



Implementação de CRM com impacto direto na Organização

Mestrado em Marketing Relacional

Leonardo José Duarte Henriques

Leiria, janeiro de 2024



Implementação de CRM com impacto direto na Organização

Mestrado em Marketing Relacional

Leonardo José Duarte Henriques

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Cátia Fernandes Crespo

Leiria, janeiro de 2024

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

À Minha Família

Agradecimentos

Estar a redigir esta página significa que está a terminar este enorme desafio e aventura que foram os dois anos do Mestrado em Marketing Relacional. Parece que foi ontem o dia de apresentação, e hoje apresento o projeto final, assim, num estalar de dedos.

Começo por apresentar o meu sincero agradecimento à minha orientadora de dissertação, a Professora Doutora Cátia Crespo, por toda a ajuda, o *brainstorming* inicial, a disponibilidade, preocupação, profissionalismo e simpatia sempre demonstrados.

Para a minha companheira Catarina, aos meus pais, à minha irmã, um enorme obrigado pelo apoio constante a todos os níveis, toda a motivação que me deram mesmo quando eu já não a tinha, foram essenciais para este caminho, e serão nos próximos.

Agradeço também aos meus amigos que partilharam também todo este processo comigo e deram sempre uma palavra de apoio quando foi necessário.

Aos colegas de turma, sempre unidos com o foco no resultado e objetivo final, obrigado.

Faço das palavras uma vez ouvidas, as minhas palavras:

“Queres ir mais rápido, vai sozinho, se quiseres ir mais longe, vai acompanhado”.

Obrigado!

Resumo

A atualidade do mercado da oferta e da procura sofreu alterações ao longo das décadas, mas com uma forte aceleração nos últimos anos devido ao avanço tecnológico. O principal fator para o mercado estar em constante mudança, é o facto de o consumidor estar também em constante adaptação e alteração de exigências, desejos e necessidades. Longe de outros tempos, o consumidor atual quando tem alguma necessidade ou desejo de algum produto, informa-se, pesquisa, experimenta, exige e testa de uma forma como não o fazia anteriormente.

Esses comportamentos têm de ser acompanhados pelas marcas de forma rápida e preventiva, não bastando ter o produto ou o serviço à disposição do consumidor, é necessário ir mais além, é necessário conhecer o cliente e o seu perfil (Frighetto, 2022), e é nessa fase que entra a ferramenta em estudo, o CRM.

Este estudo de tem como principal objetivo a perceção do impacto da utilização do CRM por parte das marcas no comportamento dos consumidores, avaliando a sua confiança, lealdade, satisfação e imagem da marca.

Foi realizado um questionário de forma online, para uma amostra de 209 consumidores, na elaboração de um estudo quantitativo de natureza transversal onde se verificou o suporte às cinco hipóteses desenvolvidas. Verificou-se o impacto da implementação de estratégias de CRM na imagem de marca, influenciando consequentemente o comportamento do consumidor através das variáveis em estudo, confiança, satisfação e lealdade.

Com base nos resultados obtidos foram apresentadas implicações teóricas para a gestão e marketing, onde são feitas recomendações às marcas sobre a utilização de softwares e respetivas estratégias, com o objetivo do melhoramento da relação com os consumidores e otimizar em durabilidade, volume de vendas e lucros obtidos.

Palavras-chave: CRM (Gestão do relacionamento com os clientes), Confiança, Satisfação, Lealdade, Imagem de Marca

Abstract

The current state of the supply and demand market has undergone changes over the decades, but with a strong acceleration in recent years due to technological advancements. The main factor for the market's constant change is the fact that consumers are also constantly adapting and altering their demands, desires, and needs. When today's consumers have a need or desire for a product, they inform themselves, research, experiment, demand, and test in a way they did not do before.

These behaviours must be quickly and proactively addressed by brands. It is no longer sufficient to merely have the product or service available to the consumer; it is necessary to go further. Brands need to understand the customer and their profile (Frighetto, 2022). This is where the tool being studied, CRM, comes into play.

This study's primary objective is to perceive the impact of brands using CRM on consumer behaviour, evaluating their trust, loyalty, satisfaction, and brand image. An online questionnaire was conducted with a sample of 209 consumers in the development of a quantitative cross-sectional study, where the five hypothesis developed ended up being supported. The study found the impact of CRM implementation on brand image, consequently influencing consumer behaviour through the variables under study: trust, satisfaction, and loyalty.

Based on the results obtained, theoretical implications were presented for management and marketing, providing recommendations to brands on the use of software and respective strategies. The aim is to improve the relationship with consumers and optimize durability, sales volume, and profits.

Keywords: CRM (Customer Relationship Management), Trust, Satisfaction, Loyalty, Brand Image

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de tabelas	xii
Lista de siglas e acrónimos	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Apresentação do tema e enquadramento	1
1.2. Objetivo do estudo.....	2
1.3. Contribuição Proposta.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação	4
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Desenvolvimento do Marketing Relacional através do CRM	5
2.2. Implementação de CRM.....	8
2.3. Metodologia IDIP	13
2.4. Confiança	14
2.5. Lealdade	16
2.6. Satisfação.....	19
2.7. Imagem de marca	21
3.Hipóteses de investigação e Modelo Conceptual	24

3.1. Hipóteses de investigação	24
3.1.1. Hipóteses de investigação	24
4. Metodologia	27
4.1. Definição da amostra	27
4.2. Recolha de dados	28
4.2.1. Questionário	28
4.2.2. Medidas	29
4.3. Caracterização da amostra	32
4.4. Non response bias	38
4.5. Common method bias	38
5. Análise de dados	40
5.1. Análise descritiva das medidas	40
5.2. Validade e fiabilidade das medidas e avaliação estrutural	42
5.2.1. Fiabilidade dos itens	43
5.2.2. Validade convergente	45
5.2.3. Validade Discriminante	46
5.2.4. Avaliação do Modelo Estrutural	47
5.3. Análise dos resultados	47
6. Discussão e Conclusões	48
6.1. Discussão de resultados	48
6.2. Conclusões finais e recomendações	50
6.3. Limitações e orientações para investigações futuras	52

7. Bibliografia 54

Anexos 66

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Concetual	27
Figura 2. Modelo Estrutural.....	42

Lista de tabelas

Tabela 1. Hipóteses desenvolvidas.....	24
Tabela 2. Variáveis utilizadas no modelo	29
Tabela 3. Idade dos Inquiridos	33
Tabela 4. Género dos inquiridos	34
Tabela 5. Distrito de residência.....	34
Tabela 6. Habilitações académicas.....	36
Tabela 7. Rendimento mensal	37
Tabela 8. Variância Total Explicada	38
Tabela 9. Medidas de estatística descritiva das variáveis	40
Tabela 10. Medidas de Fiabilidade	43
Tabela 11. Validade Discriminante.....	46
Tabela 12. Análise de hipóteses	47

Lista de siglas e acrónimos

AVE - Average Variance Extracted

B2C – Business to Consumer

CRM – Customer Relationship Management

HTMT - Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations

IDIP - Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar

LVE - Lifetime Value

PME – Pequena e Média Empresa

RSI - Retorno Sobre Investimento

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

WOM – Word of Mouth

1. Introdução

Este estudo tem o objetivo de entender o impacto da implementação de uma estratégia de CRM (Customer Relationship Management) no comportamento do consumidor e na imagem da marca.

Nomeadamente neste capítulo, serão abordados os tópicos capitais para o desenvolvimento deste estudo, a Implementação de CRM, Confiança, Lealdade, Satisfação e Imagem de marca. Serão sempre trabalhados na ótica da organização implementar uma estratégia de CRM.

1.1. Apresentação do tema e enquadramento

Com a competitividade no mercado a crescer diariamente, as organizações procuram continuamente novas estratégias e ferramentas que gerem vantagens competitivas. É neste enquadramento que a escolha do tema desta dissertação, incide sobre a implementação de uma estratégia de CRM. Para Anderle (2004), o marketing já se encontra em alteração e a implementação de práticas *one-to-one* não é o futuro, mas sim o procedimento presente que as empresas têm de adotar.

Devido ao marketing *one-to-one* estar cada vez mais presente, Peppers e Rogers (2004) realçam a sua importância e apontam o avanço da tecnologia como fator impulsionador do processo, em todos os segmentos de negócio no mundo inteiro. Ao longo dos anos o marketing e o mundo empresarial têm atribuído o maior valor ao produto e serviço, mas para Santana (2004), o CRM salienta a importância do consumidor para além do produto comercializado. Lopes (2023) assume o CRM como uma ferramenta de valor acrescido para as empresas, por permitir trabalhar sob informação passada e detalhada sobre os consumidores, o que proporciona a sua retenção.

De acordo com Pang, Keh e Peng (2009), investir na relação, nos seus desejos, nas necessidades e no conhecimento do consumidor, trará um maior retorno na duração da relação, que poderá ser prolongado com o marketing *one-to-one*. Quando as organizações conhecem melhor os seus consumidores, desenvolvem processos de venda e produtos mais

customizados. A segmentação de clientes existente no processo é vista de imediato como uma mais-valia para as marcas e facilita o foco determinante.

Agora sendo uma realidade nas PMEs, houve um tempo que não era possível. Durante um período considerável, Anderle (2004) explica que o CRM inicialmente foi uma ferramenta principalmente implementada por grandes empresas e organizações, devido ao fluxo de informação que as mesmas geravam e coletavam. O autor crê também que o grande valor está na individualidade da relação, ao contrário do tradicional marketing de produto com objetivo de captação de massas.

Quando as organizações conhecerem realmente o seu consumidor, quem adquire os seus produtos e serviços, baixarão determinados custos e aplicarão todo esse conhecimento no aprimoramento do seu processo com o objetivo de otimização das suas receitas.

1.2. Objetivo do estudo

Quando analisamos as palavras de Rosa e Deluca (2016, p.16), “Nos dias de hoje, oferecer ao cliente apenas um produto de qualidade, não garante, necessariamente, a efetivação ou satisfação da venda. O atendimento é fator primordial na estratégia competitiva. Além de treinamento, gestão, organização e ofertas de produtos, devemos ter como base, um item essencial para o crescimento de qualquer empresa: o diferencial competitivo por meio do atendimento. Inúmeros fatores podem influenciar o atendimento...”. O consumidor atual está mais exigente que o consumidor de gerações anteriores, e Smith e Brynjolfsson (2001) referem que o acesso à informação por parte dos consumidores está bastante mais fácil, através das redes sociais, outros fóruns de internet e outras fontes.

Como atualmente a implementação de uma estratégia de CRM não é efetuada apenas por grandes empresas, sendo também objeto de aplicação por parte de PMEs, este estudo pretende investigar o efeito da implementação de uma estratégia de CRM nas atitudes e comportamento do consumidor e na sua relação com as marcas.

O presente estudo tem como objetivo compreender os impactos da implementação de uma estratégia de CRM na confiança, lealdade e satisfação do consumidor e averiguar os consequentes efeitos na imagem da marca.

1.3. Contribuição Proposta

A atual dissertação tem o objetivo de responder e ajudar a colmatar uma lacuna encontrada na literatura, designadamente a falta e limitação de estudos sobre o impacto da implementação de CRM, estratégias de CRM e na perceção e comportamento dos consumidores para com as marcas.

Foram realizados diversos estudos em torno de CRM nos últimos anos (e.g. Lee e Charles, 2021; Krizanova et. al., 2018; Chetthamrongchai e Saengchai, 2019), mas à semelhança de grande parte da literatura, focam-se em analisar a comunicação interativa e personalizada a aplicar ao consumidor, nas vantagens do CRM para as empresas em termos de otimização de processos e banco de dados e informações, e consequentemente dando pouca ênfase ao impacto das estratégias de CRM na perceção do consumidor para com a marca.

Acresce que diversos estudos focados na implementação de CRM são baseados na aplicabilidade na ótica da empresa, como processos ou comunicação interna (Berestetska et. al., 2023) ou nos fatores de sucesso da implementação do CRM (Duque et. al., 2021), e nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo contribuir para a literatura existente nesta área através da análise conjunta dos efeitos da implementação de CRM em diferentes dimensões das perceções e comportamento do consumidor para como a marca, nomeadamente a imagem de marca, confiança, satisfação e lealdade.

Com interesse económico existente como base da produção e venda em escala, as marcas perdem o equilíbrio entre a relação do produto que estão a colocar no mercado, e o produto que o consumidor procura no mercado, levando a que a customização seja valorizada, mas necessita de ser identificada. Independentemente da dimensão da marca, verifica-se a oportunidade de crescimento relacional, organizacional, e económico através da implementação de um software de CRM, ou a adoção de estratégias de CRM.

Em suma, este estudo pretende contribuir para a literatura existente, destacando a análise do efeito da implementação de uma estratégia de CRM na variável imagem da marca, e investigando os consequentes efeitos no comportamento dos consumidores. Como contributo para as marcas, realça a visibilidade e importância que a implementação de estratégias de CRM representa neste momento em que o estudo é realizado.

1.4.Estrutura da Dissertação

O planeamento da estrutura e desenvolvimento da dissertação revela-se uma das etapas mais importantes em todo o projeto. Através deste planeamento é possível enumerar as diversas fases do estudo, as tarefas e conseqüentes ações a realizar para o término dentro do prazo proposto. Divide-se assim em seis fases:

O capítulo 1 apresenta a introdução com o devido enquadramento do tema proposto a investigação e os seus objetivos.

Segue-se a revisão de literatura no capítulo 2 onde são analisadas as variáveis relevantes para o presente estudo, nomeadamente a implementação de uma estratégia de CRM nas empresas, as variáveis Confiança, Lealdade, Satisfação e a Imagem de marca.

O capítulo 3 apresenta as hipóteses de estudo e o modelo conceptual. As hipóteses serão abordadas com a finalidade da compreensão do comportamento sobre a variável que esteja a ser confrontada.

O capítulo 4 e 5 abordam a metodologia selecionada para o atual estudo, e após o questionário ter gerado as conseqüentes respostas, o tratamento e análise de dados serão trabalhados através dos softwares SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e SmartPLS.

Para finalizar, o capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo e investigação, as limitações que foram encontradas ao longo do processo, os contributos a retirar da investigação e apresentação de algumas linhas orientadoras para futuros estudos.

2. Revisão de Literatura

2.1. Desenvolvimento do Marketing Relacional através do CRM

O marketing relacional está em constante desenvolvimento e nunca poderá ser considerado como aprendido na totalidade, porque as pessoas mudam, a tecnologia evolui, e as necessidades alteram-se. Esta vertente do marketing é, ao contrário do marketing tradicional (que é centrado no produto e serviço), desenvolvido e focado no fortalecimento e manutenção da relação que se deseja o mais duradoura possível e rentável (Christopher et. al., 2013).

Para Rao e Perry (2022) ultrapassa o processo de transação tradicional, aquisição e pagamento, e promove os laços emocionais com as organizações, permitindo ao consumidor ter repetidas experiências com satisfação. Para o fortalecimento das relações entre marca e consumidor, é utilizado a ferramenta CRM – Customer Relationship Management, que é fulcral para o apoio nos processos relacionais de marketing.

Christy et. al. (1996) foca que o objetivo do marketing relacional estimula o estreitamento de laços dos consumidores com a satisfação contínua, isto, através da qualidade e serviço superiores aos concorrentes. A retenção da carteira de clientes através da sua satisfação, tornam-se numa vantagem competitiva para quem está a implementar (Berry, 1995). Essa vantagem competitiva traduz-se numa repetição de compra e Sheth e Parvativar (2000) referem que em sentido inverso ao marketing tradicional focado no produto e num momento de contacto no ato da compra, a força das estratégias de marketing relacional finca-se na durabilidade da relação com os devidos benefícios, seja para a organização, como para o consumidor.

A manutenção deste tipo de relação, terá de ser alimentada com uma comunicação correta, pelo trabalho sob informação suficiente e detalhada, e é neste importante ponto que entra a ferramenta de CRM, como parte integrante. É uma ferramenta que permite a integração de informação e processos relacionados com os clientes na organização (Parvativar e Sheth, 2001). Os softwares de CRM não servem só para a introdução de clientes que estiveram em carteira, quando é bem utilizado, o CRM permite gerir informação de consumidores atuais, antigos consumidores, e potenciais consumidores. Estas ações permitem o agilizar dos

processos, aumentar a faturação e consequentemente os lucros da organização (Xu et al., 2002).

