraste com as produtoras, 18,5% e as restantes 2,5% com outras atividades. No início do nosso estudo tínhamos apurado que a população total de empresas era de 3418, sendo que 9,7% eram empresas produtoras e 90,3% empresas distribuidoras. A nossa taxa de sucesso na resposta foi maior da parte das empresas produtoras, ainda assim em linha com a população total, apêndice 2 – Análise descritiva amostra (Tabela 15).

No que toca ao número de trabalhadores, pretendemos agrupar as empresas em microempresas (até 10 trabalhadores), pequenas empresas (de 11 a 50 trabalhadores) e médias empresas (mais de 50 trabalhadores). Estamos perante uma maioria de microempresas com menos de 10 trabalhadores, representando 55% das empresas inquiridas, as pequenas empresas representam 35% e os restantes 10% são médias empresas, com mais de 50 trabalhadores. Esta caracterização das empresas está em linha com a caracterização do setor empresarial português que é constituído essencialmente por micro e pequenas empresas, dados em anexo (Apêndice 2 – Análise descritiva amostra, Tabela 16).

Outro ponto muito importante neste estudo é a caracterização do volume de negócios no mercado B2B. Encontramos uma média de 59,4% de negócios feitos no mercado B2B.

Mais de 30% das empresas afirmam fazer mais de 75% dos seus negócios no mercado B2B (2 – Análise descritiva amostra, Tabela 17). Esta informação vem dar relevo ao nosso estudo e ao facto da necessidade de se desenvolverem mais estudos neste mercado, uma vez que é muito significativo peso deste mercado na carteira de negócios das empresas

3.6. Análise descritiva das interações com clientes

Muitas empresas registam as comunicações com os clientes efetivos e com potenciais clientes (prospetos), nesse sentido é de todo pertinente perceber se a nossa amostra o faz. De acordo com o apêndice 2 – Análise descritiva amostra,(Tabela 18 e Tabela 19) que se referem ao tratamento de dados, 65% das empresas regista a maioria das comunicações com os clientes, mas apenas 55% fazem a sua análise. Registrar a informação trocada com os clientes e prospetos pode considerar-se um procedimento, recomendado e obrigatório para as empresas que sejam certificadas. Mas registar a informação é importante na medida em que existe registo das comunicações, para que se reduzam as ambiguidades e dificuldades de comunicação, levando muitas vezes a custos elevados por decisões baseadas em informações que não são corretas. Mas para além dessa importância, se a informação for tratada e analisada, isso pode traduzir-se numa elevada mais-valia para as empresas que o fazem, permitindo melhoria dos seus processos, respostas mais assertivas para as questões colocadas pelos clientes, conhecimento mais profundo dos clientes, antecipação de necessidades dos clientes, etc.

No nosso estudo esta questão é importante pois as ferramentas de CRM, incluem bases de dados e como o próprio nome indica servem em primeiro lugar para armazenar dados. Relativamente ao que é feito com os dados, pode nos dias correntes ser um fator crítico no sucesso de qualquer empresa, ou seja, como já foi referido anteriormente analisar e tratar os dados pode representar vantagens competitivas no mercado. Abre-se aqui uma janela para recomendações futuras, em que muito trabalho haverá a fazer no sentido de melhorar os processos das empresas, nomeadamente no que toca ao tratamento de dados no sentido de conhecer melhor os clientes e a partir daí obter vantagens competitivas.

Quanto às bases de dados, podemos observar que 94% das empresas inquiridas têm bases de dados dos clientes, mas apenas 44% guardam bases de dados dos prospetos ou

potenciais clientes, conforme apêndice 2 – Análise descritiva amostra (Tabela 21 e Tabela 22). Uma questão bastante pertinente no âmbito deste estudo é perceber se existem bases de dados de potenciais clientes, sendo um indicador secundário da forma de tratamento dos dados, pois um potencial cliente quando bem conhecido, poderá ser objeto de uma política de conquista e posterior fidelização. Poderá servir esta base de dados, para conhecer os potenciais clientes a conquistar no caso de a empresa optar por uma política de expansão ou diversificação de negócio. Ficámos a saber que 56,3% dos inquiridos não possui base de dados de potenciais clientes. Este dado parece-nos um pouco elevado, revelando alguma fragilidade por parte das empresas no sentido de conquista de novos clientes ou segmentos, diversificação de mercado, principalmente quando se notarem quebras no segmento de atuação atual, fazendo com que a resposta a essa quebra seja mais demorada podendo por em causa a empresa, por não responder atempadamente, principalmente em momentos de crise.

Os *softwares* mais utilizados para criar bases de dados são as ferramentas da Microsoft o Excel e o Access com 34%, seguido do PHCCrm com 22% (Apêndice 2 – Análise descritiva amostra, Tabela 23).

Uma análise relativa à pergunta sobre sistemas que facilitem a comunicação entre parceiros de negócio em anexo (Apêndice 2 – Análise descritiva amostra, Figura 10), constatamos que cerca de 48% dos resultados estão entre a fase não operacional e a fase em consideração do uso de ferramentas, não existindo portanto qualquer tipo de CRM, ou outra ferramenta de gestão integrada de clientes. Por outro lado temos cerca de 41% com sistemas implementados, dividindo-se entre alguns espaços da empresa e em toda a empresa. Os restantes 11% estão em fase de implementação.

3.7. Análise da consistência e validade do modelo de medidas

Os dados obtidos através da recolha on-line utilizando a tecnologia GoogleDocs, foram transferidos para o Microsoft Excel 2010, sendo as tabelas organizadas por forma a serem transferidas. Para análise dos dados foi utilizado o *software* de análise de dados SPSS versão 19.

Um estudo desta natureza procura rodear-se dos mecanismos que asseguram a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário. Neste estudo, o processo utilizado para o efeito decorreu em duas fases sequenciais:

- 1 – Análise fatorial exploratória;
- 2 – Análise de fiabilidade.

Foi feita uma análise fatorial exploratória, tendo-se extraído os fatores relativo a cada uma das questões analisadas conforme se demonstra abaixo Tabela 7.

Depois, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas tendo como linha condutora a confiabilidade e a validade, tal como refere Malhotra (2006) Com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que reflitam um conceito (ou fator) unidimensional começou-se por utilizar a abordagem tradicional de Churchill (1979). Nesse sentido, foi efetuada uma análise fatorial exploratória, seguida de uma análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951).

Primeiro, para cada escala, foi efetuada uma análise prévia aos dados através da análise de correlações ITEM-TOTAL. Foram eliminados todos os itens que apresentaram uma correlação entre item muito baixa (inferior a 0,4), ainda que alguns autores como Pestana e Gageiro (2005) e Malhotra (2006), sugeriram a sua aceitação a partir de 0,25.

Após a purificação das escalas, procedeu-se ao teste das hipóteses de investigação através da análise de correlações de *Pearson* e da estimação dos modelos de regressão linear múltipla.

Para cada grupo de questões iniciámos por um teste Kaiser-Meyer-Olkin que, segundo Pestana e Gageiro (2005), usa uma estatística que apresenta valores normalizados entre 0 e 1, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Quanto mais próximo de 1 melhor o resultado, isto é, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Abaixo a Figura 9 com resumo dos valores e sua consistência.

KMO	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Figura 9 - Valores de referência de KMO

No primeiro grupo de questões, relativa ao nível de informatização através do método dos valores próprios iguais ou superiores a 1, extraímos dois fatores. No segundo grupo, questões relativas à satisfação, usámos o método de análise do gráfico e da variância explicada, tendo sido extraído um único fator explicativo válido. No terceiro grupo de questões relativas à confiança utilizou-se o método de extração dos valores próprios iguais ou superiores a 1, o resultado devolveu-nos 3 fatores válidos. Por fim, o grupo relativo à lealdade utilizando o método de extração dos valores próprios iguais ou superiores a 1, obtiveram-se dois fatores válidos (Tabela 7).

Variável	Itens	Loadings	% Variância
TIC/CRM	Fator 1		33,94%
	[Ligação Internet]	,885	
	[Computadores]	,876	
	[E-Mail]	,859	
	[Sistema Integrado de Gestão (Faturação, Gestão Contas Correntes,)]	,547	
	Fator 2		21,77%
[Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (CRM)]	,919		
[Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (E-Comerce - Comércio Eletrónico,)]	,881		
Satisfação	Fator 1		56,01%
	[... ao atendimento, em geral, da NOSSA empresa]	,821	
	[... à interação e capacidade para dialogar (escutar, interpretar e responder)]	,808	
	[... ao relacionamento que mantém com a NOSSA empresa]	,804	

	[... à NOSSA flexibilidade de respostas às solicitações]	,798	
	[... aos NOSSOS serviços pós venda]	,795	
	[... Globalmente, os nossos clientes sentem-se satisfeitos connosco]	,787	
	[... à NOSSA qualidade dos serviços em geral]	,771	
	[... à NOSSA cortesia/ simpatia]	,764	
	[... ao comportamento ético da NOSSA empresa]	,762	
	[... aos NOSSOS serviços antes da venda]	,750	
	[... ao sucesso da NOSSA empresa]	,741	
	[...Os nossos clientes, têm muito gosto com o que fazemos por eles]	,740	
	[... à reputação e idoneidade da NOSSA empresa]	,705	
	[... à NOSSA rapidez no atendimento]	,699	
	[... aos NOSSOS serviços de reclamação]	,678	
	[...Os nossos clientes, sempre que precisam de fazer novos negócios vão-nos escolher]	,643	
	[... ao nível de conhecimento que temos sobre eles]	,621	
Confiança	Fator 1		25,80%
	[Quando os nossos clientes assumem um compromisso, sabemos que cumprem]	,830	
	[Em tempos de crise, os nossos clientes não nos abandonam]	,804	
	[Nós sentimos que os nossos clientes têm estado do nosso lado]	,699	
	[Os nossos clientes, têm sido francos nos negócios que fazem connosco]	,697	
	[Os nossos clientes, já são como nossos amigos]	,582	
	Fator 2		21,72%
	[Sentimos motivação em trabalhar com os nossos clientes]	,868	
	[A nossa relação com os clientes é de cooperação]	,804	
	[Há uma grande empatia entre os interlocutores das empresas]	,773	
	Fator 3		19,28%
	[Partilhamos os mesmos valores e os mesmos pontos de vista, dos nossos clientes]	,799	
	[Nós não nos importamos de trocar favores]	,711	
	[O nosso sucesso também depende do sucesso dos nossos clientes]	,627	
	[Ambos estamos preocupados com os lucros do outro]	,576	
Lealdade	Fator 1		31,80%
	[A frequência de compra dos nossos clientes é...]	,856	
	[O valor da compra dos nossos clientes é...]	,841	
	[A duração das relações que mantemos com os clientes é...]	,615	
	[A dureza das negociações com os nossos clientes é...]	,573	
	Fator 2		30,85%
	[O nível de devoluções dos nossos clientes é..]	,897	
	[O nível de reclamações de clientes é...]	,864	
	[A rotação de clientes é...]	,655	

Tabela 7 - Resultados da análise fatorial

Para cada um dos fatores ou dimensões posteriormente obtidos, analisámos os valores de Alpha de Cronbach conforme Tabela 8. Foi definido que só seriam aceites valores acima de 0.6, o mínimo exigido, o nosso valor mínimo foi de 0.71, logo podemos considerar que os fatores extraídos têm fiabilidade interna, conforme descrito por Malhotra (2006).

Variável	Alpha de Cronbach	Nº Items
TIC/CRM		
Fator 1	0,82	4
Fator 2	0,86	2
Satisfação		
Fator 1	0,95	17
Confiança		
Fator 1	0,88	5
Fator 2	0,88	3
Fator 3	0,71	4
Lealdade		
Fator 1	0,82	4
Fator 2	0,86	3

Tabela 8 - Alpha de cronbach dos fatores obtidos na análise fatorial

Na primeira variável, os dois fatores que extraímos denominámos de TIC e CRM. No segundo grupo, foi extraído um único fator explicativo, que denominámos de satisfação. No terceiro grupo de questões relativas à confiança o resultado devolveu-nos 3 fatores, que denominámos de compromisso, cooperação e partilha de normas. Por fim, no grupo relativo à lealdade, os dois fatores obtidos foram designados de lealdade e reclamações.

Capítulo 4 - Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo vai-se proceder à apresentação dos resultados estatísticos deste estudo empírico, através dos dados recolhidos, tratados e analisados, pretendendo identificar as variáveis que são influenciadas pela utilização de tecnologia CRM, por parte das empresas, que levam à lealdade dos clientes. Assim, irá proceder-se de seguida ao teste das hipóteses definidas inicialmente

Assim, numa primeira fase será efetuada uma análise de correlação entre todas as variáveis, através do coeficiente de correlação de *Pearson*. Caso existam correlações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, prossegue-se, numa segunda fase, com a estimação de 3 Modelos de Regressão Linear Múltipla (MGLM) através do método *stepwise* onde cada um dos modelos tem uma variável dependente: satisfação, confiança e lealdade.

4.1. Análise e discussão dos resultados

4.1.1. Resultados da análise univariada

Vamos iniciar pela análise univariada dos dados, analisando os valores da média, desvio-padrão e coeficiente de correlação. Fez-se a análise das correlações entre variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*, por ser uma medida que permite analisar a associação linear entre variáveis métricas e pode variar entre -1 e 1 (Pestana & Gageiro, 2005). Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação linear. A associação pode ser negativa, se a variação entre as variáveis for em sentido contrário, isto é, se os aumentos de uma variável estão associados à diminuição da outra;

pode ser positiva se a variação entre as variáveis for no mesmo sentido (Pestana & Gageiro, 2005).

Ainda de acordo com (Malhotra, 2006) podemos classificar esse coeficiente de acordo com o definido pela Tabela 10.

R	Designação
$r < 0,2$	Indica uma associação linear muito baixa
$0,2 < r < 0,39$	Indica uma associação linear baixa
$0,40 < r < 0,69$	Indica uma associação linear moderada
$0,7 < r < 0,9^*$	Indica uma associação linear alta
$0,9 < r < 1^*$	Indica uma associação linear muito alta

Tabela 9 - Escala coeficiente correlação de Pearson

De acordo com os resultados da extração do nosso software SPSS, obteve-se a Tabela 10, que nos devolve os valores de correlação entre as variáveis em estudo.

	Média	Desvio Padrão	1 TIC	2 CRM	3	4	5	6	7	8
1 TIC	4,72	1,61	1							
2 CRM	2,83	2,81	0	1						
3 Satisfação	4,20	7,46	0,195*	-0,084	1					
4 Compromisso	3,52	3,43	-0,056	-0,067	0,409**	1				
5 Cooperação	4,04	1,98	0,251**	0,094	0,43**	0	1			
6 Partilha normas	3,87	2,58	-0,057	-0,022	0,275**	0	0	1		
7 Lealdade	3,54	2,17	0,156	0,16	0,432**	0,259**	0,191*	0,049	1	
8 Reclamações	2,38	2,18	-0,042	0,08	-0,119	0,144	-0,306**	-0,007	0	1
* - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**- Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Tabela 10 - Tabela de correlações

No presente estudo podemos constatar que ao nível da informatização as TIC registam uma média de 4.72, um valor muito próximo do máximo (5), o que significa que as empresas alvo do estudo investiram em tecnologias de informação e comunicação e têm-nas

operacionais em toda a empresa. Porém, em relação ao CRM, observa-se uma média de 2.83, o que significa que a maioria das empresas está na fase de implementação dos sistemas integrados de gestão de que é exemplo o CRM, havendo ainda algumas empresas que ponderam a sua adoção.

Quando passamos para a variável satisfação, podemos verificar que na perspectiva dos fornecedores, os clientes são percebidos como consideravelmente satisfeitos com uma média de 4.20. No que toca à confiança, foram extraídos 3 fatores que correspondem às dimensões da confiança nos clientes: compromisso, cooperação e partilha de normas. Numa escala de 5 pontos, de 1 (insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) as 3 dimensões da confiança nos clientes evidenciam médias positivas o que revela que as empresas inquiridas confiam nos clientes, quer quando a confiança é baseada no compromisso, com uma média de 3.52, quer baseada na cooperação, com uma média de 4.20, e ainda no que toca à partilha de normas, com uma média de 3.87.

Finalmente no que toca à lealdade consta-se que os clientes são medianamente leais com um valor médio de 3.54, este valor está em linha com a perceção face às reclamações com um valor de 2.38, sendo que o efeito é mais positivo quanto menor for o seu valor.

4.1.2. Resultados da análise univariada

É importante a partir deste ponto voltar a lembrar as nossas hipóteses de investigações e validar através dos resultados obtidos anteriormente e mencionados na Tabela 10.

A **hipótese 1** previa que o uso das ferramentas CRM tivesse uma influência positiva na satisfação de clientes, esta hipótese foi excluída ou não corroborada pois o coeficiente de correlação de *Pearson* apresenta um valor de -0.084, uma associação linear muito baixa quase inexistente e sem significância estatística. Assim não encontramos relação positiva entre o CRM e a satisfação.