Chalmeta (2006) aponta que os sistemas de CRM recolhem e trabalham diversos tipos de dados diferentes, como o histórico de compras, preferências, interesses, comportamentos, dados demográficos, entre tantos outros tipos de dados. Esta quantidade de dados recolhidos e armazenados, torna-se uma base de dados importantíssima e fulcral para a organização, pois as tomadas de decisão, sejam elas estratégicas ou operacionais, são suportadas por informação fidedigna. É possível especificar um caso prático para este assunto, quando a organização acompanha as interações e comportamentos do consumidor ao longo do tempo, torna-se mais esclarecedor e perceptível qual o ciclo de vida do cliente, e até antecipar algum comportamento. Assim, poderá ser realizada uma comunicação personalizada, uma estratégia de marketing individual, mostrando por parte da organização um laço de singularidade e importância, e intensificando a ligação emocional ainda existente (Bose e Sugumarán, 2003). Este tipo de marketing singular fazem o consumidor sentir que a organização se importa com o seu bem-estar, o consumidor sente-se valorizado e cria ligações emocionais com a marca, gerando confiança e fomentando a lealdade à marca.

O CRM poderá e deverá também ser usado como ferramenta para obtenção de *feedback*. Torggler (2008) defende que as organizações conseguem, através do CRM, solicitar um rápido *feedback* sobre os produtos e serviços, avaliar a satisfação atual para esses mesmos produtos, e se necessário, alterar parte do processo interno para melhorar esse indicador. Complementar ao ponto anterior, o CRM tem a facilidade de tornar uma das tarefas mais importantes em algo simples, a segmentação da carteira de clientes e através da mesma desenvolver estratégias de marketing individual. Essa segmentação produz uma comunicação precisa, com conhecimento, e ajuda a atingir níveis elevados de satisfação no consumidor, que levará eventualmente à obtenção de mais lucro no decorrer da relação. Após essa identificação de nichos de consumidores, além do marketing individual, a organização consegue organizar campanhas de comunicação e marketing direcionada a pequenos grupos de massa, associados aos seus comportamentos e preferências.

O marketing relacional juntamente com o CRM, permite conhecer e compreender o consumidor tornando ainda possível o processo de *cross-selling* e *up-selling*. Ainda em âmbito de vendas, é possível que esse conhecimento sobre o consumidor, e quando o mesmo se encontra satisfeito, permita aumentar a diversidade de produtos vendidos por transação.

Christopher (2013) apresenta a ideia de que as estratégias de marketing relacional subjacentes à implementação do CRM desenvolvem o fortalecimento das organizações com os agentes externos que incorporam as suas dinâmicas, o que leva a que as estratégias a ser implementadas por essas organizações, sejam em prol dessas mesmas vantagens.

Verifica-se que em ambiente empresarial, o marketing relacional e o CRM estão lado a lado, com múltiplos benefícios para ambos.

Reck et. al. (2022) apresentam um estudo que coloca em prática num determinado segmento de mercado a aplicação do CRM, onde apresentam vantagens no conhecimento sobre o cliente, da sua segmentação e posteriormente um crescimento de faturação significativo num curto período. Além da manutenção da relação dos atuais consumidores, foi possível que existisse crescimento na área de novas aquisições.

Está entendido pelas empresas que o CRM deixou de ser uma simples ferramenta, passou a ser uma abordagem estratégica para o desenvolvimento desta modalidade de marketing, e com a volatilidade do mercado atual, o CRM quando interligado com outras fontes de informação e processos das organizações, apresenta-se como uma vantagem competitiva (Correia, 2022).

A metodologia *IDIP* é conhecida como uma base e uma ferramenta para CRM, dando principal destaque para as primeiras duas letras da sigla. *IDIP* é a sigla das primeiras letras dos termos da mesma, *Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar*.

Para Peppers and Rogers (2001) a metodologia *IDIP* é das ferramentas mais importantes para criar uma relação mais íntima, regular e satisfatória para ambas as partes. Os clientes não são todos iguais, nem têm todos as mesmas necessidades, aumentando a importância de toda a informação que seja possível obter (Panchera, 2018).

A primeira fase é a identificação, segundo Morais (2008), é necessário conhecer o cliente para ser possível existir uma ligação entre ambas as partes, sendo importante um conhecimento aprofundado. Tem de ser possível identificar qualquer ponto de situação em diversas alturas de contacto, e de diferentes formas de contacto.

A segunda etapa é a diferenciação, consiste em criar um mecanismo para otimização dos recursos disponíveis. Ao entendermos que os clientes não são todos iguais, avaliamos as suas

necessidades concretas e a empresa pode atuar de forma direta à necessidade ou desejo do mesmo.

Quando as duas primeiras etapas estão concluídas, existe um terceiro passo muito importante que é designado de interação. Ao conhecer o cliente e a sua necessidade, a interação/comunicação, unilateral ou bilateral, pode ser feita ajustadamente e de forma que seja mais recetiva. Ainda na interação, podem ser recolhidas informações para complementar as etapas anteriores.

Por fim, é atingida a última etapa, a personalização. A satisfação total do cliente será o resultado destas quatro etapas realizadas na sua plenitude, porque o mesmo irá perceber que a comunicação terá sido adequada e o produto final ou serviço, foi de acordo a sua necessidade e expectativa.

2.2.Implementação de CRM

Para uma compreensão correta do que é o CRM e para que serve, é necessária ser explicada primeiramente a sua criação e necessidade.

Com o desenvolvimento e modernização do mercado de todos os sectores, das tendências de consumo, desejos e necessidades, e do desenvolvimento das próprias pessoas, as empresas/marcas têm vindo a enfrentar constantes dificuldades em fidelizar os seus clientes, e a torná-los leais (Badgett, Ballou e LaValle, 2004; Chang, Park e Chaiky, 2010; Radcliffe, 2001). Perante esses problemas, foi necessário criar uma vantagem competitiva para fazer face à forte concorrência presente no mercado (Peppers e Rogers, 2000), o CRM – Customer Relationship Management.

Silveira (2022) refere o *customer relationship management* como uma estratégia que envolve a implementação de um conjunto de práticas e softwares tecnológicos utilizados para auxiliar as organizações a conhecer, compreender e interagir de forma assertiva com o consumidor. Ao verificar as declarações de Miguel (2022, p.2): “Na perspetiva de Kumar e Reinartz (2018), o CRM pode ser definido como a metodologia estratégica de seleção dos clientes onde a empresa pode obter maior lucro, portanto maior valor atual e futuro, e personalizar as interações com os mesmos, fomentando este relacionamento. Para isso é importante analisar o comportamento do consumidor”, ou seja, um dos principais objetivos

da estratégia de CRM é permitir à organização obter os resultados desejados o maior tempo possível na relação com o consumidor.

Para Silva e Roppel (2022) o CRM tem vindo a ser uma ferramenta fundamental cada vez em mais empresas com vista ao mercado global, tornando-se umas das chaves para o sucesso das mesmas. Mas Godinho (2023, p.23) destaca a importância da correta implementação e alimentação de informação para o processo, como apresenta na sua dissertação “Implementação de um CRM: Mobinov – Associação do Cluster Automóvel”: “Ferramentas como o CRM recolhem e armazenam uma grande variedade de dados, tornando esses mesmos dados em conhecimento, levando as organizações a serem mais eficazes e eficientes. No entanto, da mesma forma que um CRM pode trazer benefícios às organizações, quando mal implementado ou mal utilizado, pode significar na perda do controlo do negócio.”. Um processo desta relevância pode rapidamente tornar-se uma armadilha para a organização e levar a falhas de processos posteriores à avaliação de dados.

Para Payne e Frow (2005), o CRM tem o fundamental objetivo de maximizar o valor de cliente e extrair o máximo retorno através da criação da relação, do seu desenvolvimento e do aprimorar dessa mesma relação.

As empresas já se mentalizaram que o CRM traz inúmeras vantagens quando está corretamente implementado (Almedina, 2019), como o aumento de consumidores fidelizados, satisfeitos, confiantes e leais à marca. Para Pires (2019) para essa correta implementação e utilização da ferramenta no seio da organização com objetivo de otimização de resultados, é muito importante que sejam traçadas estratégias adequadas e ajustadas à realidade da organização em questão, porque nenhuma é igual a outra.

É possível verificar em revisão de literatura que o CRM parte de um princípio base do valor máximo adquirido no tempo de relação com o cliente, tendo esse CRM diversas dimensões, sendo elas apresentadas por Kumar e Reinartz (2006), a dimensão estratégica, dimensão organizacional, dimensão tecnológica e dimensão de gestão de clientes.

A dimensão estratégica deverá ser a primeira a ser analisada e colocada em processamento. Palmatier et. al. (2007) defendem que é nesta dimensão que a organização define estratégias e procedimentos para gerir a relação com os consumidores, e segmenta o seu mercado de forma a ser um *player* que satisfaz as necessidades e carências identificadas no mesmo. Nesta fase definem-se quais são os objetivos a curto prazo a atingir, a tática a adotar na organização

e como apresentar o resultado esperado da estratégia que será aplicada. Outro ponto muito relevante nesta dimensão, é definir também o canal de aproximação ao consumidor e como o fidelizar (Tanner et al., 2005).

A dimensão tecnológica concentra-se na gestão de dados de informação, designadamente na escolha e aquisição de ferramentas adequadas à realidade da organização (Palmatier et. al. 2007) para a recolha de dados, armazenamento, análises e resultados dos mesmos. O CRM escolhido de forma adequada pela organização (Chen e Popovich. 2003), deixará os responsáveis com uma vantagem competitiva para atuar com o consumidor de forma mais ajustada, por exemplo, sob o seu histórico de compras, valores médios de compras, volume médio de produtos por compra, entre outros. A empresa irá ajustar a sua comunicação de forma que seja transmitida a ideia de que cada cliente é único e que é presenteado com personalização.

A dimensão organizacional trabalha sobre a equipa e a delimitação dos recursos humanos sob a estratégia definida. Como mencionam Kumar e Reinartz (2006), para o funcionamento do CRM é necessário que as equipas estejam ajustadas à visão da organização e que foquem a sua atenção no objetivo principal, a aprovação por parte do consumidor, o aumento da confiança na marca e na sua satisfação com o consumo. Deste modo, torna-se crucial a implementação dessa mentalidade transversal a todos os elementos da organização (Caldeira e Pedron, 2007).

A dimensão de gestão de clientes diz respeito à análise da relação com o consumidor. Tal como referido por Pozza, Goetz e Sahut (2018), cada cliente deverá ter tratamento individualizado para o correto funcionamento do CRM. Nesta dimensão estão presentes todos os processos que a organização realiza para captar o possível cliente (Reinartz et. al. 2004), realizar a venda do produto ou serviço, bem como para realizar a devida manutenção da relação, levando-a a ser prolongada, até ao serviço pós-venda. Quando existir alguma situação que coloque a relação em risco, é analisado o consumidor e todas as suas variáveis (mencionadas nos pontos anteriores), e proposta uma solução feita à medida, uma customização (Chakravorti, 2006), evitando o término da relação.

Para Becker et. al. (2009) as dimensões com maior influência para a aplicabilidade correta de CRM são a organizacional e tecnológica. Para o bom funcionamento de CRM, e para existirem resultados confiáveis e positivos, Peppers e Rogeres (2004) afirmam que o gabinete de administração da organização deverá estar e ser presente.

Para o CRM ser um processo implementado da forma mais correta possível, e atingir os objetivos previamente propostos, são necessárias as organizações tomarem em conta algumas estratégicas no momento de aquisição, sejam as estratégias mais generalizadas, ou mais detalhadas para as suas possibilidades. É possível mencionar algumas dessas mesmas estratégias utilizadas por muitas organizações.

Estratégia - Segmentação dos Clientes

Para Fernandes et. al. (2021) a organização tem a necessidade de segmentar a sua carteira de clientes, tornando o seu portfólio dividido por grupos que sejam homogêneos e obter diversas vantagens. Com a segmentação feita, é possível criar processos específicos para esse grupo, tanto para a recolha de informações como para a comunicação com o mesmo. A análise de dados torna-se mais simplificada e transparente quando focada em determinadas características e necessidades de determinado grupo de indivíduos (Verhoef et al., 2010). A customização para um determinado grupo acaba por, disfarçadamente, se tornar massificado, levando o consumidor a notar a customização para a sua necessidade, mas sem elevado custo para a organização.

O retorno financeiro torna-se mais fluido quando a organização já se encontrou e alavancou nos processos (Einsfeld, 2023) para satisfação das necessidades dos consumidores, seja em produtos ou serviços. Um dos principais fatores para esse maior retorno, é a menção ao ponto anterior, o processo de massificação dentro da customização.

Estratégia - Escolha do CRM

Quando uma organização começa a idealizar a implementação de um CRM, o primeiro passo é discutir internamente qual irá ser o seu verdadeiro propósito, o seu objetivo, e tomar em conta os quatro tipos de CRM: estratégico, operacional, colaborativo e analítico.

O CRM estratégico é uma estratégia focada e centrada no consumidor, na sua relação com a organização e na otimização de fluxos monetários dessa mesma relação (Checasaca-Julca, 2022). O objetivo principal é a manutenção e durabilidade da relação entre ambas as partes.

O CRM operacional visa automatizar os processos da organização em torno do consumidor e da sua recolha de informação, englobando as atividades que incluem o contacto efetivo entre a organização e o cliente (departamentos de vendas, marketing ou serviços) (Buttle e Maklan, 2015). Oliveira (2002) defende que o CRM operacional trabalha os dados obtidos

através dos mecanismos de comunicação, para que seja possível à organização a qualquer momento ter acesso a informações e históricos relevantes sobre o consumidor. A interação poderá ter mais valor com a melhoria contínua proporcionada por um CRM operacional (Gandolfi, 2021).

O CRM colaborativo tem o objetivo de gerir todos os canais de comunicação que a organização utiliza para chegar ao consumidor, e posteriormente, como gere esses contactos entre organização e consumidor através desses mesmos canais (de Abreu et. al., 2022). O CRM colaborativo é também a aplicação das TIC nos canais de comunicação tornando o processo mais funcional, e gerando de forma mais agilizada toda a informação necessária para a prática do CRM operacional. (Pereira et. al., 2022). Ainda que se trate de uma automação de processos, existe a possibilidade da organização manter algum contacto não tecnológico, seguindo as vias mais tradicionais.

O CRM analítico por Simplício et. al. (2019), é para quando já existe a informação recolhida outrora, consistindo na responsabilidade de analisar, e poder segmentar os clientes através das informações, possibilitando campanhas e comunicação mais assertivas e direcionadas que resulte num aumento do volume de vendas. Torres et. al. (2020) aborda ainda que o CRM analítico além de permitir identificar padrões e tendências de consumo após análise, permite verificar o grau de satisfação do cliente.

Quando definido o objetivo do CRM a implementar, é importante pesquisar qual o programa mais correto e que mais se adequa à organização, seja pela dimensão, pelas necessidades e carências de informação, ou até é possível que o CRM tenha de ser ajustado à atual equipa de funcionários. É importante a verificação da adaptabilidade do novo CRM a outros softwares utilizados pela empresa e que sejam classificados como cruciais e indispensáveis.

Estratégia - A equipa e o CRM serem compatíveis

Para o sucesso da implementação de um novo CRM e concretização dos objetivos organizacionais, os inputs (e tão importantes que são) colocados em sistema devem ser inseridos de forma correta e dentro do tempo necessário. Citando Gonçalves (2023, p.35): “É possível determinar quais campos devem ser apresentados, aplicar filtros em todos os campos e aplicar mais de um filtro simultaneamente. Possibilitando assim que o funcionário tenha uma melhor visualização...”. A importância da adaptação do CRM ao funcionário, implicará na capacidade de visualização do mesmo.

da Costa (2020) refere que é necessário criar sessões de treino das equipas da organização e mudar a própria cultura para que todos os funcionários da organização fiquem capacitados na utilização e partilhem todos o mesmo objetivo.