A **hipótese 2** previa que o uso de ferramentas CRM tivesse uma influência positiva na confiança nos clientes. Para a variável confiança foram encontradas 3 dimensões, que designámos de compromisso, cooperação e partilha de normas. Vamos neste caso perceber

o seu comportamento com cada uma das dimensões. Na **hipótese 2a**, o CRM tem uma influência positiva na confiança dimensão compromisso, não foi corroborada pelos resultados pois o coeficiente de correlação de *Pearson* apresenta um valor de -0.067, um valor muito baixo e sem significância estatística; na **hipótese 2b**, o CRM tem uma influência positiva na confiança dimensão cooperação, essa influência também não foi corroborada pelos resultados, dado que o coeficiente de correlação de *Pearson* apresenta um valor de 0,094 um valor muito baixo e sem significância estatística; finalmente na **hipótese 2c**, o CRM tem uma influência positiva na confiança dimensão partilha de normas também não foi observada, pois o coeficiente de correlação de *Pearson* apresenta um valor de -0.022, um valor muito baixo e sem significância estatística

Todavia, os resultados revelaram correlações estatisticamente significativas entre as TIC e a perceção da satisfação dos clientes, bem como com a confiança nos clientes baseada na dimensão cooperação. Deste modo, tudo leva a crer que o investimento no TIC promove a satisfação e a cooperação fornecedor-cliente. Neste caso, as empresas inquiridas compreenderam a importância das TIC e implementaram-nas em toda a empresa, porém ainda não o fizeram com o CRM, razão pela qual pressupomos que os resultados não revelaram relações significativas com as restantes variáveis em estudo.

A **hipótese 3** previa que o uso das ferramentas CRM tivesse uma influência positiva na lealdade dos clientes. Para a variável lealdade foram encontradas 2 dimensões, que designámos de lealdade e reclamações. Vamos neste caso perceber o seu comportamento com cada uma das dimensões. Na **hipótese 3a**, o CRM tem uma influência positiva na lealdade, não foi corroborada pois o coeficiente de correlação de *Pearson* apresenta um valor de 0,16, um valor muito baixo e sem significância estatística. Na **hipótese 3b**, o CRM tem uma influência positiva na lealdade dimensão reclamações, também não foi corroborada pelos resultados, pois o coeficiente de correlação de *Pearson* apresenta um valor de 0,08, um valor muito baixo e sem significância estatística.

A **hipótese 4** previa que CRM tivesse uma influência positiva indireta na lealdade dos clientes através da satisfação. Para que esta hipótese seja aceite é necessário que aconteçam simultaneamente duas coisas, que a hipótese 1 seja válida e que a hipótese 4 seja válida. A hipótese 4 onde a satisfação influencia positivamente a lealdade é válida com um

coeficiente de correlação de *Pearson* de 0,432 e estatisticamente significativo ao nível de 99%. No entanto a nossa hipótese 4 é excluída por não se verificar a primeira hipótese. Podemos afirmar, que existe uma correlação positiva entre a satisfação e a lealdade, quanto maior a satisfação maior a lealdade.

A **hipótese 5** previa que o CRM tivesse uma influência positiva indireta na lealdade dos clientes através da confiança, que apresenta 3 dimensões. Para que esta hipótese seja aceite é necessário que aconteçam simultaneamente duas coisas, que a hipótese 1 seja válida e que a hipótese 5 seja válida. A hipótese 5, a confiança influencia positivamente a lealdade, onde se apresenta três dimensões, compromisso, cooperação e partilha de normas, prevendo-se que todas elas influenciem positivamente a lealdade. O compromisso é válido com um coeficiente de correlação de *Pearson* de 0,259 estatisticamente significativo ao nível de 99%, a cooperação é válida com um coeficiente de correlação de *Pearson* de 0,191 estatisticamente significativo ao nível de 95%, ao passo que a partilha de normas não é válida apresentando um valor de 0,049, um valor muito baixo e sem significância estatística. No entanto a nossa hipótese 5 não foi corroborada por não se verificar a primeira hipótese. Podemos no entanto afirmar, que existe uma relação positiva estatisticamente significativa entre lealdade dos clientes e a confiança nos clientes baseada no compromisso e na cooperação.

Com base nos valores obtidos na Tabela 10, atrás publicada, relativamente à correlação entre o CRM e as diferentes variáveis, todas apresentam valores inferiores a 0,2, não sendo nenhuma significativa ao nível estatístico de 1% ou 5%. Esta relação das variáveis, vem de encontro à questão formulada no início deste trabalho, o impacto do CRM nas variáveis latentes da lealdade. Podemos afirmar com base nisto que o CRM não está associado à confiança, à satisfação e à lealdade.

4.1.3. Análise multivariada

A análise multivariada, não avançou, conforme foi explicado no ponto anterior, não foi encontrada correlação entre o CRM e as variáveis latentes satisfação, confiança e lealdade.

4.1.4. Relações encontradas entre as variáveis latentes

Da análise da tabela de correlações podemos encontrar relações estatisticamente significativas entre as variáveis percepção da satisfação dos clientes e as três dimensões da confiança nos clientes.

Analisando as reclamações obteve-se a seguinte hipótese, as reclamações diminuem a dimensão cooperação, relativa à confiança. Com um valor de -0,306, uma associação linear baixa mas significativa ao nível de 99%, esta hipótese encontrada é importante e vem atestar aquilo que muitos defendem, principalmente no que toca a processos de qualidade das empresas, as reclamações têm de ser tratadas e diminuídas, estas influenciam o compromisso que por sua vez influencia a lealdade. Este estudo visa o estudo da gestão do relacionamento apoiado em tecnologia o CRM, fica uma sugestão de integração das reclamações no sistema para fazer a sua gestão com o cliente.

A principal conclusão que retiramos deste estudo é que não foi encontrada relação positiva entre o uso de ferramentas de CRM e a lealdade ou seus antecedentes a satisfação e a confiança, assim não encontramos neste estudo impacto do CRM na fidelização dos clientes, nem positivo nem negativo. As correlações entre as variáveis não são estatisticamente significativas.

Capítulo 5 - Conclusões

Com esta dissertação, procurou-se compreender a utilização das tecnologias de apoio à gestão dos relacionamentos com os clientes, particularmente o CRM, no mercado empresarial B2B. Para o efeito realizou-se uma investigação empírica transversal de natureza quantitativa, visando estudar as relações entre as TIC/CRM, percepção da satisfação dos clientes, a confiança nos clientes e a lealdade dos clientes.

Neste capítulo apresentam-se as conclusões relativas ao trabalho desenvolvido, que se espera que possam contribuir para melhor compreender a relação entre as variáveis do marketing relacional e conhecer melhor a realidade das empresas produtoras e fornecedoras de materiais de construção, que foram alvo de estudo. Abordam-se os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas. Enumeram-se as limitações inerentes ao estudo e por último, sugerem-se as orientações da investigação futura.

5.1. Considerações finais

O objetivo principal desta dissertação foi perceber o impacto do CRM na fidelização dos clientes, procurou-se ao longo dos capítulos anteriores estudar a relação entre o nível de informatização das empresas e as variáveis satisfação, a confiança e o compromisso dos clientes por estarem potencialmente relacionadas com a lealdade dos clientes.

Assim, com base na informação recolhida através de questionário numa amostra de 989 empresas produtoras e fornecedoras de materiais de construção testaram-se as hipóteses de estudo, deduzidas a partir da revisão da literatura através da análise dos coeficientes de correlação de Pearson. Os resultados obtidos permitiram extrair as seguintes conclusões:

1. O nível de informatização, particularmente o nível de adoção do CRM não está associado à percepção da satisfação dos clientes,
2. O nível de adoção do CRM não está associado à confiança que as empresas produtoras e fornecedoras de materiais de construção têm nos seus clientes.
3. Não há evidência de que o nível de adoção do CRM explique, ainda que parcialmente, a fidelidade dos clientes das empresas produtoras e fornecedoras de materiais de construção.

Conclusões idênticas foram encontradas por Becker *et al* (2009), onde a utilização de tecnologia para interação com o cliente apenas tem efeito significativo no início da relação, mas não tem efeitos na manutenção e retenção dos mesmos. Como descreve (Porter, 1998) as tecnologias podem significar vantagens competitivas, no entanto elas não são garantia dessa vantagem.

Porém, Lehu (2000) defende que uma estratégia de fidelização necessita de aceder a uma base de dados. Zablah *et al* (2004) refere que o CRM é um processo estratégico para gerir relacionamentos e maximizar o lucro, para maximizar o lucro é necessário criar valor ao cliente. Marques (2012) afirma que as tecnologias CRM deverão servir para ajudar e potenciar o contacto com os clientes. São apenas pequenos exemplos que referem o potencial da tecnologia ao serviço da gestão dos relacionamentos dos clientes. Ainda para Peppers e Rogers (1999), para que se promova a lealdade é necessário usar a metodologia I.D.I.C. (identificar, diferenciar, interagir e customizar).

Poderemos eventualmente, presumir que a falta de relação entre o nível de adoção do CRM e a fidelidade dos clientes se deve ao baixo nível de implementação do CRM, com uma média baixa de 2,83 (Tabela 10), não estando por isso associado positivamente à fidelização dos clientes. Verifica-se que a maioria das empresas ainda está a caminhar para a implementação do CRM, pelo que estudar essa relação neste momento pode não ser oportuno, não sendo possível de obter um estudo conclusivo sobre a influência do CRM nas variáveis da lealdade dos clientes.

O conceito de tecnologia CRM continua a ser encarado ainda muitas vezes como uma mera ferramenta informática, não lhe sendo atribuída importância, por vezes são feitos investimentos avultados na tecnologia sem que seja encarada como uma ferramenta de negócio.

Becker *et al* (2009) concluíram que a tecnologia não promove a lealdade dos clientes, mas alertam para o facto das organizações se focarem muito na aquisição ao invés de apostarem na relação com os mesmos.

As conclusões deste estudo podem assumir significativa importância no mercado da construção, apesar de não ser corroborada a hipótese de que a existência de tecnologia CRM aumente a confiança, a satisfação e a lealdade dos clientes, esta poderá sempre ajudar a conhecer melhor os clientes.

É importante reter que os clientes são o fator-chave de sucesso, para qualquer empresa, pelo que a criação de um histórico de contacto com os clientes, com a identificação dos antecedentes de impacto quer positivo quer negativo, irão influenciar a qualidade do relacionamento cliente-fornecedor.

Poder-se-á, no futuro, tentar direccionar e integrar todos os pontos de contacto de modo a que se consiga atingir níveis mais elevados de qualidade do relacionamento, e por conseguinte se consiga fidelizações mais eficazes de clientes. Dentro deste âmbito constatou-se que existe uma grande percentagem de empresas que não regista as comunicações com o cliente, e foram apontes as seguintes razões:

“Porque não tem interesse

Não sentimos necessidade

Só registo os que me ficam a dever

Não temos pessoal habilitado

A pessoa responsável não tem tempo

Confiamos nos nossos Clientes

Não há razão, conversamos muitas vezes pessoalmente

Falta de tempo

Para maior flexibilidade e rapidez de resposta”

Como demonstrou este estudo, existe uma percentagem elevada de empresas que não possui bases de dados dos potenciais clientes. Ainda que as estratégias atuais assentem na fidelização dos clientes existentes, conhecer e possuir bases de dados de potenciais cliente parece-nos de extrema importância, pois sempre que se mostre necessário procurar novos clientes ou mercados, ou quando sentem o abandono dos clientes existentes torna-se profícuo procurar novos, para os substituir, para garantir um nível de vendas estável. Por outro lado, as empresas que optem por uma política de crescimento precisam de procurar novos mercados, novos segmentos, novos clientes, para tal será muito importante se esses dados já existirem dentro da empresa em bases de dados de potenciais clientes.

O facto de este estudo se direccionar ao mercado B2B, no setor de materiais de construções, pode ser um fator relevante em termos dos resultados obtidos. Trata-se de um mercado onde as especificidades dos produtos não são muito exigentes pelo que o consumidor facilmente obtém informação sobre os produtos que pretende adquirir, o número de fornecedores é grande e os custos de mudança muito reduzidos acabando muitas vezes o fator preço a ser aquele que maior peso tem na tomada de decisão do cliente.

Deve ainda salientar-se, de acordo com Becker *et al* (2009) que afirmam que utilização de CRM apenas tem efeito significativo quando se procuram novos clientes ou novos mercados, pode ser uma questão relacionada com aspetos referidos anteriormente onde culturalmente as empresas não estão focados na manutenção e fidelização dos clientes, mas concentram grandes esforços na conquista de novos.

4. O nível de informatização, particularmente o nível de adoção das TIC, está associado à perceção da satisfação dos clientes e à confiança nos clientes na dimensão de cooperação.

Na crença que o investimento no TIC promove a satisfação e a cooperação, faz sentido o que afirmam Marques e Coelho (2003, p. 12), “são cada vez mais as empresas que tentam superar a concorrência competindo através de estratégias relacionais baseadas na aplicação das novas tecnologias,...”.

5. A percepção da satisfação está relacionada com a confiança nos clientes em todas as suas dimensões: cooperação, compromisso e partilha de normas.

A satisfação e a confiança são antecedentes da lealdade como vimos na revisão de literatura, Eriksson e Vaghult (2000) demonstraram que a retenção de clientes é acompanhada pelo aumento da satisfação, e Gounaris (2005) confirmou que quanto mais o cliente confia no seu fornecedor, mais comprometido fica com o seu fornecedor, tendo descrito que a confiança antecede o compromisso. Com base nos nossos resultados, a satisfação dos clientes está relacionado com a confiança pelo que quanto maior a satisfação maior a confiança.

5.2. Contributos da investigação

Este estudo visa contribuir para aumentar o conhecimento académico já existente. Como qualquer outro estudo, poderá ser alvo de modificação, é esse o espírito da investigação.

Este estudo debruçou-se sobre o setor dos materiais de construção, indústria e grossistas, e apesar de não ter sido neste estudo encontrada relação entre a satisfação, a confiança e a lealdade com as tecnologias de CRM, o mesmo não quer dizer que ela não exista noutro contexto. Becker *et al* (2009), referem que estas tecnologias têm um papel muito importante na aquisição clientes, pelo que a sua importância nos negócios continua a ser muito elevada.

5.3. Limitações do estudo

Tratando-se de um estudo que incide sobre a gestão das relações entre fornecedor e cliente, apoiado por sistemas informáticos, faria todo o sentido promover um estudo longitudinal de forma a medir a contribuição das estratégias de relacionamento adotadas e o seu impacto na fidelização dos clientes.

O nível médio de implementação é ainda muito reduzido, pelo que os resultados podem ter sido influenciado por este facto.

Este estudo debruçou-se sobre o setor industrial, nomeadamente materiais de construção, pelo que os resultados aqui apresentados podem não se verificar em empresas de serviços, ou noutras áreas industriais.

5.4. Sugestões para futuros estudos

Neste estudo tal como noutros, a investigação é um processo contínuo e infinito, devendo cada um contribuir para melhorar o conhecimento já existente e ao mesmo tempo deixar sugestões para futuros investigadores.

Nesse sentido, considera-se de interesse aprofundar o conhecimento da utilização da tecnologia de CRM. Seria de vantajoso perceber se a implementação e funcionamento do CRM vai de encontro às necessidades e objetivos da empresa, atendendo à sua estratégia. Conhecendo a estratégia de implementação e manutenção do CRM, poderá melhorar a qualidade dos estudos, tal como este, aprofundando a orientação estratégica relacionada com a tecnologia, cruzando com as variáveis da lealdade, podendo melhorar a qualidade do estudo, podendo apontar novos dados sobre a relação da tecnologia CRM com a fidelização dos clientes e seus antecedentes.

Será de todo interessante procurar um setor de atividade onde os sistemas de CRM estejam numa fase de implementação superior. Os valores respeitantes à utilização do CRM por parte das empresas deste estudo situam-se numa média baixa, pelo que um estudo com empresas ou setores de atividade, com sistemas de CRM mais desenvolvidos, poderão permitir obter resultados diferentes.

É necessário aprofundar a compreensão da utilização das empresas ao nível de CRM, nomeadamente quais as utilizações e tratamentos de dados à tecnologia CRM para melhor compreender a relação que venha a ser encontrada para a lealdade e suas variáveis, nomeadamente a satisfação e a confiança.

Bibliografia

- Aaker, D. A., V., K., & G., D. (2001). *Marketing Research* (7ª ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- APCMC. (2012). *www.apcmc.pt*. Obtido em 28 de 05 de 2012, de Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção: http://www.apcmc.pt/newsletter/newsletter_n333/newsletter333.htm
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, N° 4, 411-427.
- Baker, T. L., Simpson, P. M., & Siguaw, J. A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 50-57.
- Baker, W. E., & Sinkula, M. J. (1999). The synergistic: Effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 207-215.
- Blois, K. (1999). Trust in Business to Business relationships: an evaluation of its status. *J Manag Stud*, 36(2), 197-215. Citado em Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Bügel, M. S., Verhoef, P. C., & Buunk, A. P. (2011). Customer intimacy and commitment to relationships with firms in five different sectors: Preliminary evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 247-258.

- Bull, C. M. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 5, Pag. 592-602.
- Cheng, A., Han, L., & Cao, C. (2011). The empirical research of factors influencing share of wallet in the B2B market. *Journal of Service Science and Management*, 165-173.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16-1, 64-73.
- Communications, C. (20 de 10 de 2012). *CRMInfoline*. Obtido de CRMInfoline: <http://www.crmifoline.com/crm-articles/crm-history.htm>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Eriksson, K., & Vaghult, A. L. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, 29, 363-372.
- Estatística, I. N. (01 de 07 de 2012). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido de Empresas (N.º) por Actividade económica (CAE Rev. 3): <http://www.ine.pt>
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15-Nº2, 195-219.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação - Da Conceção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Fullerton, G. (2003). When Does Commitment Lead to Loyalty? *Journal of Business Research*, 5(4), 333-344. Citado em Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Girard, J. (2009). *Como Vender Qualquer Coisa a Qualquer Um*. Carcavelos: Prime Books.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58, 126-140.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407-419.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, Nº2, 99-113.