Estratégia - Comunicação de Organização ↔ Consumidor

Quando implementado o CRM, a comunicação entre o consumidor e a organização é vital para o seu bom funcionamento e resultados. Para Fonseca (2020) parte do sucesso das empresas tem como fator decisivo o conhecimento e identificação recorrente das necessidades dos clientes.

Com todo esse conhecimento sobre os clientes após comunicação, Murta et. al. (2017) apresenta o CRM como uma vantagem competitiva. Caitano (2016, p.6) menciona: “Vale ressaltar que CRM não é apenas uma solução de TI, e sim uma estratégia de negócio que envolve processos, soluções e pessoas, e que deve estar alinhada às práticas das áreas de Marketing, Vendas e Atendimento que têm foco no atendimento e relacionamento com o cliente, permitindo que as empresas, com agilidade e eficiência, entrem em contato com o cliente certo, com a oferta certa, no momento certo e por meio do canal de comunicação certo”. Verificamos que se trata de uma comunicação personalizada e que tornara a relação mais lucrativa.

Posteriormente apresentado, o modelo *IDIP* serve de base para o correto funcionamento de um *CRM*.

2.3. Metodologia IDIP

A metodologia *IDIP* é conhecida como uma base e uma ferramenta para CRM, dando principal destaque para as primeiras duas letras da sigla. *IDIP* é a sigla das primeiras letras dos termos da mesma, *Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar*.

Para Peppers and Rogers (2001) a metodologia *IDIP* é das ferramentas mais importantes para criar uma relação mais íntima, satisfatória para ambas as partes e regular. Os clientes não são todos iguais, nem têm todos as mesmas necessidades, aumentando a importância de toda a informação que seja possível obter.

A primeira fase é a identificação. Segundo Morais (2008), é necessário conhecer o cliente para ser possível existir uma ligação entre ambas as partes, sendo mesmo necessário um

conhecimento aprofundado. Tem de ser possível identificar qualquer ponto de situação em diversas alturas de contacto, e de diferentes formas de contacto.

A segunda etapa é a diferenciação, que consiste em criar um mecanismo para otimização dos recursos disponíveis. Esteves (2022) nota que é necessário às empresas diferenciar os clientes pelas suas necessidades e diferente valor, e quando é possível a realização desse processo, a empresa começa a atuar de acordo com a real necessidade do cliente.

Quando as duas primeiras etapas estão concluídas, existe um terceiro passo muito importante que é designado de interação. Ao conhecer o cliente e a sua necessidade, a interação/comunicação, unilateral ou bilateral, pode ser feita ajustadamente e de forma que seja mais recetiva. Para o mesmo autor, Esteves (2022), esta fase permite potenciar toda a metodologia com a comunicação através de todos os canais de comunicações possíveis.

Por fim, é atingida a última etapa, a personalização. Costa (2019, p.43) menciona: “a oferta e comunicação que garanta que as expectativas dos clientes são conhecidas”, a satisfação total do cliente será o resultado destas quatro etapas realizadas na sua plenitude, porque vai ser analisado pelo mesmo que a comunicação terá sido adequada e o produto final ou serviço, se foi de acordo com a sua necessidade e expectativa, e reconhecido.

2.4. Confiança

Em revisão de literatura são diversos os autores com opiniões diferentes, mas citando Brei e Rossi (2005, p.148): “A dificuldade em não se ter uma única definição para o construto entre as diversas disciplinas motivou Rousseau et al. (1998:395) a proporem uma definição consensual. Para eles, "confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”. É apresentada uma definição de um estado emocional em que o consumidor acreditará na organização e no que a mesma oferece, mesmo que não seja perceptível de imediato. No mesmo sentido Wellington, Marcelo, Gustavo e Vera (2022, p.5) defendem: “A confiança tem um efeito relevante nas decisões de consumo e compra. A confiança pode ser caracterizada por confiabilidade, credibilidade, interesse, confidencialidade, segurança, compensação por perdas, imagem do vendedor, e honestidade do mesmo. Assim pode-se interpretar que quanto melhor a confiança exercida, maiores serão as influências nas decisões de compra (Rachmawati et. al., 2020)”.

No âmbito de B2C, a confiança é um dos principais fatores para a criação de lealdade entre organização e consumidor. Para a análise deste fator variável, é necessário criar duas visões, a visão termo comum, e a visão de termo em contexto empresarial. Quando analisada a visão comum, confunde-se a definição de Confiança com Fé, na vontade de acreditar no resultado e qualidade da relação e finalidade.

Para uma visão empresarial, Morgan e Hunt (1994) analisam que a confiança, quando baseada numa troca comercial, como a aquisição de bens ou serviços, irá satisfazer a necessidade existente com fiabilidade entre os intervenientes.

Segundo Moorman et. al. (1992), a confiança é como um compromisso para a criação e manutenção da relação entre ambas as partes, levando ao sucesso e à concretização de finalidades. Quando existe uma relação saudável e sendo a confiança a base dessa relação, existe um menor risco percebido e vulnerabilidade sobre o término dessa ligação.

Para Johnson (2010), a confiança do consumidor é um indicador que cada vez mais as empresas têm em conta, levando estas a criar mecanismos para medir esse indicador para os seus produtos, à sua imagem, à comunicação, e acima de tudo à marca. Pode ser analisada de diversas formas, mas a mais comum continua a ser o estudo de mercado, através de formulários, telefonemas, recolha de informação aleatória nos pontos de venda. Esses resultados permitem às empresas perceberem o seu atual posicionamento face ao pretendido (Zamberlan et. al., 2020), e aperfeiçoar estratégias anteriormente definidas, ou até redefini-las, porque os dados recolhidos podem apresentar resultados inesperados e ser necessário canalizar fundos monetários e recursos humanos para retificar a situação.

A retenção de clientes torna-se mais coesa quando existe uma relação de confiança, e essa confiança é correspondente à expectativa que existe em a empresa oferecer o produto ou serviço que irá satisfazer as suas necessidades ou desejos (Kolter, 1994) promovendo em seguida o compromisso descrito por Kotler e Keller (2012, p.167), designadamente: “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço futuro, apesar das influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”, a fidelidade. Assim, ao ato do prolongamento da relação de ambas as partes, o cliente terá em conta e como preferência a marca quando existir a necessidade de uma nova compra, não estando disponível para marcas concorrentes que tenham o produto ou serviço procurado.

Woelke e Koch (2016) e Katz e Lazarsfeld (1955), salientam que o *WOM* (*word of mouth*) realizado por clientes que sintam confiança à marca é publicidade bastante alcançável, através de recomendações e relatos da experiência promovendo o aumento da entrada de novos clientes e consequente aumento de faturação. O *WOM* é também uma ferramenta de fortalecimento da reputação da marca, Kozinets (2002) defende que o *WOM* sendo uma experiência real e autêntica, é mais pessoal e menos comercial, está envolvida diretamente com atributos positivos e decisivos como a qualidade de serviço ou produto, a segurança, integridade, valores, entre outros atributos. A reputação da empresa é fator de peso quando o novo consumidor procura fornecedores alternativos no mercado.

Com a volatilidade do mercado, e o impacto que esta variável traz à organização, quando a empresa atravessa por um período mais crítico, processual, humano ou outro tipo de adversidade, a confiança dos clientes, autoconfiança da organização e dos seus gestores, e a reputação da marca serão importantíssimos para a resistência a esse período (Patrão et. al., 2019). A necessidade do consumidor para aquisição de um produto ou serviço pode coincidir com este período na empresa, o que poderia levar o consumidor a procurar um outro fornecedor (Kotler e Keller, 2012, p.167), mas o consumidor pode permanecer com a marca e fazer a aquisição na base na confiança adquirida anteriormente e na lealdade.

2.5.Lealdade

Quando é medido o sucesso das organizações, percebe-se a importância deste indicador variável que é a lealdade. Diretamente associado ao posicionamento da marca na mente dos consumidores, a lealdade é, em paralelo com as variáveis de confiança e satisfação, o medidor da imagem pública da organização para o mercado.

O autor Sheth et al. (1991) define a lealdade como o compromisso do consumidor em fazer o processo de compras sempre na mesma marca, independentemente dos produtos ou serviços concorrentes.

Para Mower e Minor (1998), a lealdade trata-se de uma emoção, que gerada por diversos fatores, faz o consumidor sentir um comprometimento com a marca, uma atitude/postura positiva sob determinado grau que faz com que exista a repetição de compra e não procura alternativas existentes.

Na revisão de literatura, destaca-se o estudo de Dick e Basu (1994) que apresentam e concluem que a lealdade é o resultado do comprometimento, da força que existe na relação entre ambas as partes envolvidas, organização \leftrightarrow consumidor. Os mesmos autores (Dick e Basu, 1994) apresentam também as diferenças entre dois tipos de lealdade, atitudinal e comportamental. A lealdade atitudinal é quando o consumidor tem um vínculo emocional à marca, e está disposto por exemplo a pagar mais por um produto ou serviço que seria mais barato num concorrente. Este tipo de consumidor normalmente também promove publicidade junto de possíveis consumidores. A lealdade comportamental refere-se ao ato do consumidor efetuar a aquisição, que pode ser caracterizada por não ter qualquer valor emocional envolvido, pode ser apenas por conveniência ou explicada por determinadas características do produto.

Este indicador é dos temas mais discutidos na área de marketing e gestão, devido à importância da repetição de compra, e leva os autores Griffin (1997) a mencionar como características da variável, e Martensen et al. (2000) a salientar como dimensões:

1. Características da lealdade
 - a. O padrão existente no processo de recompra
 - b. Diversificação na compra de produtos
 - c. Prática de *word of mouth*
 - d. Resistência aos produtos concorrentes
2. Dimensões
 - a. Vontade de recompra
 - b. Sentimento de afiliado
 - c. Aceitação de alteração de preços
 - d. Existência de *cross-selling*

A variável em estudo, tem diferentes impactos dependentemente da forma como a mesma se encontra posicionada na percepção do consumidor. Quando o consumidor tem lealdade à marca, promove maior quantidade de repetições de compra (Vaz, 2019), e gera maior volume de faturação e conseqüente lucro. Ao se encontrar com esta ligação à marca, o consumidor não encara o preço como uma barreira ao consumo e permite que sejam mantidas as margens de lucro, aceitando o valor superior do produto (Reichheld, 1993).

A retenção de clientes é uma das conseqüências mais importantes e impactantes da lealdade, promovendo um fluxo constante de receitas (Reichheld, 1996), equilíbrio, e permitindo que

a organização tenha poder competitivo face à concorrência. Os clientes que não sintam lealdade à marca, estão recetivos às campanhas da concorrência que deverá ser sempre respeitada (Kartajaya et. al., 2019) e que poderá ser o primeiro passo para a quebra de relação com a atual organização. Como é uma variável dependente dos índices de satisfação dos consumidores, e da sua confiança para com os produtos, a lealdade determina também a posição da marca e em parte a sua quota de participação no mercado. Citando Simões (2011, p.19): “Apesar de existirem clientes satisfeitos nem sempre isso se traduz num aumento de clientes, vendas ou quota de mercado, pois nem sempre um cliente satisfeito é um cliente fiel”. Nem sempre os clientes satisfeitos realizam novas compras, ou porque se encontram fidelizados a outras marcas, ou porque a satisfação não foi total. É importante as marcas conseguirem durante o processo de venda, fidelizar o cliente e levá-lo a novos consumos futuros.

Para Paul e Nada (1998) o *lifetime value* para a relação de clientes leais tende a ser mais elevado, gerando assim maiores processos de compra, faturação e lucro. Para a marca, um maior *lifetime* também significa um maior número de inputs e possibilidades de ajustes para a manutenção das relações e aquisição de novos clientes. Com os ajustes certos, o retorno poderá atingir o valor aguardado no início da relação, não apenas a nível monetário (Maria e Vinícios, 2022).

As marcas que conseguem atingir um determinado nível de lealdade com os seus clientes, propiciam a existência de uma comunidade envolvida em torno da marca, e Cova, Dalli e Zwick (2011) mencionam que já é uma estratégia das empresas o fomento da existência deste tipo de comunidade. Nestas comunidades de consumidores envolvidos emocionalmente à marca, os consumidores partilham experiências entre eles, aumentando a vontade de quando saírem novos produtos da marca, serem os primeiros a ter e experimentar. A partilha de informação existente nestas comunidades, torna o processo de lançamento de novos produtos mais fácil, porque existe uma confiança por parte da marca que os mesmos serão vendidos.

Tsiotsou e Wirtz (2019) referem que a lealdade é muito responsável pelo desenvolvimento da marca e da sua reputação através da perceção da qualidade do produto. As recomendações, histórias relevantes, experiências, entre outras ações praticadas pelos clientes leais, ajudam a aumentar e melhorar a reputação da marca, trazendo inúmeras vantagens para a organização (Gomes, 2023), que perante os concorrentes pode beneficiar

da satisfação e feedback positivo como uma vantagem competitiva, que em momentos mais frágeis é tomada como medida de resiliência (Matheus, 2023).

2.6.Satisfação

A satisfação é um termo que gera diferentes opiniões, e que divide essas mesmas opiniões. Em dicionário da língua portuguesa temos o termo classificado como um ato de “contentamento” ou “alegria”, mencionando também o “prazer”, mas que no âmbito da gestão e marketing, poderá estar desajustado. Para a prática de transações comerciais e similares, a satisfação entende-se como o resultado da ação para colmatar a necessidade ou desejo anteriormente presente no consumidor (Silva, 2023). Outra parte importante presente dentro da variável da satisfação é a percepção da qualidade demonstrada nessa mesma atividade (dos Santos et. al., 2023).

Para Oliver (2014), a satisfação do cliente está diretamente ligada ao seu consumo do produto ou serviço e o conseqüente resultado desse processo. Caso a expectativa anterior seja alcançada, existe um grau de satisfação a registrar. Pode definir-se a satisfação como o grau de contentamento, ainda que seja uma medição de emoção relativa e subjetiva, que tem o objetivo de refletir o desempenho e o valor do produto ou serviço adquirido.

No passado foi realizado um estudo de Anderson et. al. (1994) com a descrição “*Satisfaction and Business Performance: A Meta-Analysis*”, com o objetivo de analisar a correlação entre a satisfação do consumidor e o devido impacto nos resultados da empresa. Esse estudo apresentou resultados no sentido de a valorização da confiança aumentar o volume de vendas, RSI (retorno sobre investimento), e lucro.

O sucesso de uma empresa deve-se em grande parte ao indicador em estudo, porque os clientes satisfeitos com a marca e com os produtos ou serviços que adquirem, têm uma repercussão muito importante, como é a retenção de clientes. Neste sentido, para Dourado e Cezario (2022, p.8): “O cliente, quando totalmente satisfeito, torna-se um defensor da marca, indicando-a para outras pessoas e conseqüente conquistando novos clientes. Além de tomarem-se fiéis e gastarem mais.”, levando também à longevidade da carteira.

Quando o consumidor efetua uma aquisição do produto da organização e fica com a sua necessidade saciada, a possibilidade de recompra aumenta e isso significa que a organização está a beneficiar com a durabilidade da relação. Também para benefício das marcas, quando

existe satisfação por parte dos consumidores, deixa de ser só o produto base no processo de venda e existe maior probabilidade de acontecer o *cross-selling*. Um estudo nominado de “Marketing de Relacionamento e Experiência do Cliente: Um Estudo de Caso no Aiqfome” (Padilha; Soares; Torres, 2022) apresenta resultados que o *cross-selling* é uma consequência natural de um cliente satisfeito, porque o produto base correspondeu às expectativas e existe a vontade de promover a aquisição de mais produtos ou serviços da marca, que terá impacto direto na faturação e obtenção de lucro.

Carneiro (2022) analisa as forças de Porter e destaca a entrada de novos concorrentes, e que essa mesma força quando se alinha com a insatisfação dos consumidores, levará a pensar na possibilidade de não adquirir novamente o produto no mesmo local, abrindo a possibilidade de procurar um fornecedor concorrente, e colocar a organização em posição de perda de quota de mercado com a diminuição do volume de vendas.