- Harrison-Walker, L. J., & Neeley, S. E. (2004). Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology. *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE*, 12, 19-35.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20-Nº2, 379-403.
- iedrc.org. (10 de 08 de 2012). *International Economics Development and Research Center*. Obtido de 2012 3rd International Conference on Business, Economics and Tourism Management - CBETM 2012: <http://www.iedrc.org/cbetm/>
- Kim, N., Pae, J. H., Han, J. K., & Srivastava, R. K. (2010). Utilization of business technologies: Managing relationship-based benefits for buying and supplying firms. *Industrial Marketing Management*, 39, 473-484.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e control*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Custom Edition for University of Phoenix* (10ª ed.). Boston: PEARSON CUSTOM PUBLISHING.
- Kotler, P. (2008). *Marketing para o Século XXI*. Editorial Presença.
- Kotler, P. (2011). *MARKETING 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual.
- Krishnamurthi, L., & Raj, S. P. (1991). An Empirical Analysis of the Relationship Between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity. *Marketing Science*, 10, Nº 2, 172-183.
- Kuma, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 317-329.
- Ladhari, R., Nizar, S., & Ladhari, I. (2011). Determinants of loyalty and recommendation: The role of perceived service quality, emotional satisfaction and image. *Journal of Financial Services Marketing*, 16, 111-124.
- Lages, L. F., Lancastre, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37, 686-697.
- Lehu, J.-M. (2000). Fidelização do cliente : A terceira via. *Revista Portuguesa de Gestão*, 2, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa., 6-10. Citado em Marques, A., & Coelho, A. (2003). A aplicação das estratégias

- relacionais em Portugal. XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica (pp. 11-20). Lugo - Espanha: Actas da Conferencia em CD-Rom.
- Lombard, M. R. (2011). Customer retention through customer relationship management: The exploration of two-way communication and conflict handling. *African Journal of Business Management*, 3487-3496.
- Louadi, M. E. (1998). The Relationship Among Organization Structure, Information Technology and Information Processing in Small Canadian Firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, 15, N° 2, 180-199.
- Maia, L. A. (Agosto de 2003). *Tecnologia da informação e o relacionamento*. Obtido de FAE centro Universitário: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#6
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing : Uma orientação aplicada* (4 ed.). (L. Bocco, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Marques, A. M. (2003). *A importância do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: A Investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial Português*. Coimbra: FEUC.
- Marques, A., & Coelho, A. (2003). A aplicação das estratégias relacionais em Portugal. *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica* (pp. 11-20). Lugo - Espanha: Actas da Conferencia em CD-Rom.
- Marques, A., & Coelho, A. (2003). O Papel das TIC na reconfiguração do Marketing Estratégico das Empresas Portuguesas. *Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2003*, (pp. 49-56). Algarve, Portugal.
- Merrilees, B., Thiele, S. R., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 368-375.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (October de 2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 202-209.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Ndubisi, O. N., & Matanda, M. J. (2011). Industrial marketing strategy and B2B management by SMEs. *Industrial Marketing Management*, 334-335.

- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53, 1287-1328.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 - 4, 33-44.
- Omar, N. A., Alam, S. S., Aziz, N. A., & Nazri, M. A. (2011). Retail loyalty programs in Malaysia: the relationship of equity, value, satisfaction, trust, and loyalty among cardholders. *Journal of Business Economics and Management*, 332-352.
- Papassapa, R., & Miller, K. E. (Janeiro de 2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, Volume 60, Pages 21-31.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. USA: Currency/Doubleday. Citado em Marques, A., & Coelho, A. (2003). A aplicação das estratégias relacionais em Portugal. XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica (pp. 11-20). Lugo - Espanha: Actas da Conferencia em CD-Rom.
- Perrien, J., Filiatrault, P., & Ricard, L. (1992). Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 10, N°7, 25-29.
- Pestana, M. H., & Gageiro, N. J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, N°3, 333-348.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Ridderstrale, J., & Nordstrom, K. (2006). *Funky Business - O capital dança ao som do talento*. Porto: Fubu.
- Rodriguez, M., & Honeycutt Jr., E. D. (2011). Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:4, 335-356.

- Saini, A., Grewal, R., & Johnson, J. L. (2010). Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters*, 21 - N°4, 365-383.
- Schaefer, D. R., & Dillman, D. A. (1998). Development of a Standard E-Mail Methodology: Results of an Experiment. *Public Opinion Quarterly (POQ)*, 62 - N°3, 378-397.
- Schniederjans, M. J., Cao, Q., & Gu, V. C. (2011). An operations management perspective on adopting customer-relations management (CRM) software. *International Journal of Production Research*, 1-11 - iFirst.
- Sharma, R. (2004). *O Santo, o Surfista e a Executiva* (1ª edição, Maio de 2004 - 4ª reimpressão, Junho de 2009 ed.). Lisboa: Pergaminho.
- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 16, N°17, 590-592.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 - 4, 255-271.
- Stein, A., & Smith, M. (2009). CRM systems and organizational learning: an exploration of the relationship between effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 198-206.
- Sun, B. (2006). Technology innovation and implications for customer relationship management. *Marketing Science*, 594-597.
- Tarokh, J. M., & Sekhvat, A. A. (2006). LTV model in consultant sector - Case study mental. *Behaviour & Information Technology*, 25-5, 399-405.
- Tercero, M. M. (2000). *Ciencia y marketing: Manual para investigadores y doctorando em ciencias sociales*. Madrid: Esic Editoria.
- Walker, L. H., & Neeley, S. E. (2004). Customer relationship building on the internet in b2b marketing: a proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19-35.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475-489.

Zeithaml, V. A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 - N°1, 67-85.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60- 2, 31-46.

Apêndices

1 - Questionário

Questionário : “Impacto do CRM na fidelização de clientes” - Mercado B2B

O presente questionário insere-se num trabalho de investigação no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria. Toda a informação fornecida será facultada de modo confidencial, sendo analisada estatisticamente com os restantes questionários. Por favor, responda a todas as questões. Muito obrigado pela sua colaboração. Responda a este questionário, referindo-se aos clientes Empresariais (B2B).

*Obrigatório

Grupo 1: Informatização

1.1. Indique em que fase se encontra a sua empresa relativamente a *

	1-Não operacional/Não Considerada	2-Em consideração, mas não implementada	3-Em fase de implementação	4- Operacional em alguns espaços da empresa	5- Operacional em toda a empresa
Computadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemóvel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PDA/ Tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligação Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede informática Interna (LAN)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema Integrado de Gestão (Faturação, Gestão Contas Correntes, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (E-Commerce - Comércio Eletrónico,)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 2 : Satisfação dos clientes

Utilizando a escala proposta, indique a sua percepção geral sobre A SATISFAÇÃO DOS SEUS CLIENTES, em relação ao desempenho da sua empresa, em cada um dos seguintes aspetos:

2.1. Satisfação dos NOSSOS Clientes quanto... *

	1-Muito Insatisfeitos	2	3	4	5-Muito Satisfeitos
... à NOSSA rapidez no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... à NOSSA flexibilidade de respostas às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... à interação e capacidade para dialogar (escutar, interpretar e responder)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... à NOSSA cortesia/simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ao nível de conhecimento que temos sobre eles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ao atendimento, em geral, da NOSSA empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ao relacionamento que mantém com a NOSSA empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... à NOSSA qualidade dos serviços em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... aos NOSSOS serviços antes da venda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... aos NOSSOS serviços pós venda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... aos NOSSOS serviços de reclamação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... à reputação e idoneidade da NOSSA empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ao comportamento ético da NOSSA empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ao sucesso da NOSSA empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2. Satisfação com a relação *

	1-Discordo Totalmente	2	3	4	5-Concordo Totalmente
Globalmente, os nossos clientes sentem-se satisfeitos connosco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os nossos clientes, têm muito gosto com o que fazemos por eles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os nossos clientes, sempre que precisam de fazer novos negócios vão-nos escolher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 3: Confiança

A seguir estão listados diversos aspetos que refletem ou não a opinião dos seus clientes mais representativos.