O *WOM* promovido por clientes satisfeitos e insatisfeitos tem impactos completamente diferentes e importantes para a organização. Como referem Brown e Reingen (1987), as recomendações de pessoas reais e a nível pessoal são mais confiáveis e respeitadas que alguma campanha publicitária. O caso do cliente satisfeito gerará um *feedback* positivo, pois quando sentem essa emoção para com a marca, sentem a necessidade de partilhar a experiência da compra pelo desejo natural de ajudar os outros (Richins, 1983), e adicionalmente segundo Muniz e O’Guinn (2001), sentem-se parte da comunidade em torno da marca. Além de ajudar na aquisição de novos clientes, está a ser praticada uma manutenção à carteira atual, pois um cliente com os índices de satisfação positivos, não procurará produtos concorrentes no momento da recompra.

Em sentido contrário, como referido por Maxham e Vogt (1995), os clientes insatisfeitos além de não promoverem os produtos da marca, quando questionados, não recomendam o consumo de determinado produto e se existir algum problema na relação de ambas as partes, o mesmo poderá denegrir a imagem da marca e prejudicar a reputação nesse momento. A este propósito Anderson (1998) aponta que essas mesmas palavras de desagrado serão mais impactantes que as positivas.

Os consumidores que estão insatisfeitos tornam-se mais exigentes, e sentem que devem aumentar as suas expectativas para o produto ou serviço de forma a evitar futuras deceções (Oliver, 1980). Sentem que merecem ser recompensados, e esse processo poderá ser um custo acrescido para a organização porque é esperado que essas compensações aumentem o

custo da manutenção da relação. Com isto, afetará o resultado que seria esperado das transações entre ambas as partes ao início da relação.

2.7.Imagem de marca

O sucesso das marcas depende dos clientes, e para existir esse sucesso, a marca terá de estar com a imagem correta aos olhos do consumidor. Para Garcia (2016) o atual mercado à velocidade com que se desenvolve, terá de ter um fator que diferencia a organização da concorrência, e esse fator é a marca. Citando as palavras de Vásquez (2007, p.3): “Assim, como a identidade pessoal, a identidade de marca também tem uma série de elementos que a caracterizam, dotando-a de uma personalidade. Apresenta-se o papel que cumpre a identidade de marca, sua comunicação e seu resultado quando transformada em imagem”. Fatores identificadores percebidos pelos consumidores como por exemplo a importância da marca, a relevância ou a sua posição conquistada no mercado, são importantíssimos para liderar o segmento de mercado e ser a marca escolhida pelos consumidores. Estes indicadores são fatores de diferenciação entre concorrentes que estão para além do produto ou serviço oferecido (Aaker, 1998; Serrão, 2005).

Fischer et. al. (2023) mencionam que imagem da marca é a representação da empresa na mente dos consumidores para os seus produtos e serviços, que para além dos elementos tangíveis como produtos e serviços, toma em consideração elementos identificativos como a identidade visual da marca, os valores transmitidos e percebidos pelos consumidores, a experiência em torno da aquisição e também a sua reputação.

Para se entender a importância dos fatores em torno dos produtos e serviços da marca, Keller e Machado (2006, p.36) consideram que a força de uma marca está no que os clientes “aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado das suas experiências ao longo do tempo”.

A imagem de marca é desenvolvida diariamente através de ações e estratégias definidas pela organização de forma a colocar a mesma na posição pretendida na mente do consumidor. Essas estratégias são delineadas através de diversas etapas necessárias, em seguida apresentadas.

A Identidade Visual da Marca é a imagem espelhada aos olhos dos consumidores sem conhecerem a marca para além do que estão a ver. Lucena (2021) menciona como o logotipo, marca, as cores associadas, entre outros elementos visuais, são designadas também como

SIV (sistema de identidade visual). Ao analisar ainda as palavras de Lucena (2021, p.22): “Para o senso comum, tudo o que pode ser identificado visualmente possui uma identidade visual e ela singulariza visualmente um dado objeto e o diferencia dos demais por seus elementos visuais, como afirma Péon (2003)”, assim, o consumidor cria associação na sua mente da marca com objetos, cores, palavras, entre outras.

Strunk (2001) refere que a identificação visual da marca, através de logotipos, marca, cor, e outras características visuais da marca, constitui a identificação para o consumidor, que logo procura entender qual o posicionamento da marca no seu pensamento. Quando a marca se encontra corretamente posicionada, essa identificação visual diferencia e proporciona o consumo.

A identificação da marca é o primeiro fator que definirá a escolha do consumidor em adquirir ou não os produtos de determinada marca, e que se espelha nos seus produtos e serviços quem são.

A Comunicação é essencial para a percepção da imagem da marca na mente dos consumidores. Nesta etapa é quando as marcas fazem o seu contacto com os consumidores, e é de extrema importância que a mensagem a ser transmitida seja clara e coerente. Borba (2022) refere que a comunicação é realizada através de campanhas de publicidade, nos canais de informação e sociais, no packaging do produto (a embalagem), no atendimento ao público no ponto de venda e agora também com o auxílio de ferramentas de realidade virtual aumentada. A consistência da comunicação ajudará o consumidor a interiorizar a ideia que a marca deseja implementar, e para Porto e Souza (2023), a consistência da comunicação leva também, na ótica do desenvolvimento da organização, ao desenvolvimento de cultura organizacional e foco no sucesso.

A experiência do cliente é um fator muito importante no desenvolvimento da imagem de marca (Silva ,2023), será determinado o posicionamento na mente do consumidor diretamente influenciada pelas ocorrências desde o primeiro contacto, até ao serviço pós-venda (Wheeler, 2008). É motivo suficiente para a marca tomar posição face ao investimento necessário em áreas como o atendimento ao cliente de qualidade, produtos e serviços que correspondam às expectativas e superem as suas necessidades.

A satisfação adquirida pelo consumidor como consequência positiva da sua experiência, ajuda futuramente o desenvolvimento da marca através de ações em defesa da marca e

divulgação dos seus produtos. Barbosa e Campbell (2006) referem que o consumo pode ser analisado como mecanismo social produtor de sentido e identidades, independente da aquisição de alguma marca específica, ação essa realizada pelos consumidores para apresentar novos estilos de vida, escolhas ou até identidades.

Verificamos que a imagem da marca tem um papel crucial nas ações e comportamentos do consumidor, que influencia as suas tomadas de decisão, sendo um fator diferencial (Alexandro et. al., 2015). Tem influência nas percepções da comunicação, nas atitudes e na decisão de compra relativa a produtos ou serviços da marca. Figueiredo et. al. (2013) efetuaram um estudo “País ou Marca: Influências na intenção de compra”, no qual um dos resultados apresentados foi que a marca tem uma influência maior diante de outras variáveis no momento de decisão de compra.

3. Hipóteses de investigação e Modelo Conceptual

Para o desenvolvimento desta dissertação, foi realizado um estudo empírico através da implementação de um questionário online, de forma a responder ao objetivo de investigação proposto:

“Analisar os efeitos da implementação de uma estratégia de CRM no comportamento de consumidor”

Tendo como base a revisão de literatura apresentada, são apresentadas na tabela nº1 as hipóteses de investigação que compõem o modelo conceptual.

3.1. Hipóteses de investigação

Tabela 1. Hipóteses desenvolvidas

Hipóteses
H1: A implementação de uma estratégia de CRM influencia positivamente a imagem da marca
H2: A imagem da marca influencia positivamente a confiança do consumidor
H3: A imagem da marca influencia positivamente a satisfação do consumidor
H4: A confiança na marca influencia positivamente a lealdade à marca
H5: A satisfação do consumidor influencia positivamente a lealdade à marca

3.1.1. Hipóteses de investigação

Kotler e Armstrong (2003) referem que a implementação do CRM é um processo que tem o principal objetivo de transformar numa vantagem competitiva toda a informação recolhida sobre o cliente, com vista a construir uma relação duradoura e rentável, tanto para o cliente como para a marca. As marcas quando utilizam o CRM, é-lhes permitido conhecer, entender e analisar que necessidade ou desejo o consumidor está a colmatar. Com essa perceção, as marcas podem apresentar uma imagem de preocupação, individualização, e adaptam as estratégias da organização, desde o marketing inicial até ao contacto final (Djouki et. al, 2019). A marca consegue através destes processos implementados, melhorar a sua comunicação assertiva e criar uma posição mais positiva na mente do consumidor. Aaker

(1993) apresenta a ideia de como a personalidade da marca é influenciada através de todos os contactos existentes entre o consumidor e a marca. Deste, é expectável que a implementação de uma estratégia de CRM, por ter subjacente a implementação de estratégias customizadas, fomente uma maior proximidade entre a marca e o cliente, melhorando consequentemente a imagem da marca.

Face ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: A implementação de uma estratégia de CRM influencia positivamente a imagem da marca.

A confiança leva o consumidor a acreditar que tem um parceiro na marca associada. Podemos justificar este pensamento com as palavras de Rousseau et. al. (1998, p.395) quando menciona que: “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos do outro”.

O consumidor desenvolve a confiança na marca através de diferentes atributos, esta não existe por si só, sendo criada como resultado da perceção desses diferentes atributos (de Araújo et. al., 2020). Entre esses diferentes atributos, está a imagem de marca. Chen et. al. (2011) realizaram um estudo intitulado de “*Country of origin effects and antecedentes of industrial brand equity*”, em que os resultados apresentaram que a imagem da marca desenvolvia uma maior fonte de valor para os consumidores entre os diversos *stakeholders*. Wagiswari (2022) refere a imagem de marca é a descrição associada e da confiança do consumidor sobre a marca, e consequentemente, uma boa imagem de marca impulsiona a aceitação do consumidor ao produto ou serviço ao longo do tempo para comprovar as expectativas (Prasetya et. al., 2018).

Face ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H2: A imagem da marca influencia positivamente a confiança do consumidor.

Além da confiança, também a satisfação poderá ser afetada pela imagem de marca, pois o consumidor já tem uma prévia expectativa criada para a vivência da experiência. Ri (2021, p.24) considera que: “a satisfação pode ser definida como o sentimento de prazer ou decepção frente a uma expectativa criada por um comprador, sendo que no momento de alcance do desempenho reflete a sensação de prazer e em caso de não atendimento da expectativa, indica

a insatisfação”. Marques (2012) refere a satisfação do consumidor como o processo de comparação entre o resultado e desempenho percebido no pós-compra, com a expectativa existente no decorrer na aquisição.

O consumidor na decisão de compra atravessa momentos de dúvidas e escolhas difíceis, e Andreassen e Lindestad (1998) colocam a imagem da marca como um atributo antecedente à satisfação através do modelo criado pelos mesmos. Nele, é apresentado que a imagem da marca pode ser um atributo determinante para a essa decisão de compra através da satisfação percebida pelo consumidor. Deste modo, propõe-se:

H3: A imagem da marca influencia positivamente a satisfação do consumidor.

Com a alta volatilidade atualmente instalada no mercado, é fulcral que as marcas desenvolvam a lealdade nos seus consumidores e consigam manter a quota de mercado para com os concorrentes. Para o desenvolvimento dessa lealdade, é necessário também perceber outro fator que antecede o processo, designadamente a confiança (Bozbay & Baslar, 2020).

Sendo a confiança um indicador emocional do consumidor com a marca, Doney e Cannon (1997, p.37) referem que quando existe essa confiança, fica criada a intenção de compra na mente do consumidor e é a base para construir uma relação duradoura entre ambas as partes (Swaen e Chumpitaz, 2008, p.13).

Com base ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

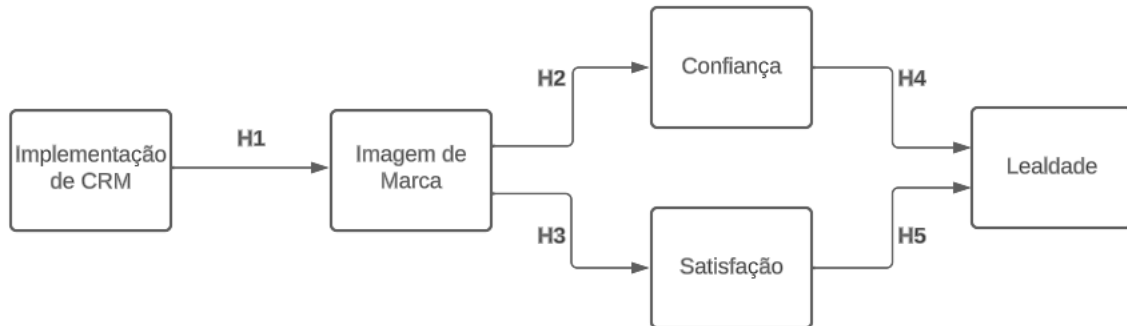
H4: A confiança na marca influencia positivamente a lealdade à marca

A avaliação que o consumidor faz aos produtos ou serviços da marca, resultam das necessidades colmatadas ou expectativas previamente definidas (Zeithaml et. al., 2009, p.104), criando uma ponte com a visão de Shandi e Rahardjo (2011) sobre a lealdade do consumidor com a marca marcar-se numa atitude positiva da perceção e avaliação dos seus produtos ou serviços. A satisfação, por diversas vezes demonstra relevância em termos empíricos e conceituais, constituindo um pilar da lealdade. Com efeito, o consumidor evidencia uma maior predisposição para a lealdade quando se encontra satisfeito com a marca (Oliver, 1997).

Com base ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H5: A satisfação do consumidor influencia positivamente a lealdade à marca

Figura 1. Modelo Concetual



4. Metodologia

O presente capítulo apresentará a definição e caracterização da amostra, bem como a metodologia utilizada para a recolha dos dados que foram necessários para analisar as hipóteses de investigação. Também irão ser apresentados os procedimentos adotados na elaboração do questionário, quais as variáveis utilizadas e de que forma as mesmas sofreram a sua medição.

4.1. Definição da amostra

Para a realização deste estudo, seria importante recolher dados de uma amostra variada de consumidores para existir uma panóplia de visões e perceções do consumidor para com as marcas. Com o objetivo apresentado para obter informações dos consumidores, Frankethal (2022) refere que a amostra é a representação em parte de um público geral a ser pesquisado, e que os resultados que irão ser obtidos através da pesquisa quantitativa terão valor e validade para projetar a população total.

O estudo em causa tem o objetivo de analisar o impacto da implementação de estratégias de CRM nas organizações, detalhando as variáveis envolventes ao consumidor nos índices de satisfação, confiança, imagem da marca e lealdade.

A população-alvo elegível para este estudo, são todos os indivíduos que sejam considerados consumidores de uma marca, independentemente da mesma. Sendo o universo populacional demasiado extenso, foi necessário recorrer a uma amostra.

4.2. Recolha de dados

Foi realizada a recolha de dados através de um questionário realizado na plataforma *Google Forms*. A plataforma automaticamente possibilita a partilha do questionário, que aconteceu através das redes sociais do autor, destinado a todas as pessoas que fossem consumidores de alguma marca, residissem em território nacional e tivessem a idade superior a 18 anos. O mesmo foi publicado e esteve disponível durante o mês de outubro e novembro de 2023, e contou com um total de 209 respostas para o sustento do estudo.

O questionário continha questões que servem de suporte para as hipóteses apresentadas, incluindo todas as variáveis apresentadas na revisão de literatura: confiança, satisfação, lealdade, imagem de marca e implementação de CRM. As mesmas foram apoiadas em medidas com escalas previamente testadas e validadas em diferentes estudos científicos.

4.2.1. Questionário

O questionário teve como base estrutural escalas previamente testadas e validadas em estudos científicos reconhecidos (Yoo, Donthu e Lee, 2000; Russell, McColl e Coote, 2007; Becerra e Badrinarayanan, 2013; Martinez e Chernatony, 2004; Dubey e Sangle, 2019). Para o estudo ser de fácil compreensão para os inquiridos, foi utilizada a Escala de Likert de cinco pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Além das perguntas orientadas para as variáveis em estudo, foi incluída uma secção comum neste tipo de estudo científico, os dados sociodemográficos (idade, género, situação profissional, entre outras informações).

De forma a confirmar a acessibilidade, clareza nas questões, percetibilidade e objetivo do questionário, foi realizado um pré-teste a 7 consumidores de diferentes faixas etárias, em áreas profissionais distintas e com habilitações académicas de diferentes níveis. Em resposta ao pré-teste, todos os inquiridos mostraram total compreensão no objetivo das questões, e realçaram a clareza apresentada das mesmas. Oliveira (2021) refere a possibilidade da

identificação e possível correção de deficiências detetadas do questionário, seja na sua estrutura, seja nas questões com margem para dúbias interpretações.

4.2.2. Medidas

Quando dado por terminado o período de angariação de respostas, existe a necessidade de medir corretamente as respostas obtidas. Para o estudo foi utilizada uma Escala de Likert de cinco pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

De seguida, na Tabela nº2, é possível consultar as medidas utilizadas para o tratamento de dados sobre as variáveis estudadas na revisão de literatura.

Tabela 2. Variáveis utilizadas no modelo

Variável	Original Question	Questão traduzida	Fonte	Tipo de Escala
Lealdade	I consider myself to be loyal to X	Considero-me leal à marca mencionada	Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. <i>Journal of the academy of marketing science</i> , 28, 195-211.	5 pontos da Escala de Likert: 1 = Discordo fortemente; 5= Concordo fortemente
	X would be my first choice	Quando penso em comprar algum produto, esta marca é a minha primeira escolha		
	I will not buy other brands if X is available at the store	Quando existe esta marca disponível na loja, não irei optar por nenhuma outra marca		
Satisfação	I am satisfied with my decision to purchase my preferred brand	Fiquei satisfeito com a decisão de comprar a marca mencionada	Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. <i>Journal of business</i>	5 pontos da Escala de Likert: 1 = Discordo fortemente; 5= Concordo fortemente
	My choice to purchase my preferred brand was a wise one	Sinto que a minha escolha ao comprar esta marca foi inteligente		

	I feel good about my decision concerning my preferred brand	Sinto-me bem com a minha decisão de escolha desta marca	<i>research</i> , 60(12), 1253-1260.	
	I think that I did the right thing when I decided to purchase my preferred brand.	Penso ter acertado quando decido comprar esta marca		
Confiança	I trust the brand	Eu confio na marca	P. Becerra, E., & Badrinarayanan, V. (2013). The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism. <i>Journal of Product & Brand Management</i> , 22(5/6), 371-383.	5 pontos da Escala de Likert: 1 = Discordo fortemente; 5= Concordo fortemente
	The brand is trustworthy	A marca é confiável		
	The brand is safe	Sinto que a marca é segura		
	The brand is honest	Sinto honestidade na comunicação da marca		
Imagem da Marca	There is a reason to buy the brand instead of others	Existe uma razão para comprar esta marca ao invés de outras	Martinez, E., & De Chernatony, L. (2004). The effect of brand extension strategies upon brand image. <i>Journal of consumer marketing</i> , 21(1), 39-50.	5 pontos da Escala de Likert: 1 = Discordo fortemente; 5= Concordo fortemente
	The brand has personality	A marca tem personalidade		
	The brand is interesting	A marca é interessante		
	I have a clear impression of the type of people who consume the brand	É perceptível o tipo de consumidores desta marca		

	This brand is different from competing brands	Esta marca é diferente das marcas concorrentes		
Implementação de CRM	My bank is able to provide me accurate and correct information about their product and services across channels	A marca é capaz de me fornecer as informações que eu solicito através de diferentes meios de comunicação	Dubey, N. K., & Sangle, P. (2019). Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation. <i>Journal of Advances in Management Research</i> , 16(1), 38-63.	5 pontos da Escala de Likert: 1 = Discordo fortemente; 5= Concordo fortemente
	They have right system to schedule and track delivery of services and product	A marca consegue agendar e rastrear uma encomenda		
	My bank maintains proper information about service requests and enquiries	A marca guarda informações atualizadas sobre os meus pedidos		
	The information that I get from various channels (internet/call center/branch) is consistent and reliable	As diferentes formas de comunicação da marca (internet/call center/balcão) são consistentes e confiáveis		

<p>My bank's employees are committed to provide superior service to their customers</p>	<p>A marca tem trabalhadores comprometidos em fornecer um serviço de excelência aos clientes</p>		
<p>My bank's employee truly value their customers</p>	<p>A marca tem trabalhadores que valorizam os seus clientes</p>		
<p>My bank's employees are knowledgeable and experienced to perform their job effectively</p>	<p>Os trabalhadores da marca possuem conhecimento e experiência para realizar um serviço eficiente</p>		
<p>My bank's various functional areas/departments co-ordinate their activities to enhance the quality of customer experience</p>	<p>Os diferentes departamentos da marca estão coordenados com o objetivo de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes</p>		
<p>My bank's process ensures that my requests, problems and complaints are handled personally by their employees who are responsible for solving the same</p>	<p>As minhas solicitações, problemas ou reclamações são tratados atentamente pelos trabalhadores da marca</p>		
<p>My bank's processes are designed to enhance the quality of customer interactions</p>	<p>Sinto que a marca investe em processos para melhorar a qualidade da sua comunicação e interações com os clientes</p>		

4.3. Caracterização da amostra

A amostra recolhida conta com 209 respostas sendo a mesma seguidamente caracterizada com base nos gráficos que se seguem.

Gráfico 1 – Idade dos Inquiridos

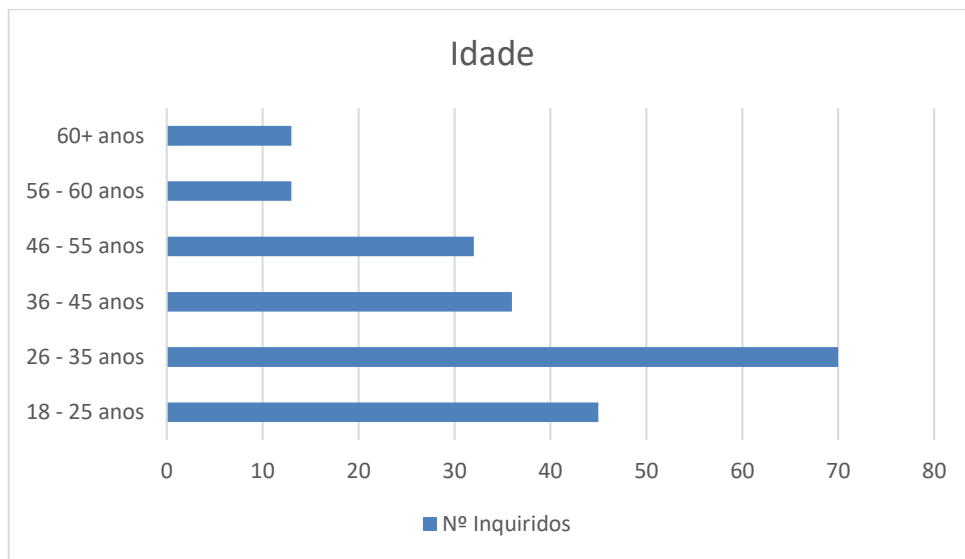


Tabela 3. Idade dos Inquiridos

Intervalos de idades	Frequência	Porcentagem
18 - 25 anos	45	22%
26 - 35 anos	70	33%
36 - 45 anos	36	17%
46 - 55 anos	32	15%
56 - 60 anos	13	6%
60+ anos	13	6%
Total	209	100%

É possível através da análise do Gráfico 1 e com o auxílio da tabela nº 3, constatarmos que o intervalo mais representado no estudo é “26 – 35 anos” com 33% das respostas. Ainda assim, ao analisarmos a tabela nº 3, verificamos que numa visão ao resultado percentual, é considerado também relevante o intervalo “18 – 25 anos” com 22%.

Gráfico 2 – Género dos inquiridos

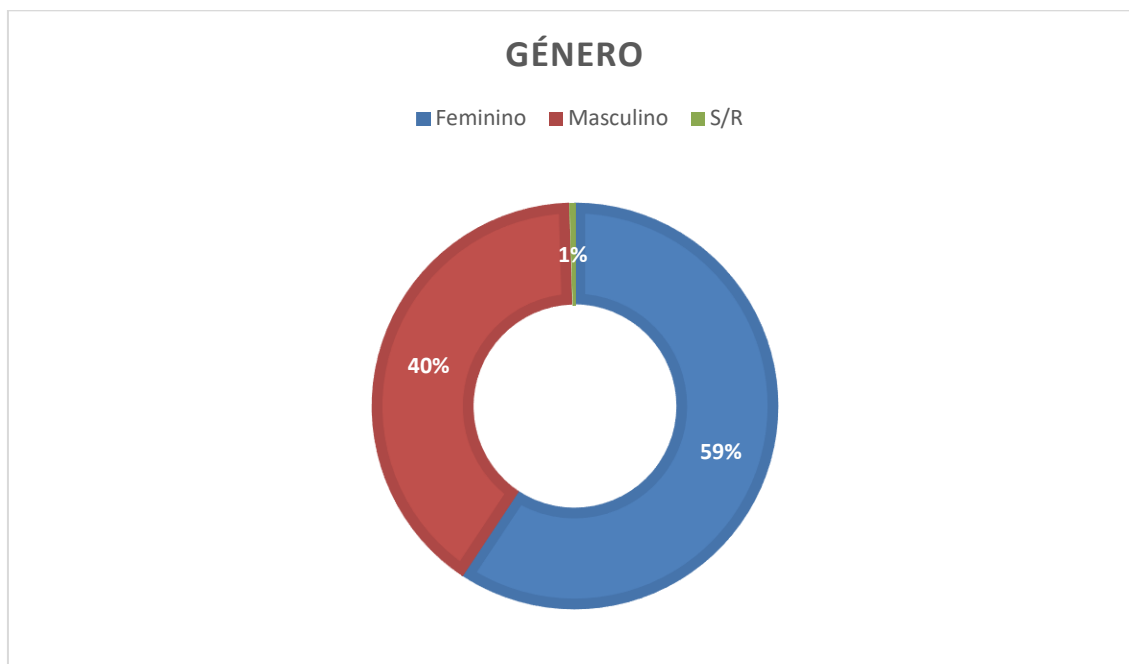


Tabela 4. Género dos inquiridos

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	124	59,3%
Masculino	84	40,2%
S/R	1	0,5%
Total	209	100%

Verificamos através do Gráfico 2 e na Tabela nº 4 que os inquiridos são na sua maioria do género feminino, apresentando-se com 59,3% dos inquiridos (124 respostas válidas), completando com 40,2% dos inquiridos do género masculino (70 respostas válidas). Mencionar também que existiu 1 não resposta neste campo sociodemográfico.

Tabela 5. Distrito de residência

Distrito de Residência	Frequência	Percentual
Arquipélago da Madeira	7	3,3%
Arquipélago dos Açores	4	1,9%

Aveiro	7	3,3%
Beja	5	2,4%
Braga	6	2,9%
Bragança	2	1,0%
Castelo Branco	5	2,4%
Coimbra	6	2,9%
Évora	3	1,4%
Faro	4	1,9%
Guarda	3	1,4%
Leiria	24	11,5%
Lisboa	22	10,5%
Portalegre	6	2,9%
Porto	7	3,3%
Santarém	89	42,6%
Setúbal	4	1,9%
Viana do Castelo	3	1,4%
Vila Real	1	0,5%
S/R	1	0,5%
Total	209	100%

Verifica-se na Tabela nº 5 relativamente ao distrito de residência dos inquiridos, a enorme relevância para o distrito de Santarém (42,6%, equivalente a 89 respostas). Ainda que os restantes 57,4% dos inquiridos se localizem de forma dispersa pelo país, nota ainda dos significativos distritos de Leiria e Lisboa que acumulados representam 22% (correspondente a 46 respostas válidas). Existiu uma não resposta para o atributo em questão.

Gráfico 3 – Habilitações académicas

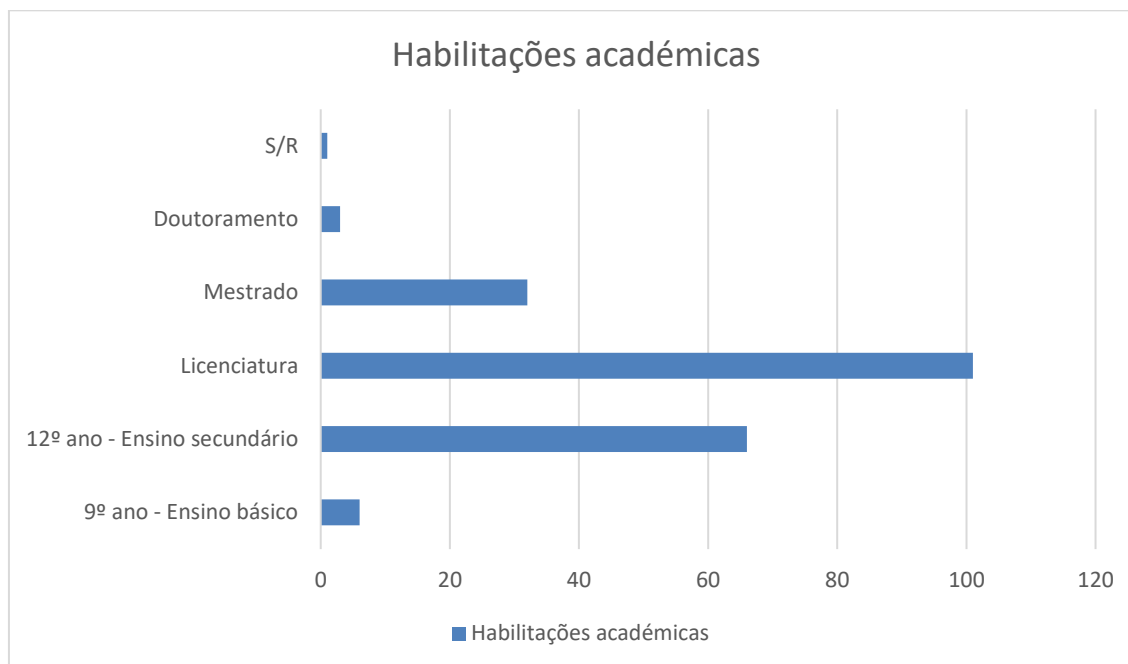


Tabela 6. Habilitações académicas

Habilitações académicas	Frequência	Percentual
9º ano - Ensino básico	6	2,9%
12º ano - Ensino secundário	66	31,6%
Licenciatura	101	48,3%
Mestrado	32	15,3%
Doutoramento	3	1,4%
S/R	1	0,5%
Total	209	100%

Ao analisar o Gráfico 3 e a Tabela nº 6 verificamos que quase metade dos inquiridos, 48,3% (101 respostas válidas) apresentam como grau académico concluído a Licenciatura. Ainda que seja com uma diferença significativa, o grau académico Mestrado apresenta-se na segunda posição do título adquirido pelos inquiridos, com 15,3% (correspondente a 32 respostas válidas). O atributo de habilitações académicas conta com 1 não resposta.