3.1. Indique o seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada afirmação *

	1-Discordo Totalmente	2	3	4	5-Concordo Totalmente
Os nossos clientes, têm sido francos nos negócios que fazem connosco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando os nossos clientes assumem um compromisso, sabemos que cumprem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em tempos de crise, os nossos clientes não nos abandonam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os nossos clientes, já são como nossos amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós sentimos que os nossos clientes têm estado do nosso lado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa relação com os clientes é de cooperação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimos motivação em trabalhar com os nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1-Discordo Totalmente	2	3	4	5-Concordo Totalmente
Há uma grande empatia entre os interlocutores das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não interessa de quem é a culpa, os problemas são uma responsabilidade conjunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambos estamos preocupados com os lucros do outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós não nos importamos de trocar favores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso sucesso também depende do sucesso dos nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhamos os mesmos valores e os mesmos pontos de vista, dos nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 4: Compromisso

4.1. Indique-nos, por favor, a sua opinião sobre as intenções abaixo descritas. *

	1-MENOR que o Dos principais concorrentes	2	3	4	5-MAIOR que o Dos principais concorrentes
A duração das relações que mantemos com os clientes é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dureza das negociações com os nossos clientes é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A frequência de compra dos nossos clientes é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O valor da compra dos nossos clientes é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rotação de clientes é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de reclamações de clientes é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1-MENOR que o Dos principais concorrentes	2	3	4	5-MAIOR que o Dos principais concorrentes
O nível de devoluções dos nossos clientes é..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo 5 - Forma de controlo dos registos das comunicações com o cliente

5.1. Bases de dados existentes: *

	1-Sim	2-Não
Possuem base de dados para registo dos clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuem base de dados para registo dos potenciais clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2. Qual ou quais o(s) software(s) utilizado(s) pela sua empresa? *

- PHC Crm
- SAP Crm
- Zoho Crm
- Sugar Crm
- Microsoft Dynamics Crm
- Microsoft Office Excel/ Access
- Não utilizamos Software CRM
- Outra:

5.3. A nossa empresa regista informaticamente (a maioria) das comunicações comerciais, ofertas, reuniões, ..., efetuadas? *

- Sim
- Não

Se respondeu Sim em 5.3
Registo das comunicações

5.3.1. Tratamento das Comunicações com os Clientes e Potenciais Clientes *

	1- Sim	2-Não
A nossa empresa analisa as comunicações efetuadas com os clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe Sistema integrado das comunicações com o cliente, disponível para todos os funcionários?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se respondeu Não em 5.3

5.3.1. Indique a razão, ou razões, para não registar as comunicações com os clientes:*



Grupo 6 - Dados Gerais

Atividade Principal - CAE e Designação *

Tipo de Actividade *

Empresa Produtora Empresa Grossista/ Distribuidor Outra:

Nº Trabalhadores Dezembro 2011 * Indique o ano de Criação da empresa:

Capital Social: Volume de Negócios de 2011:

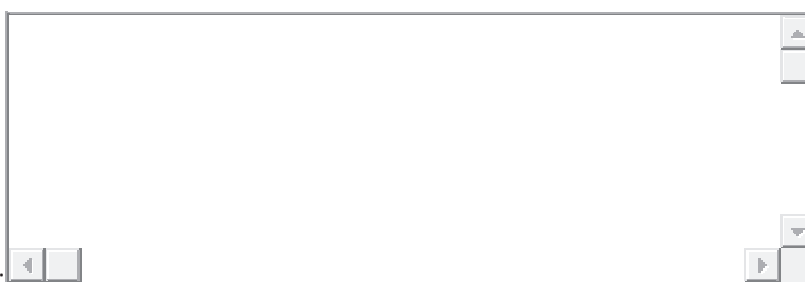
Percentagem de Volume Negócios com Clientes Empresariais (B2B): *(Caso não saiba indique o valor aproximado)

Forma Jurídica: * Empresa:

Nome: Função: Idade:

Formação:

Se pretender receber uma cópia do resultado final desta investigação, indique o seu Email:

Observações e Comentários: 

2 - Análise descritiva amostra

Nível de Idade		
Idade	Nº	%
26-35	26	19,3
36-45	29	21,5
46-55	20	14,8
>55	10	7,4
Não Respondeu	50	37,0
Total	135	100,0

Tabela 11 - Idade dos respondentes

Nível de Formação		
	Nº	%
Até 12ºAno	82	60,7
Bacharel/Licenciado	41	30,4
Mba/Mestre/Doutor	4	3,0
Outra	4	3,0
Não Respondeu	4	3,0
Total	135	100,0

Tabela 12- Habilitações literárias respondentes

Forma Jurídica		
	Nº	%
E. N. I.	18	13,3
Sociedade Quotas	85	63,0
Sociedade Anónima	31	23,0
Outra	1	,7
Total	135	100,0

Tabela 13- Forma jurídica das empresas respondentes

Função da Pessoa		
	Nº	%
Gerente	38	28,1
Técnico Administrativo	15	11,1
Diretor Comercial	13	9,6
Administrador	6	4,4
Diretor Financeiro	6	4,4
Técnico Comercial	4	3,0
Diretor Marketing	3	2,2
Diretor Qualidade	1	,7
Gestora da Qualidade	1	,7
Não Respondeu	48	35,6
Total	135	100,0

Tabela 14 - Função da pessoa

Tipo Atividade		
	Nº	%
Produtor	25	18,5
Distribuidor	107	79,3
Outra	3	2,2
Total	135	100,0

Tabela 15- Tipo atividade das empresas respondentes

Nº de Trabalhadores		
	Nº	%
1 a 10	74	54,8
11 a 50	47	34,8
>50	14	10,4
Total	135	100,0

Tabela 16- Número de trabalhadores

Percentagem Negócios B2B		
	Nº	%
<= 25%	18	13,3
>25% <= 50%	34	25,2
>50% <=75%	26	19,3
>75%	40	29,6
Não Sabe	17	12,6
Total	135	100,0

Tabela 17 - Percentagem de negócios no mercado B2B

5.3.0-A nossa empresa regista informaticamente (a maioria) das comunicações comerciais, ofertas, reuniões ,..., efetuadas ?		
	Nº	%
Sim	88	65,2
Não	47	34,8
Total	135	100,0

Tabela 18- Registo comunicações com clientes e prospetos

5.3.1-Tratamento das Comunicações com os Clientes e Potenciais Clientes [A nossa empresa analisa as comunicações efetuadas com os clientes ?]		
	Nº	%
Não Aplicável	47	34,8
Sim	74	54,8
Não	14	10,4
Total	135	100,0

Tabela 19- Tratamento das comunicações

5.3.2-Tratamento das Comunicações com os Clientes e Potenciais Clientes [Existe Sistema integrado das comunicações com o cliente, disponível para todos os funcionários?]

	Nº	%
Não aplicavel	47	34,8
Sim	49	36,3
Não	39	28,9
Total	135	100,0

Tabela 20- Partilha da informação interna

5.1-Bases de dados existentes: [Possuem base de dados para registo dos clientes?]

	Nº	%
Sim	127	94,1
Não	8	5,9
Total	135	100,0

Tabela 21 - Existência de base dados de clientes

5.2-Bases de dados existentes: [Possuem base de dados para registo dos potenciais clientes?]

	Nº	%
Sim	59	43,7
Não	76	56,3
Total	135	100,0

Tabela 22- Base de dados de potenciais clientes

5.2-Qual ou quais o(s) software(s) utilizado(s) pela sua empresa? 1

	Nº	%
SAP Crm	2	1,5
Eticadata	2	1,5
Artsoft	2	1,5
Microsoft Dynamics CRM	4	3,0
Primavera	6	4,4
Sage	11	8,1
PHC Crm	30	22,2
Microsoft Excel / Acess	46	34,1
Outro	24	17,8
Não Usamos	8	5,9
Total	135	100,0

Tabela 23- Software utilizado

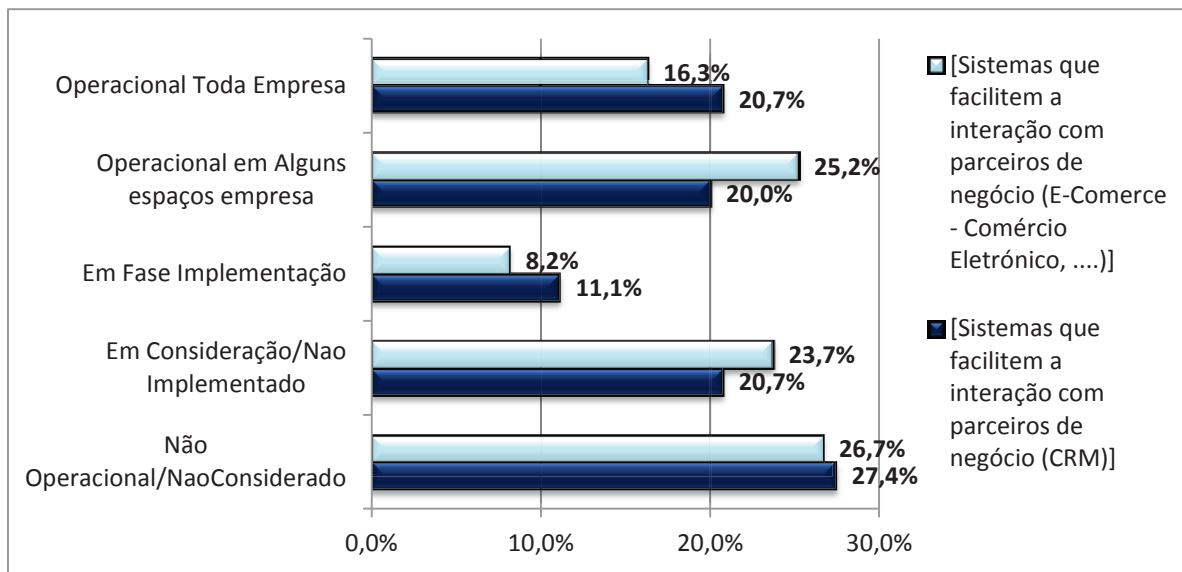


Figura 10 - Fase de sistemas comunicação CRM

3 - Artigo para conferência

2012 3rd International Conference on Business, Economics and Tourism Management -
CBETM 2012 de Hong Kong

The CRM Impact in B2B Customer Loyalty

Jorge D. Silva¹, Tiago Barra² and Sílvia O. S. Ferrão³

Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Morro do Lena, 2400 Leiria, Portugal

Abstract. Business investment in technology, including CRM, in order to gain customers and loyalty through them, have greatly increased in recent years, but in reality there are few studies on their contribution to this end. This study focuses on the B2B market, a market with communication between companies, in need of permanent exchange of information. Trust and satisfaction are antecedents of loyalty, the technologies should be used to help companies meet customers and improve these factors. This study concluded there is no impact of the use of CRM tools on the Loyalty of customers in B2B markets on the building materials, but it would be important to apply these findings to other industries.