Gráfico 4 – Rendimento mensal

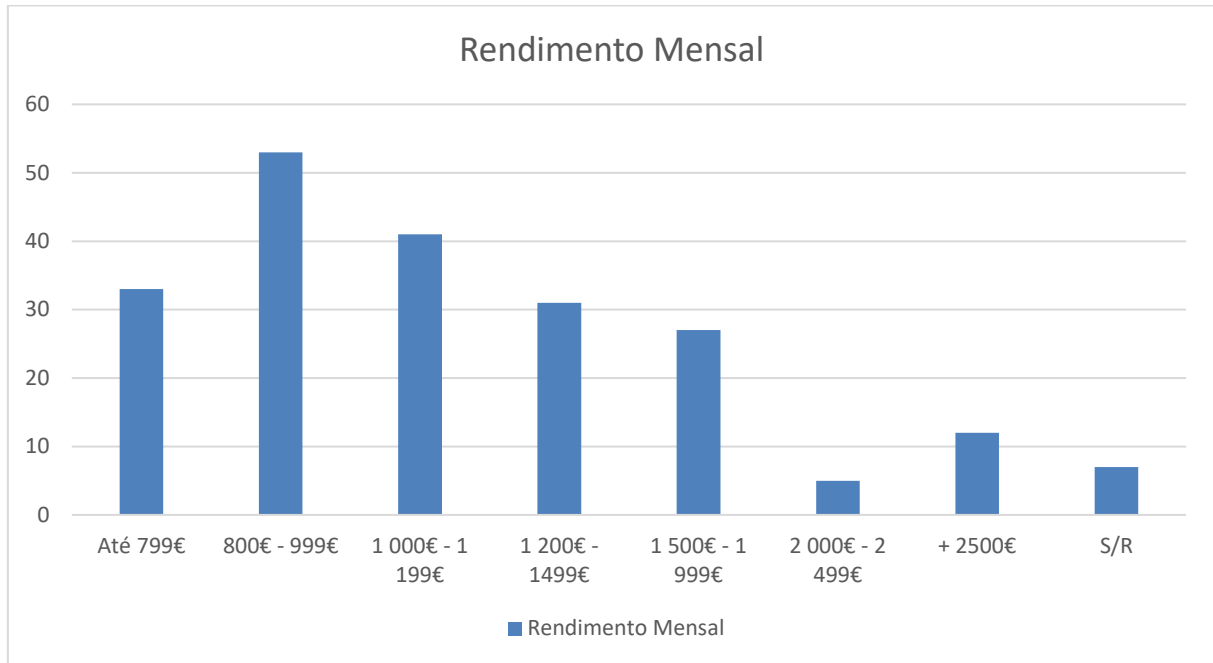


Tabela 7. Rendimento mensal

Rendimento Mensal	Frequência	Percentual
Até 799€	33	15,8%
800€ - 999€	53	25,4%
1 000€ - 1 199€	41	19,6%
1 200€ - 1 499€	31	14,8%
1 500€ - 1 999€	27	12,9%
2 000€ - 2 499€	5	2,4%
+ 2500€	12	5,7%
S/R	7	3,3%
Total	209	100,0%

Neste dado sociodemográfico é onde se encontra o maior equilíbrio quantitativo para os inquiridos, mas com dois intervalos de rendimento mensal a representar um valor acumulado de 45% (corresponde ao somatório de 94 respostas válidas), “800€ - 999€” a serem

representados com 25,4% e “1000€ - 1199€” a representar 19,6% do presente estudo. Realçar ainda a ausência de resposta neste indicador com o total de 3,3% (7 não respostas).

4.4. Non response bias

Para averiguar a existência de *non-response bias* foi implementado o procedimento proposto por Armstrong & Overton (1977). Neste sentido, efetuou-se uma comparação entre os primeiros e os últimos respondentes (considerados como os primeiros 75% e os últimos 25% a responder ao questionário) em todas as variáveis que compõem o modelo conceptual e nas variáveis de caracterização da amostra. A análise efetuada demonstrou que não existem diferenças significativas entre os respondentes iniciais e os respondentes tardios.

4.5. Common method bias

Para análise de possível existência de *common method bias* nos resultados obtidos, e tendo sido utilizado o modo de recolha, o questionário, foram utilizados os procedimentos recomendados por Podsakoff et al. (2003). Essas recomendações assentam na garantia do anonimato dos inquiridos, e certificar que os inquiridos não tinham conhecimento prévio sobre o modelo concetual.

Conforme as recomendações de Podsakoff e Organ (1986), foi executada uma análise fatorial exploratória que resultou na verificação de inexistência de um fator único que explique a maioria da variância dos dados. Foram identificados 8 fatores com *eigenvalues* superiores a 1, em que o primeiro fator explica 37,5% da variância dos dados. Com os resultados apresentados na tabela N°8, confirma-se que os dados não são afetados pela presença de *common method bias*.

Tabela 8. Variância Total Explicada

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,274	37,579	37,579	11,274	37,579	37,579	6,093	20,310	20,310
2	2,780	9,265	46,844	2,780	9,265	46,844	5,033	16,778	37,088

3	1,568	5,228	52,072	1,568	5,228	52,072	2,634	8,779	45,867
4	1,470	4,899	56,971	1,470	4,899	56,971	2,002	6,673	52,541
5	1,373	4,576	61,547	1,373	4,576	61,547	1,928	6,428	58,969
6	1,173	3,911	65,458	1,173	3,911	65,458	1,464	4,881	63,850
7	1,010	3,366	68,824	1,010	3,366	68,824	1,256	4,187	68,038
8	1,005	3,349	72,173	1,005	3,349	72,173	1,241	4,135	72,173
9	0,777	2,590	74,763						
10	0,701	2,335	77,098						
11	0,605	2,016	79,114						
12	0,561	1,870	80,984						
13	0,528	1,762	82,745						
14	0,502	1,672	84,417						
15	0,499	1,664	86,081						
16	0,426	1,419	87,500						
17	0,408	1,361	88,861						
18	0,391	1,302	90,163						
19	0,355	1,185	91,348						
20	0,353	1,175	92,523						
21	0,311	1,037	93,559						
22	0,301	1,005	94,564						
23	0,284	0,947	95,511						
24	0,247	0,822	96,333						
25	0,233	0,778	97,111						
26	0,221	0,737	97,848						
27	0,182	0,605	98,453						
28	0,166	0,552	99,005						
29	0,156	0,519	99,524						
30	0,143	0,476	100,000						

5. Análise de dados

Após a recolha dos dados e a sua respetiva validação, o presente capítulo destina-se à análise dos dados e resultados obtidos.

5.1. Análise descritiva das medidas

A análise descritiva das medidas tem como principal objetivo a compreensão de cada uma das variáveis e dos respetivos itens de medição. Para tal, foi calculada e verificada a média e o desvio padrão desses itens, bem como o cálculo do α (alfa) de Cronbach, de forma a avaliar se a consistência interna da escala é aceitável.

Para que a consistência interna se encontre válida, o α de Cronbach deve ser superior a 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

Os resultados apresentados na tabela nº 8 permitem verificar a consistência interna de todas as variáveis, com valores mínimos de $\alpha = 0,783$ registado na variável Imagem da Marca. A variável com o valor de α mais elevado é a Implementação de CRM, com o $\alpha = 0,950$. A variável Lealdade apresentou $\alpha = 0,859$, a variável Satisfação $\alpha = 0,890$ e a variável Confiança registou o $\alpha = 0,877$.

Tabela 9. Medidas de estatística descritiva das variáveis

Variável	Itens da escala	Média	Desvio Padrão
Lealdade	Considero-me leal à marca mencionada	3,732	1,010
	Quando penso em comprar algum produto, esta marca é a minha primeira escolha	3,842	1,016
	Quando existe esta marca disponível na loja, não irei optar por nenhuma outra marca	3,407	1,242
	α (alfa) de Cronbach = 0,859		
Satisfação	Fiquei satisfeito com a decisão de comprar a marca mencionada	4,292	0,742
	Sinto que a minha escolha ao comprar esta marca foi inteligente	4,354	0,705

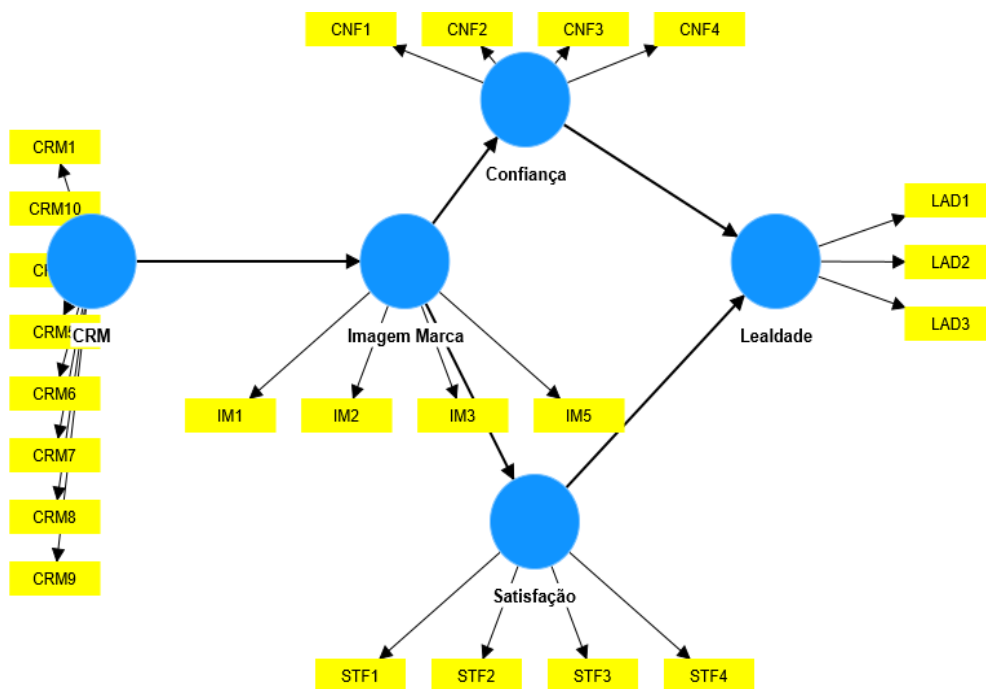
	Sinto-me bem com a minha decisão de escolha desta marca	4,364	0,740
	Penso ter acertado quando decido comprar esta marca	3,971	0,912
	α (alfa) de Cronbach = 0,890		
Confiança	Eu confio na marca	4,373	0,674
	A marca é confiável	4,258	0,726
	Sinto que a marca é segura	4,330	0,706
	Sinto honestidade na comunicação da marca	4,316	0,723
	α (alfa) de Cronbach = 0,877		
Imagem da Marca	Existe uma razão para comprar esta marca ao invés de outras	4,105	0,943
	A marca tem personalidade	4,172	0,874
	A marca é interessante	4,282	0,790
	É perceptível o tipo de consumidores desta marca	3,612	1,080
	Esta marca é diferente das marcas concorrentes	3,703	1,006
	α (alfa) de Cronbach = 0,783		
Implementação de CRM	A marca é capaz de me fornecer as informações que eu solicito através de diferentes meios de comunicação	3,900	0,821
	A marca consegue agendar e rastrear uma encomenda	3,919	1,034
	A marca guarda informações atualizadas sobre os meus pedidos	3,947	1,068
	As diferentes formas de comunicação da marca (internet/call center/balcão) são consistentes e confiáveis	3,952	0,890
	A marca tem trabalhadores comprometidos em fornecer um serviço de excelência aos clientes	3,895	0,880
	A marca tem trabalhadores que valorizam os seus clientes	3,785	0,816
	Os trabalhadores da marca possuem conhecimento e experiência para realizar um serviço eficiente	3,847	0,867
	Os diferentes departamentos da marca estão coordenados com o objetivo de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes	3,809	0,848
	As minhas solicitações, problemas ou reclamações são tratados atentamente pelos trabalhadores da marca	3,842	0,863

Sinto que a marca investe em processos para melhorar a qualidade da sua comunicação e interações com os clientes	3,866	0,913
α (alfa) de Cronbach = 0,950		

5.2. Validade e fiabilidade das medidas e avaliação estrutural

Para a análise estatística deste estudo, foi utilizado como ferramenta principal o software SMARTPLS 4.0. A escolha deste software foi suportada pelo facto de o mesmo permitir calcular modelos complexos e analisar relações entre variáveis medidas através de vários itens, sem colocar problemas de estimação. Para a obtenção dos resultados, começou-se por avaliar a validade e fiabilidade do modelo, que apresentou resultados bastante positivos para o propósito do presente estudo. O modelo estrutural foi testado através das recomendações de Hulland (1999).

Figura 2. Modelo Estrutural



5.2.1. Fiabilidade dos itens

Efetuiu-se uma avaliação individual dos itens das variáveis que compõem o modelo de investigação através da observação das interdependências entre medidas e variáveis, com o objetivo de análise de adequação do modelo.

Em análise, a literatura apresenta a aceitação dos *factor loadings* iguais ou superiores a 0,6, que prova existir uma maior variância partilhada entre as variáveis e as suas medidas (Bagozzi & Yi 2012).

Na tabela nº10 – Medidas de Fiabilidade, todos os *factor loadings* apresentados são superiores a 0,6, confirmando a sua fiabilidade (Bagozzi & Yi, 2012).

Tabela 10. Medidas de Fiabilidade

Variável	Itens da escala	Factor Loading	α (alfa) de Cronbach	Fiabilidade compósita	AVE - Variância média extraída	R2
Lealdade	Considero-me leal à marca mencionada	0,898	0,859	0,914	0,779	0,386
	Quando penso em comprar algum produto, esta marca é a minha primeira escolha	0,911				
	Quando existe esta marca disponível na loja, não irei optar por nenhuma outra marca	0,837				
Satisfação	Fiquei satisfeito com a decisão de comprar a marca mencionada	0,842	0,890	0,924	0,752	0,418
	Sinto que a minha escolha ao comprar esta marca foi inteligente	0,857				

	Sinto-me bem com a minha decisão de escolha desta marca	0,895				
	Penso ter acertado quando decido comprar esta marca	0,874				
Confiança	Eu confio na marca	0,900	0,877	0,916	0,732	0,490
	A marca é confiável	0,885				
	Sinto que a marca é segura	0,868				
	Sinto honestidade na comunicação da marca	0,762				
Imagem da Marca	Existe uma razão para comprar esta marca ao invés de outras	0,725	0,783	0,861	0,609	0,419
	A marca tem personalidade	0,857				
	A marca é interessante	0,835				
	É perceptível o tipo de consumidores desta marca*	-				
	Esta marca é diferente das marcas concorrentes	0,693				
Implementação de CRM	A marca é capaz de me fornecer as informações que eu solicito através de diferentes meios de comunicação	0,689	0,950	0,923	0,602	-
	A marca consegue agendar e rastrear uma encomenda*	-				
	A marca guarda informações atualizadas sobre os meus pedidos*	-				
	As diferentes formas de comunicação da marca (internet/call	0,704				

center/balcão) são consistentes e confiáveis				
A marca tem trabalhadores comprometidos em fornecer um serviço de excelência aos clientes	0,819			
A marca tem trabalhadores que valorizam os seus clientes	0,815			
Os trabalhadores da marca possuem conhecimento e experiência para realizar um serviço eficiente	0,805			
Os diferentes departamentos da marca estão coordenados com o objetivo de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes	0,787			
As minhas solicitações, problemas ou reclamações são tratados atentamente pelos trabalhadores da marca	0,796			
Sinto que a marca investe em processos para melhorar a qualidade da sua comunicação e interações com os clientes	0,778			

* Itens eliminados devido à purificação da escala.

5.2.2. Validade convergente

Com a finalidade da verificação da validade convergente, foram realizadas as seguintes análises: a fiabilidade das variáveis através do α de Cronbach; a fiabilidade compósita e a variância média extraída ou AVE (Average Variance Extracted) (Fornell & Larcker, 1981).

Referindo a tabela nº10, os valores de α de Cronbach para se declararem aceitáveis devem estar compreendidos entre 0,7 e 1 (Hair et al., 2009; Malhotra, Birks e Wills, na literatura, a fiabilidade compósita recomendada encontra-se também compreendida entre 0,7 e 1 (Bagozzi, 1980; Bagozzi e Yi, 2012; Nunnally, 1978). No presente estudo a variável Imagem da Marca apresenta o valor mínimo de fiabilidade compósita de 0,86, sendo o valor máximo de 0,92 registado na variável Satisfação.

Para uma correta análise aos resultados, foi também analisada a variância média extraída, a qual deve ser igual ou superior a 0,5 (Fornell e Larcker, 1981). Este estudo apresenta a variável Implementação de CRM com o valor mais baixo de 0,6 e a variável Lealdade com o valor mais elevado de 0,77.

5.2.3. Validade Discriminante

A validade discriminante é utilizada como um complemento de análise à validade convergente, e analisa comparativamente os itens das variáveis face aos restantes itens que medem outras variáveis do mesmo modelo de investigação. Assim, para que exista a validade discriminante, os valores que apresentam a raiz quadrada da AVE (valores mencionados na diagonal apresentada na tabela nº11) devem sempre ser superiores à correlação entre os construtos (Fornell & Larcker, 1981). Em complemento, foi analisada a existência de validade discriminante com base no rácio HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) – tabela nº 11. Tendo em conta que os valores do HTMT são inferiores ao valor recomendado de 0,85 (Hair et al. 2020), podemos suportar a presença de validade discriminante.

Tabela 11. Validade Discriminante

	CRM	Confiança	Imagem Marca	Lealdade	Satisfação
CRM	0,776	0,680	0,755	0,452	0,680
Confiança	0,611	0,856	0,839	0,673	0,837
Imagem Marca	0,647	0,700	0,781	0,735	0,773
Lealdade	0,416	0,594	0,599	0,883	0,644
Satisfação	0,615	0,766	0,646	0,571	0,867

Nota: Os valores na diagonal da matriz representam a raiz quadrada da AVE; As correlações são apresentadas na parte da matriz inferior à diagonal; Os rácios HTMT estão apresentados na parte da matriz superior à diagonal.

5.2.4. Avaliação do Modelo Estrutural

A avaliação do modelo estrutural foi feita com base nos valores do R², o nível da variância explicada de todas as variáveis dependentes (Falk & Miller, 1992). As variáveis dependentes devem sempre apresentar valor acima dos 10% (Falk & Miller, 1992), o que se verifica com as variáveis em estudo, estando como valor mínimo a variável Lealdade com 38%.

5.3. Análise dos resultados

Tabela 12. Análise de hipóteses

Hipóteses	Estatística T	Path coefficient	Suporte
H1: A implementação de uma estratégia de CRM influencia positivamente a imagem da marca	15,781***	0,647	Suportada
H2: A imagem da marca influencia positivamente a confiança do consumidor	18,504***	0,700	Suportada
H3: A imagem da marca influencia positivamente a satisfação do consumidor	14,909***	0,646	Suportada
H4: A confiança na marca influencia positivamente a lealdade à marca	4,556***	0,380	Suportada
H5: A satisfação do consumidor influencia positivamente a lealdade à marca	3,113***	0,280	Suportada

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001; foi utilizado two-tailed test para todas as hipóteses.

Respetivamente à primeira hipótese, H1: A implementação de uma estratégia de CRM influencia positivamente a imagem da marca, é confirmado o suporte estatístico para a influência positiva da Implementação de uma estratégia de CRM na imagem da marca ($\beta = 0,647$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 15,781$), sendo possível afirmar que H1 é suportada.

No que concerne à segunda hipótese, H2: A imagem da marca influencia positivamente a confiança do consumidor, é também confirmado o suporte estatístico para a influência positiva da imagem da marca na confiança do consumidor ($\beta = 0,700$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 18,504$), confirmando assim que a H2 é suportada.

Relativamente à terceira hipótese, H3: A imagem da marca influencia positivamente a satisfação do consumidor, foi encontrado suporte estatístico para a influência positiva da imagem da marca na satisfação do consumidor ($\beta = 0,646$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 14,909$), afirmando-se que a H3 é suportada.

Já a quarta hipótese, H4: A confiança na marca influencia positivamente a lealdade à marca, tem suporte estatístico para a influência positiva da confiança sobre a lealdade do consumidor à marca ($\beta = 0,380$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 4,556$), confirmando que a H4 é suportada.

Por fim, analisada a quinta hipótese, H5: A satisfação do consumidor influencia positivamente a lealdade à marca, confirma-se ser suportada estatisticamente a influência positiva da satisfação sobre lealdade do consumidor à marca ($\beta = 0,280$, $p < 0,001$, $t\text{-value} = 3,113$), tornando assim a H5 suportada.

6. Discussão e Conclusões

Com o desenvolvimento do presente estudo, este capítulo destina-se a apresentar as conclusões sobre o mesmo e a sua contribuição teórica para a gestão e o marketing. São apresentadas também algumas orientações para investigações futuras e as limitações.

6.1. Discussão de resultados

O principal objetivo deste trabalho era a análise do impacto do CRM e da sua implementação para as organizações através da influência nos comportamentos dos consumidores, com foco nos níveis de satisfação, confiança, lealdade e imagem da marca. O estudo efetuado teve o objetivo de contribuir para a ótica da gestão e do marketing através da compreensão do

impacto de determinadas ações realizadas pelas marcas, bem como para um contexto acadêmico complementando a revisão de literatura existente com novas informações e dados recolhidos. Com os objetivos traçados, foi realizado através da revisão de literatura existente, um modelo conceitual adequado e suportado. Foi realizado o questionário para recolha de dados online, que estava estruturado com escalas previamente testadas de forma a garantir validade estatística na medição das variáveis. Posteriormente, em SMARTPLS 4.0 foi avaliada a qualidade da medição e confiabilidade.

Com base nos resultados recolhidos e analisados, destaca-se a confirmação e suporte de H1, H2, H3, H4 e H5. Quando confirmamos que a H1 é suportada, significa que a implementação de estratégias de CRM quando corretamente implementadas, tem impacto e influência positiva na percepção da imagem da marca na mente do consumidor. Este resultado encontra-se de acordo com Mariano et. al. (2023) que referem o CRM como ferramenta que ajuda a entender o consumidor e a proceder de forma correta para que não exista nenhuma desfragmentação da relação de ambas as partes, proporcionando a vivência da melhor experiência possível para o consumidor. Deste, modo a implementação de uma estratégia de CRM ao fomentar a implementação de estratégias customizadas, estimula uma maior proximidade entre a marca e o cliente, alavancando a imagem da marca.

Ao analisar os resultados obtidos, verificamos que a confiança do consumidor na marca é positivamente influenciada pela imagem da marca, suportando assim a H2. Este resultado está de acordo com o estudo de Wagiswari (2022) que defendem que a imagem de marca constitui uma fonte de valor para o consumidor, estimulando a aceitação do produto ou serviço.

No estudo existe também a verificação da satisfação do consumidor ser positivamente afetada pela imagem da marca, suportando a H3. A imagem da marca não é apenas o que o consumidor vê sobre a marca, mas também as expectativas que se criam em torno dela, e assim, em revisão de literatura, Ri (2021) refere a satisfação como o atingimento ou não das expectativas criadas. O resultado obtido encontra-se em consonância com o estudo de Andreassen e Lindestad (1998) que colocam a imagem da marca como um atributo antecedente à satisfação

É verificado que a variável confiança na marca por parte do consumidor, tem influência positiva na lealdade à marca, suportando assim a H4. Esta verificação tem reforço literário quando Laroche et. al. (2012) menciona que a confiança é uma variável que desempenha

uma função de mediador na conversão das práticas de criação de valor à lealdade com a marca. Também Alves et. al. (2017) em: “O marketing de relacionamento e as relações entre experiência, satisfação, confiança e compromisso, favorecem a lealdade de marcas próprias em supermercados”, referem que a experiência, confiança e compromisso sobre essas marcas, favorecem a lealdade e conseqüentemente a ligação à marca.

Os resultados obtidos provam também a influência da satisfação de forma positiva sobre a lealdade que os consumidores têm com a marca, suportando assim a H5. Os resultados obtidos vão de acordo aos resultados do estudo de Chaves et. al. (2023), que por meio de uma investigação qualitativa concluíram que o crescimento do grau de satisfação dos consumidores, através da experiência, aumenta a lealdade à marca em estudo.

6.2. Conclusões finais e recomendações

Quando o estudo é preparado, usamos por base o próprio conhecimento na área e a revisão literária existente. Mas tal como este estudo, os demais que serviram como base e apoio, também tiveram as suas limitações fossem em questões de amostragem ou acontecimentos socioeconômicos que afetavam momentaneamente os inquiridos. Também os diferentes tipos de amostra e população-alvo determinam diferentes resultados que seriam expetáveis numa fase prévia da investigação. Assim, foram estudadas variáveis com as quais o mundo empresarial interage diariamente, consciente e inconscientemente.

O presente estudo permite confirmar que a implementação de uma estratégia de CRM nas organizações, exerce diferentes impactos no comportamento e visões que o consumidor tem com a marca. Essa implementação coloca a empresa numa vantagem de conhecimento prévio à comunicação, que pode ser ajustada ao consumidor específico, bem como à necessidade. É possível às organizações recolherem informações, organizá-las e analisá-las de forma cuidada, para que se transformem numa vantagem competitiva. Foi possível verificar através da literatura, e de forma empírica, com base nos resultados do presente estudo, que o consumidor valoriza que a marca conheça as suas preferências, o seu histórico, a sua tendência de consumo, fazendo que seja melhorada a sua imagem para o mercado, afetando positivamente a imagem da marca.

Os resultados obtidos indicam que a imagem da marca favorece os níveis de confiança dos consumidores. A confiança é dos indicadores mais estudados pelas marcas, dado o facto da confiança do consumidor estar diretamente ligada ao tempo de relação que pode vir a existir

entre ambas as partes. Ainda que a marca possa ultrapassar alguns períodos mais complicados, a confiança é também uma das bases na construção da reputação da marca. O sucesso das empresas deve-se aos processos de compra dos consumidores e das suas repetições de compra, e para isso é necessário que os mesmos se encontrem satisfeitos com as marcas e com os seus produtos. A taxa de retenção de consumidores aumenta quando os mesmo se sentem satisfeitos, e verificam que as suas expectativas foram colmatadas com a aquisição do produto e serviço comercializado. A imagem da marca vê-se como determinante na avaliação da experiência, ainda que uma boa imagem de marca aumente a expectativa, é fator benéfico quando o consumidor está a proceder à avaliação.

Constata-se que a satisfação e confiança do consumidor, afetam de forma positiva a lealdade que o mesmo tem com a marca. Deste modo ao estar satisfeito não apenas com os produtos e serviços, e ainda sentir confiança na relação com a marca, a relação está a ser cuidada e proporcionará um maior LVT (*lifetime value*). A lealdade é uma variável muito importante de ser cuidada, tendo em conta que o consumidor atual atravessa uma volatilidade enorme, e com a forte oferta de comunicação de marcas concorrentes é possível que este indicador baixe substancialmente num curto espaço de tempo, colocando em risco o tal processo de recompra e até alguma comunicação de apoio à marca através do *WOM*.

Em termos de implicações para a gestão e marketing, o estudo demonstra a importância de as organizações terem em foco a lealdade do consumidor, construindo a base para tal através da implementação do CRM. É importante para a organização uma delineação de estratégia e a identificação do correto software, adaptado aos seus recursos humanos e tecnológicos. Para essa escolha é necessária a análise cuidada para os diferentes tipos de CRM, com olhar atento ao foco das suas dimensões: estratégica, analítica, operacional e colaborativa. Ainda que na grande maioria dos CRM estejam presentes um pouco das diferentes dimensões, é necessário definir o principal objetivo e estratégia da organização para que a escolha do mesmo seja a mais acertada e funcional possível.

As diferentes estratégias na implementação do CRM permitem às organizações trabalhar em antecipação, numa aprendizagem mais ativa invés de reativa. É neste ponto específico que o mercado atual se está a desenvolver, o conhecimento sobre o consumidor e as incontáveis mudanças de comportamento, quando percebidas, tornam a organização e os seus processos ajustados numa vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Quando está criada uma base de informação sobre o consumidor, dados pessoais, histórico de compras, pesquisas de produtos, entre outras informações, as marcas podem ajustar a sua comunicação ou ofertas, personalizar essa comunicação para esse consumidor, e fidelizar através do sentimento de unicidade. Assim, o consumidor irá desenvolver um índice de satisfação e confiança para com a marca, sente que a marca o conhece, e se a comunicação for bilateral, a percepção de conhecer a marca também se torna presente.

Os consumidores satisfeitos e leais tornam-se embaixadores da marca, tornando-se canais de comunicação da mesma e agentes publicitários gratuitos, fazendo a marca circular no mercado até atingir novos potenciais consumidores. Quando este ciclo é realizado, a imagem da marca tornou-se mais consolidada.

O comportamento dos consumidores sofre alterações em consequência das ações das marcas, e a necessidade de as organizações fazerem avaliações à satisfação e confiança corrente dos seus consumidores é bastante importante, porque esses resultados serão o reflexo do seu posicionamento como marca, a sua imagem de marca. Dentro dos parâmetros que é possível controlar, uma ferramenta como o CRM oferecerá diferentes possibilidades de tornar a marca numa melhor comunicadora com o seu público, e fará aumentar os níveis desses indicadores anteriormente mencionados.

Deverá ser um alerta para as marcas, que não é apenas necessário fazer uma comunicação de venda, publicitária, é necessário conhecer os seus consumidores e comunicar os seus valores e fazer o consumidor sentir-se parte da marca, confiar na marca o suficiente para a mesma ser indiscutivelmente a sua primeira escolha.

Em conclusão, o CRM quando é executado de forma correta, transforma-se numa vantagem competitiva que influencia todos os indicadores em estudo.

6.3. Limitações e orientações para investigações futuras

A elaboração do presente estudo contou com uma pesquisa de revisão literária com diversos contributos, mas como todos os estudos, estiveram presentes diversas limitações que ao serem colmatadas em futuros estudos, poderão acrescentar valor.

Quando realizado o questionário, embora a população do estudo fosse bastante ampla, encontram-se dificuldades para a recolha de respostas em quantidade suficiente para o estudo

ter uma base sólida. Para estudos futuros, será positivo alargar a população-alvo para além-fronteiras, dado que este tinha como foco consumidores residentes em Portugal.

Ainda referente à recolha de dados através de questionário, o período centrou-se num curto espaço de tempo, pelo que facto de ser um estudo *cross-sectional* pode ser afetado pelo momento único que os consumidores estão a atravessar com as marcas que mencionaram em base para as suas respostas. Como recomendação para estudos futuros, sugere-se a realização de estudos longitudinais, de forma a avaliar o impacto da implementação de uma estratégia de CRM no comportamento do consumidor ao longo do tempo, bem como a realização de estudos de natureza qualitativa para alargar a natureza da informação obtida.

Por último, referir a dificuldade existente nos acessos às plataformas de apoio e bibliotecas digitais fornecidas pelo Instituto Politécnico de Leiria, no período em que existiu um ataque informático, existindo várias semanas com problemas de comunicação e acesso à literatura existente para quem utiliza as ferramentas online.

7. Bibliografia

- Almeida, T. N. V. D. & Ramos, A. S. M. (2012). Os impactos das reclamações online na lealdade dos consumidores: um estudo experimental. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 664-683. Acedido a janeiro 15, 2023 em <https://www.scielo.br/j/rac/a/V8KBycRB6Krf7JLcQbhjVXt/>
- Alves, A. C., Ramalho, A. M. C., da Silva, S. S. F., Dantas, R. F., & da Sousa, C. M. (2017). O marketing de relacionamento e as relações entre experiência, satisfação, confiança e compromisso, favorecem a lealdade de marcas próprias em supermercados. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 11(1), 112-128.
- Anderle, D. F. (2004). Customer Relationship Management (CRM) como vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. In *Congresso Internacional de Administração* (p. 5).
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Satisfaction and Business Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 53-71.
- Andrades da Silva, W., Curth, M., Roese Sanfelice, G. & Pedragosa, V. (2022). A influência da cocriação na confiança e lealdade nos serviços de Personal Trainer. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12(3). Acedido a janeiro 15, 2023 em <https://app.periodikos.com.br/article/10.51995/2237-3373.v12i3e110048/pdf/rigd-12-3-e110048.pdf>
- Andreassen, T. W., & Lindeastad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of service Industry Management*, 9(1), 72-73
- Armstrong, J. S., & Overton, S. T. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 396 - 402.
- Badgett, M., Ballou, S. & LaValle, S. (2004). Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM. *IBM Business Consulting Services*, Somers, NY, US, 18.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal Models in Marketing*. New York: J. W. & Sons, Ed.

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, And Interpretation Of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8 - 34.
- Balarine, O. F. O. (2002). Tecnologia da informação como vantagem competitiva. *RAE eletrônica*, 1, 1-11.
- Barclay, D. W., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Square(PLS) Approach To Causal Modeling : personal computer adoption and use an illustration. *Technol Stud*, 285-309
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of interactive marketing*, 12(1), 17-30.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236–245.
- Bijos, M. P. & Bottino, V. (2023). Campanha De Comunicação: Pergunte sempre: É Coberchapas?. *Revista Eletrônica de Comunicação*, 17(1).
- Bose, R. & Sugumaran, V. (2003). Application of knowledge management technology in customer relationship management. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3–17.
- BOZBAY, Z., & BAŞLAR, E. K. (2020). IMPACT OF BRAND TRUST ON BRAND LOYALTY: MEDIATING ROLE OF BRAND AFFECT. *Journal of Academic Research in Economics*, 12(2).
- Brei, V. A. & Rossi, C. A. V. (2005). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 145-168.
- Brown, J. J. & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.
- Caitano, L. V. (2016). *Fatores críticos para o sucesso de um projeto de Customer Relationship Management (CRM) e visão cliente 360°*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, especialização em Sistemas de Gestão pela Qualidade Total, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Brasil.
- Caldeira, M. & Pedron, C. (2007). Why CRM doesn't work-An enterprise architecture approach. In *4th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics, Corfu Island, Greece*.
- Carneiro, V. D. (2022). *A percepção dos níveis gerenciais sobre a importância das estratégias de marketing na milhão ingredients*. Trabalho de Conclusão do Curso de

Graduação em Administração, Escola de Gestão e Negócios, Pontifícia Universidade Católica De Goiás, Brasil.