Keywords: customer relationship management, crm, b2b, loyalty, commitment, trust

1. Introduction

In the B2B market, to keep their circuit of production and services businesses need to work with reliable suppliers with whom their pledges are often for long periods of time, so to maintain consistency in their products and provide services. The B2C market is a market largely based on communication with a liability receptor, in most cases: mass communication without any interaction, working in one direction, as described by Harrison-Walker & Neeley [1]. Even though according to the authors of market B2B, communication must be interactive and bidirectional, often in real time. Companies try to gain competitive advantage through interaction and proximity to customers, trying to manage the relationship effectively. This study aims to assess the relationship with customers through the effective implementation and management of CRM systems (Customer Relationship Management) and its relation to satisfaction and loyalty. According Mithas et al [2] despite substantial investment in relationship management (CRM), there is a lack of research demonstrating the benefits of such investments.

This study is crosscutting, made at a given moment; it is a descriptive and quantitative. The structure of the paper begins by reviewing the literature and then moves the construction of the model study, construction of the questionnaire and delivery of the questionnaire. The questionnaire was sent to the 1010 companies in the sector of construction materials, with a total population of 3418 companies. After that the data was entered into SPSS, removing quantitative analysis to answer the hypotheses.

2. Determinants of loyalty

2.1. Customer Relationship Management (CRM)

According to Tarokh & Sekhvat [3], since the early '60s that marketing has to be customer focused and not product. According to the same author, CRM systems started to be introduced early in the middle of the 70's, considered as a business differentiator. Since the early 80's that CRM has become increasingly important today with the increasing competitiveness of the business it is essential to create and maintain lasting relationships with customers.

¹ Jorge D. Silva. Tel.: + 351 918 312 366. *E-mail address:* jorgedsilva@gmail.com.

² Tiago Barra. Tel.: + 351 911 073 228. *E-mail address:* joaotiagobarra@gmail.com.

³ Sílvia Ferrão. Tel.: + 353 66937747. *E-mail address:* sosferrao@gmail.com.

According Zablah et al [4], CRM is a strategic process that is developing a set of relationships in which it is possible to maximize profit by using technological tools, meanwhile the only relationship marketing seeks to create and maintain are exchange relationships, which leads us to the need to use CRM as a technology to support relationship marketing and management of customer relationships, thereby increasing their loyalty and increase revenues.

Arriving at this point it is important to distinguish between two concepts, with the same name but with different meanings. On the one hand we are talking about the customer relationship itself, the management of the relationship with the client or CRM (Customer Relationship Management), on the other we talk about the technologies for the Management of customer relationship (CRM Technology). When companies invest heavily in customer relationship and can implement tools to manage this relationship, solutions can build value with gains for both parties.

It is on this small exposure above that we intend to initiate this study, here we will argue, "The impact of CRM on customer loyalty," especially in the B2B market.

Today the leaders of companies in terms of B2B wish to do business with companies that offer bundled services of their products before, during and after the sale. The company gains a competitive edge when it offers the perspective of a long term relationship, where individual needs can be met not only today but throughout the period in which to work, in business terms, the lifetime is infinite. The promise of a rewarding relationship can only be managed conveniently adopting CRM technologies, which allow the management of relations, both in quantity and complexity of the data on the number of customers and potential customers that grows over time.

According to Peppers and Rogers [5], in order to promote customer loyalty through relationship management it's necessary to apply the methodology IDIC 1) identify the customers, 2) Differentiate customers, 3) Interact with customers and 4) Customize your marketing mix. In order to develop this methodology for the whole company is customer focused in the same way, it becomes important to find tools that make the management reliable and efficient, we reference of assistive technology, CRM tools again.

To Lehu [6] the development of a loyalty strategy needs access to the capabilities of a structured database, high performance, and the logistical resources to enable CRM to explore it fully.

Why do we want to keep loyal customers? Kotler [7] presents strong reasons for this, as the cost of acquiring new customers is five to seven times that of keeping current, the decline in new customers, and the uncertainty of the profitability of new customers.

Based on the literature, we understand how important it is to keep customers and see how important it is to work with who you trust and satisfy our variables to be studied.

2.2. Base Loyalty Variables

Trust

All of us in our life need to establish trust relationships, both professionally and personally. The same is true in business - especially in the B2B market, where there are synergies both sides can work. A study by Blois [8] makes the association between building trust and relationship marketing in general but with particular interest in the B2B market. Trust and commitment go hand in hand in the relationship with the customer, influencing their loyalty. A study of B2B market Gounaris [9] confirmed that the more the client trusts his supplier, the more committed they are to their supplier.

Satisfaction

Especially in the B2B market, to be a bidirectional relationship, the companies believe that the relationship satisfaction is a key to customer retention. Eriksson and Vaghult [10] showed that customer retention is accompanied by increased satisfaction. Kotler [11, p. 311] says "... the monitoring and maintenance is needed to ensure customer satisfaction and repeat business ...", also notes that this monitoring should be done after every business, this serves to increase satisfaction with the product / service, but for increase satisfaction with their relationship.

2.3. Hypotheses of Study:

The CRM Impact in B2B Customer Loyalty ?



H1: CRM tools increase customer trust?

H2: CRM tools increase customer loyalty ?

H3: CRM tools increase customer satisfaction?

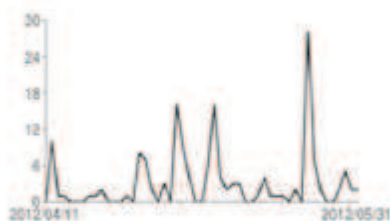
Fig. 1- Hypotheses

3. Method

The present study is crosscutting, made at a given time. It is descriptive and quantitative. Descriptive, according to Reis [12], this study will try to determine opinions and future projections based on the responses, and to be determined to explain the assumptions made in regard to customer loyalty, resorting to the use of electronic questionnaires. Also quantitative [12] because all data is, this method assumes that all data is quantifiable and can be treated the information collected and sorted allowing its statistical analysis.

The target audience are the producers and suppliers of building materials. A questionnaire has been created through Google Docs, and reviewed by the business customers in the B2B market.

In the questionnaire we used for the variable CRM 5-point Likert (1 = not operational / Not Considered to 5 = Operating across the enterprise), the remaining variables we used 5-point Likert (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree). In all the questionnaires were sent to 1010 recipients, addressed to the responsible marketing of producers and traders of building materials. There was obtained 141 replies (response rate in response 7.16%). Further studies on B2B Papassapa, & Miller [13] made in Australia, won 306 in 4000, another study Gounaris [9] got 52 responses in 280.



The level of daily responses (Fig. 2) peaked on 28/05/2011, the last day of insistence response.

In the data treatment were 135 validated responses. Of the 141 replies received and after the first analysis led to the elimination of six responses, missing values.

Fig. 3 - Reponses evolution

4. Data Analysis

From the results 53% of businesses have 1-10 employees, 36% from 11 to 50 employees and 12% more than 50 workers. The average age of respondents is 41 years. 56% of respondents have primary schooling up to 12th grade, 27% have a diploma or bachelor degree, 3% have an MBA or Ph.D and the remaining 3% have other types of training.

Descriptive statistics can draw that on average 59% of business is done in the B2B market, where 16% of companies have 90% of your business in the B2B market reaching 6% who only work in the B2B market. Concluding from this that the business potential that is conducting this study, is of great importance, given that there are many studies in the area but few in the B2C B2B. Another conclusion is that 12% aware of what the % of businesses in the B2B market.

Scales Analysis

The scales were validated by factor analysis with SPSS 19 (Statistical Package for Social Sciences). our values for Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy were all above 0.5, we accepted only loadings greater than 0.5, the following table (Fig. 3) reflects the results obtained with Cronbach's alpha. For variables CRM, Loyalty and Trust factors obtained by the method of extraction: eigenvalues greater than or equal to 1. The satisfaction was obtained by extraction method: analysis with chart and explained variance.

All values of Cronbach's alpha is above 0.6, the minimum required, so we can classify our good scale and factor analysis, as described by Malhotra [14].

Component	Average	% Variance	Alpha de Cronbach
CRM	2,83	21,77%	0,858
Satisfaction	4,20	56,01%	0,949
Trust	3,52	25,80%	0,875
Loyalty	3,54	31,80%	0,703

Fig. 3 -Factor Analysis

		CRM	Satisfaction	Trust	Loyalty
CRM	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
Satisfaction	Pearson Correlation	-0,084	1		
	Sig. (2-tailed)	0,335			
Trust	Pearson Correlation	-0,067	0,409	1	
	Sig. (2-tailed)	0,437	0,000		
Loyalty	Pearson Correlation	0,16	0,432	0,259	1
	Sig. (2-tailed)	0,063	0,000	0,002	

Fig. 4 – Correlation Analysis

To understand the intensity of the linear association between the CRM and the remaining variables, we used the linear correlation coefficient of Pearson (Fig. 4). Pearson Correlation values to less than 0.2, indicating a very low linear combination, in our study are all less than 0.2, with a maximum of 0.16 to Loyalty. We can also note that no statistical significance for a significance level of 5%, these conclusions are based on indications of Malhotra [14].

5. Conclusions

As there is no significant correlation between the CRM and our variable Satisfaction, Trust and Loyalty, we reject our hypothesis. Thus our hypotheses set out in section 2.3, were not corroborated, concluding that there is no impact of the use of CRM tools on the Loyalty of customers in B2B markets. Similar conclusions were found by Becker, Greve, & Albers [15], the use of technology to interact with the customer only has a significant effect at the beginning of relationship, but has no effect on the maintenance and retention.

6. Acknowledgements

In case of a study that focuses on the management of relations between supplier and customer, supported by computer systems, would make sense to promote a longitudinal study in order to measure the contribution

of relationship strategies adopted and their impact on customer loyalty. It would be important to apply these findings to other industries, to understand whether the results match. It would still be important to analyze the data in the client's perspective and not the perspective of supply, as was the case in this study. As described by Mithas [2] there is still lack of studies on the benefits of investment in technology. Studies should be promoted in B2B markets, especially due to the requirement that has the level of the relationship, particularly as regards the way communication Harrison-Walker & Neeley [1].

7. References

- [1] L. J. Harrison-Walker e S. E. Neeley, "Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology," *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE*, vol. 12, pp. 19-35, 2004.
- [2] S. Mithas, M. S. Krishnan e C. Fornell, "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?," *Journal of Marketing*, pp. 202-209, October 2005.
- [3] J. M. Tarokh e A. A. Sekhavat, "LTV model in consultant sector - Case study mental," *Behaviour & Information Technology*, Vols. %1 de %225-5, pp. 399-405, 2006.
- [4] A. R. Zablah, D. N. Bellenger e W. J. Johnston, "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon," *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 475-489, 2004.
- [5] D. Peppers e M. Rogers, *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, USA: Currency/Doubleday.
- [6] J.-M. Lehn, "Fidelização do cliente : A terceira via," *Revista Portuguesa de Gestão*, Vols. %1 de %22, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa,, pp. 6-10.
- [7] P. Kotler, *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença, 2008.
- [8] K. Blois, "Trust in Business to Business relationships: an evaluation of its status," *J Manag Stud*, vol. 36(2), pp. 197-215.
- [9] S. P. Gounaris, "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services," *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 126-140, 2005.
- [10] K. Eriksson e A. L. Vaghult, "Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services," *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 363-372, 2000.
- [11] P. Kotler, *Marketing Management*, Custom Edition for University of Phoenix, 10ª ed., Boston: Pearson Custom Publishing, 2000.
- [12] F. L. d. Reis, *Como elaborar uma dissertação de mestrado - Segundo Bolonha*, Lisboa: Pactor, 2010.
- [13] R. Papassapa e K. E. Miller, "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty," *Journal of Business Research*, vol. Volume 60, pp. Pages 21-31, Janeiro 2007.
- [14] N. K. Malhotra, *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*, 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [15] J. U. Becker, G. Greve e S. Albers, "The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention," *Intern. J. of Research in Marketing*, vol. 26, pp. 207-215, 2009.

3a - Carta aceitação artigo para conferência

2012 3rd International Conference on Business, Economics and Tourism Management -
CBETM 2012 de Hong Kong.

Notification of Acceptance of the CBETM 2012

October 27-28, 2012, Hong Kong

<http://www.iedrc.org/cbetm/>



Paper ID : A00020

Paper Title : The CRM Impact in B2B Customer Loyalty

Dear Jorge D. Silva, Tiago Barra and Sílvia O. S. Ferrão,

First of all, thank you for your concern 2012 3rd International Conference on Business, Economics and Tourism Management - CBETM 2012 review procedure has been finished. We are delighted to inform you that your manuscript has been accepted for presentation at Conference on Business, Economics and Tourism Management - CBETM 2012, Hong Kong. Your paper was tripling blind-reviewed and, based on the evaluations. The reviewers' comments are enclosed.

The conference received papers from about 20 different countries and regions during the submission period. And there are about 100 papers accepted by our reviewers who are the international experts from all over the world. The selected papers could be published in our conference proceeding with high quality. According to the recommendations from reviewers and technical program committees, we are glad to inform you that your paper identified above have been selected for publication and oral presentation. You are invited to present your paper and studies during our CBETM 2012 conference that would be held on October 27-28, 2012, in Hong Kong.

The CBETM 2012 is co-sponsored by International Economics Development Research Center (IEDRC).

IEDRC was founded in 2003. International Economics Development and Research Center is an independent, nonprofit research and development organization. Its previous name of IEDRC was Asia-Pacific Economics Consulting Center. The Service can be traced back to the first work in 1999.

IEDRC plays an influential role and promotes developments in Economics Theory and Applications in a wide range of ways. The mission of IEDRC is to foster and conduct collaborative interdisciplinary research in state-of-the-art methodologies and technologies within its areas of expertise.

Every year, IEDRC will organize important conferences all over the world, the conference proceedings of these conferences will be indexed in ISI and the selected papers will be published in the Journals. More information and conferences please browse the website: <http://iedrc.org/>

All papers for the ICSED 2012 will be published in the IPEDR (ISSN: 2010-4626) as one volume, and will be included in the Engineering & Technology Digital Library, and indexed by EBSCO, WorldCat, Google Scholar, and sent to be reviewed by ISI Proceedings.

(Important Steps for your registration): Please do finish all the 6 steps on time to guarantee the paper published in the proceeding successfully:

1. Revise your paper according to the Review Comments in the attachment carefully. **(Five authors at most each paper)**

2. Format your paper according to the Template carefully.
<http://www.iedrc.org/cbetm/isi.doc> (DOC Format)

3. Download and complete the Registration Form.
<http://www.iedrc.org/cbetm/reg.doc> (English)

4. Finish the payment. (The Payment information can be found in the Registration form)
<http://www.iedrc.org/cbetm/reg.doc> (English)

5. Finish the Copyright Form
<http://www.iedrc.org/cbetm/copyright.doc>

6. Send your final papers (both .doc and .pdf format), filled registration form (.doc format), and copyright form (.jpg format) to us at cbetm@iedrc.org. **(Before August 25, 2012) (Very important)**

CBETM 2012 will check the format of all the registered papers first, so the authors don't need to upload the paper to the system. After the registration, we will send all qualified papers to the publish house and index organization for publishing directly.

We are looking forward to meet all the authors in our conference. But if you and your co-author(s) could not attend CBETM 2012 to present your paper for some reasons, please inform us. And we will send you the official receipt of registration fee, CD/proceedings after CBETM free of charge.

Please strictly adhere to the format specified in the conference template while preparing your final paper. If you have any problem, please feel free to contact us via cbetm@iedrc.org for the most updated information on the conference; please check the conference website at <http://www.iedrc.org/cbetm/>. The Conference Program will be available at the website in late September, 2012.

Again, congratulations, I look forward to seeing you in Hong Kong.

Yours sincerely,

CBETM 2012 Organizing Committees
<http://www.iedrc.org/cbetm/>
Hong Kong



3b - Classificação do artigo para conferência

2012 3rd International Conference on Business, Economics and Tourism Management -
CBETM 2012 de Hong Kong.

Review Report of CBETM 2012

October 27-28, 2012, Hong Kong

<http://www.iedrc.org/cbetm/>

Paper ID : A00020 .

Paper Title : *The CRM Impact in B2B Customer Loyalty*

Evaluation Content and Result:

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding
Innovation				★	
integrality			★		
quantity of information				★	
readability			★		
construction			★		
applicability				★	
Presentation and English		★			
Match to Conference Topic			★		

Accepting decision: (please chose one) A2

(A1) Strongly Accept (A2) Accept (A3) weakly Accept

(R1) Strongly Reject (R2) Reject (R3) weakly Reject