- Chakravorti, S. (2006). *Customer relationship management: A content analysis of issues and best practices*. Dissertação de Doutorado em Filosofia de Administração de Empresas, Universidade Internacional da Florida, Miami, Estados Unidos da América.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024.
- Chaves, L., Coutinho, R., & Carvalho, Y. (2023). Explorando a Ligação entre Experiência do Cliente e Lealdade à Marca. *ICIEMC Proceedings*, (4), 66-73.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, Y. M., Su, Y. F., & Lin, F. J. (2011). Country-of-origin effects and antecedents of industrial brand equity. *Journal of Business Research*, 64(11), 1234-1238.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2013). *Relationship marketing*. Taylor & Francis.
- Christy, R., Oliver, G., & Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 12(1–3), 175–187.
- Costa Filho, M. C. (2019). Lealdade à marca: O que é? Como medir?. *Journal of Administrative Sciences/Revista Ciências Administrativas*, 25(3). Acedido a janeiro 15, 2023 em <https://DOI: 10.5020/2318-0722.2019.9614>
- Costa, L. A. F., Montenegro, N. L. J. & Prazeres, P. J. A. (2020). Gestão Competitiva e Aplicação do Customer Relationship Management. *Revista Ipanec*, 1(2), 134-156.
- Cova, B., Dalli, D. & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers’ role as “producers”: Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing theory*, 11(3), 231-241.
- da Silva Conceição, W. & Rippel, E. V. (2022). Software CRM como Ferramenta de Gestão no Relacionamento Empresa X Cliente. *Revista Novos Desafios*, 2(2), 19-33. Acedido a março 15, 2023 em <https://novosdesafios.inf.br/index.php/revista/article/view/52>
- Dal Ri, R. (2021). Análise da satisfação dos consumidores da empresa Sorveteria Fritz.

- de Araújo, J. A. R., de Souza Echternacht, T. H., Crisóstomo, V. L., & Nobre, L. H. N. (2020). Atributos antecedentes à satisfação e à confiança no serviço de Internet Banking. *HOLOS*, 1, 1-16.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. Acedido a janeiro 15, 2023 em <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070394222001>
- Djouki, D., & da Silva, A. C. S. (2019). Os Impactos da falta de percepção da importância do Customer Relationship Management (CRM) na gestão e operação de uma área de marketing digital de uma empresa do varejo online. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(23), 231-245.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Dourado, G. B. D. A. L. & Cezario, L. F. R. (2022). *Satisfação de clientes: análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de Aurifloma-SP*. Trabalho de Conclusão do Curso Técnico em Administração, ETEC de Araçatuba, Araçatuba, Brasil.
- Duarte, D. C., Abreu, A. F. & Gonçalves, R. M. (2003) Marketing de Relacionamento: um estudo exploratório e comparativo sobre os sites de empresas fornecedoras de CRM. In *XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil*.
- Einsfeld, L. (2023). *Estratégia de implementação de CRM: um estudo de caso em uma empresa de produtos termoplásticos*. Trabalho de Conclusão do Curso em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Centro Universitário Ritter dos Reis, Canoas, Brasil.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: U. of A. Press, Ed
- Fernandes, A. C. A., Ferreira, J. B., Amigo, A. L. & da Silva, J. F. (2021). Segmentação de Clientes com Dados Reais de uma Rede de Varejo de Alimentos. In *IX Encontro de Marketing Da ANPAD - EMA 2021*.
- Fernandes, S. M., & Coutinho, C. (2017). Key performance indicators for improving a CRM implementation. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1401–1406.

- Ferreira, B. O. S., Varajão, J., & Cunha, A. (2016). Fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM: uma revisão de literatura. In *16ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2016), Porto, Portugal*.
- Fischer, L., Espejo, J., Peñaloza-Otero, M., & López-Célis, D. (2023). Efecto de la imagen en la percepción de una marca. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(2), 1795-1807.
- Fonseca, D. H. S. (2020). *Ferramentas de Comunicação Relacional e o CRM na Promoção da Satisfação e Fidelização de Clientes, Concessionário Automóvel Finiclasse, S.A.* Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações-Públicas, Universidade da Beira Interior, Portugal.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gandolfi, R. (2021). CRM-Algo no tan nuevo, pero ahora más que necesario en las organizaciones. Parte 1. *Notas Académicas*, 51.
- Gargaro, D. (2023) How to Use CRM for Marketing Campaigns. *Business News Daily Website*. Acedido a agosto 31, 2023 em <https://www.businessnewsdaily.com/15987-crm-marketing-benefits.html>
- Godinho, T. M. (2023). *Implementação de um CRM: MOBINOV-Associação do Cluster Automóvel*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, Portugal.
- Gomes, V. D. A. (2023). *Estratégias de vendas no atendimento dos clientes da concessionária volvo de Goiânia: um estudo de caso*. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, Escola de Gestão e Negócios, Pontifícia Universidade Católica De Goiás, Brasil.
- Gonçalves, G. D. C. (2023). *Desenvolvimento de uma organização para controle de estoque de fábricas através do software CRM salesforce*. Trabalho de Graduação em Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá,
- Greek, R. Aaker, JL 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347–56. Aaker, JL, and Schmitt, B. 2001. Culture-Dependent Assimilation and Differentiation of the Self: Preferences for Consumption Symbols in the United States and China. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (5), 561–76. *Sciences*, 57(6), 465-502.

- Hahn, I. S., Scherer, F. L., Basso, K., & dos Santos, M. B. (2016). A Confiança do Consumidor e a Resposta Emocional à Propaganda em Mídias Sociais e sua Influência na Avaliação das Marcas. *Brazilian Business Review*, 13(4), 51.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada dos dados*. Porto Alegre: Bookman
- Hulland, J. S. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 195–204.
- Kotler P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (8ª ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Pires, N. M. C. (2019). *O impacto do CRM online no negócio das empresas. Estudo de caso: Empresa "Brand New IT"*. Projeto Aplicado de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.
- Kotler, P. (2017). *Administração de marketing* (4ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2019). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit* (139-156). Springer Singapore.
- Kotler, P., Keller, K. L. *Administração de marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools* (3ª ed.). Springer.
- Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006). *Gerenciamento de relacionamento com o cliente: um aplicativo de banco de dados abordagem*. Nova York: John Wiley & Sons
- Larán, J. A. & Espinoza, F. D. S. (2004). Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 51-70.
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in human behavior*, 28(5), 1755-1767.

- Liu, Y. & Yang, J. (2019). The relationship between customer confidence and firm resilience in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 102, 175-186.
- Lopes, M. T. D. S. V. F. (2023). *CRM na indústria de jogo online*. Relatório de Estágio do Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, com especialização em Marketing Research e CRM, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. A. (2012). *Marketing Research*. Essex: Pearson
- Mariano, A., Calvino, A., de Mello, A. N., Pires, C. A. B., Gonçalves, E. B., Monteiro, F. D. & Thomaz, T. (2023). *Experiências que deixam marcas-Volume 3: Estratégias e ferramentas do CRM para uma melhor experiência do cliente* (Vol. 3). Editora Rebecca & Company
- Marques, A. 2012. *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo
- Marques, A. M. A. (2003). *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Empresas, especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Martensen, A., Gronholdt, L. & Kristensen, K. (2000). The drivers of customer satisfaction and loyalty: Cross-industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, 11(4-6), 544-553.
- Matheus, M. N. (2023). *O impacto do setor financeiro no nível de satisfação dos clientes de um centro de distribuição de bebidas*. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Brasil.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.

- Miguel, M. D. (2022). *O impacto da implementação do CRM no comportamento, satisfação e retenção do consumidor*. Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R. (1992), Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morais (2008). No CRM é preciso fazer IDIP. *Ideiamais Website*. Acedido a fevereiro 19, 2023 em <https://blog.ideiamais.com.br/no-crm-e-preciso-fazer-idip/>
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowen, J. C. & Minor, M (1998). *Consumer behavior* (5ª ed.) Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432. Acedido a janeiro 30, 2023 em <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/27/4/412/1810411?login=false>
- Murta, S. R., Ferreira, D. A. A. & das Dores, S. E. (2016). CRM como ferramenta de análise de dados. In *XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, C. P. D. (2021). *O Perfil Socioeconômico das Pessoas que atuam no Setor Informal de Produção e Venda de Tapioca na Cidade do Recife: aplicação de um pré-teste* (Bachelor's thesis).
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). The expectancy disconfirmation model of satisfaction. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, NY: McGraw Hill, 98-131.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer* (2ª ed.). Routledge.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R. & Gopalakrishna, S. (2007). Uso de programas de marketing de relacionamento na construção de relacionamentos cliente-vendedor e cliente-empresa: influências diferenciais nos

resultados financeiros. *Jornal Internacional de Pesquisa em Marketing*, 24 (3), 210–223.

- Panchera, L., & de Oliveira, A. H. P. (2019). Um estudo sobre a fidelização de clientes no segmento de varejo de moda. *Projetica*, 10(3), 143-158.
- Pang, J., Keh, H. & Peng, S. (2009), Effects of advertising strategy on consumer-brand relationships: A brand love perspective. *Higher Education Press and Springer*, 599-620.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2).
- Patrão, A. L., Alves, V. P. & Neiva, T. S. (2019). The influence of self-perceived health status, social support and depression on self-efficacy among Brazilian elderly people. *Interdisciplinaria*, 36(1), 23-32. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.2>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Marketing um a um* (3ª ed.). São Paulo: Campus
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pozza, I. D., Goetz, O. & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403.
- Rachmawati, I. K., Hidayatullah, S., Nuryanti, F., & Wulan, M. (2020). The effect of consumer confidence on the relationship between ease of use and quality of information on online purchasing decisions. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 774-778.
- Rao, S. & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: Where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598–614.

- Reichheld, F. F. & Teal, T. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting. *Harvard Business School Publications, Boston*.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review*, 71(2), 64-73.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). A gestão de relacionamento com o cliente processo: sua medição e impacto no desempenho. *Jornal de Pesquisa de Marketing*, 41 (3), 293–305.
- Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of marketing*, 47(1), 68-78.
- Rosa, A. P. & Deluca, M. A. M. (2016). Qualidade no atendimento como vantagem competitiva. *Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo*, 3(3).
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Salesforce (2023) What is CRM? CRM Software Explained. *Salesforce Website*. Acedido a agosto 31, 2023 em <https://www.salesforce.com/ap/crm/what-is-crm/>
- Santana, F. F. (2004). *Definição de CRM*. www.tinfonews.com.br
- Sari, DP e Nuvriasari, A. (2018). A INFLUÊNCIA DA IMAGEM DA MARCA, QUALIDADE DO PRODUTO E PREÇO NA DECISÃO DE COMPRA DE PRODUTOS DA MARCA EIGER (ESTUDO COM ALUNOS DA UNIVERSIDADE MERCU BUANA, YOGYAKARTA). *Jornal de Pesquisa Econômica e Empresarial*, 3(2)
- Shandi, A. P., & RAHARDJO, S. T. (2011). *Analisis dimensi kepercayaan merek terhadap loyalitas merek pengguna kartu Indosat IM3 di Kota Semarang* (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of Relationship Marketing*, 3–38.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22(2), 159–170.
- SILVA, D. (2022). da.Função do Customer Success: conheça as principais atividades e a importância desse cargo em uma empresa. 2021b. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/funcao-customer-success/>

- Silveira, J. S. (2022). *Gestão de relacionamento com o cliente (CRM): ferramenta para promover a satisfação e fidelização de seus clientes no mercado atual*. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, São Luís, Brasil.
- Simões, C. S. M. (2011). *Satisfação do cliente: Imagemplus-Multimédia, Lda.. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal*.
- Simões, D. M. & Karachun, H. (2020). Marketing Relacional na Mira da Disrupção Digital: Pérolas e perigos da implementação de um sistema de CRM em B2B. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, (6).
- Simões, J. C. D. R. (2021). *A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.
- Simplicio, B., Dearo, F. H. F., Soares, J. P., Talamoni, L. A. & Batista, D. F. (2019). Artigos científicos em CRM. Projeto Integrado. *Fundação de Ensino Octávio Bastos*. Acedido a fevereiro 20, 2023 em <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/handle/prefix/4432>
- Smith, M. D. & Brynjolfsson, E. (2001). Consumer decision-making at an Internet shopbot: Brand still matters. *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), 541-558.
- Soares, A. C. C., Padilha, G. F. A. L. & Torres, G. L. (2022). Marketing de Relacionamento e Experiência do Cliente: Um Estudo de Caso no Aiqfome. *Revista Unifamma*, 21(1).
- Souza, V. H. (2021). Customer Relationship Management (CRM): Breves contextualizações históricas, da filosofia de atendimento aos softwares. *Revista Alomorfia*, 5(1), 241-252. Acedido a dezembro 15, 2022 em <https://www.alomorfia.com.br/index.php/alomorfia/article/view/93>
- Swaen, V., & Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(4), 7-35.
- Tanner, J. E., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H. & Moncrief, W. C. (2005). CRM in SalesIntensive Organizations: A Review and Future Directions. *The Journal*

- of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 169–180. Journal. Acedido a janeiro 11, 2023 em <http://doi.org/10.2307/40472002>
- Torggler, M. (2008). The functionality and usage of CRM systems. *International Journal of Computer and Systems Engineering*, 2(5), 771–779. Acedido a janeiro 10, 2023 em <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d275c85ee383e4b4b987b8bd24bc8d958f90b22>
 - Torres, A., Andrade, J. E. O., Álvarez, J. C. E. & Farfán, V. (2020). Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 134-149.
 - Tsiotsou, R. H. & Wirtz, J. (2019). Creating customer loyalty through service quality: The mediating role of satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5-6), 643-657.
 - Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M. & Ganesan, S. (2010). CRM in data-rich multichannel retailing environments: a review and future research directions. *Journal of interactive marketing*, 24(2), 121-137.
 - Wagiswari, K. A. (2022). Analysis of the Impact of Brand Image on Smartphone Product Purchase Decisions in Bandung. *Specialusis Ugdymas*, 2(43), 2118-2141.
 - Wallin Andreassen, T. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European journal of marketing*, 34(1/2), 156-175.
 - Woelke, J. & Koch, S. (2016). Personal Influence. The Part Played by the People in the Flow of Mass Communication: von Elihu Katz und Paul Felix Lazarsfeld (1955). *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung*, 61-73.
 - Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452.
 - Zamberlan, L., Pasqualini, F., Sparemberger, A. & Freitas, M. D. M. P. (2020). Índice de Confiança de Consumidores e Gestores do Comércio Varejista de Ijuí: Um Estudo Exploratório no Período da Pandemia de Covid-19. *Salão do Conhecimento*, 6(6).
 - Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente*. Amgh Editora.
 - Zenone, L. C. (2019). *CRM (Customer Relationship Management): Marketing de Relacionamento, Fidelização de Clientes e Pós-Venda*. Grupo Almedina.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Cópia de Questionário para Dissertação - Leonardo Henriques

Caro(a) Consumidor(a),

No âmbito da realização da minha dissertação do mestrado em Marketing Relacional na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria, estou a realizar um estudo sobre o impacto da implementação de uma estratégia de CRM (Gestão de Relacionamento com o cliente) nas organizações.

Agradeça a sua colaboração para responder a este questionário que tem a duração aproximada de 5 minutos. Refiro ainda que as suas respostas são confidenciais e anónimas, não existindo respostas certas ou erradas.

Para qualquer questão sobre este estudo, por favor contacte: Leonardo Henriques
- 2210415@my.ipleiria.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

1. **Peço que indique uma marca de um produto ou serviço que conheça e na qual já tenha efetuado mais do que uma compra ***

Por favor, responda às questões seguintes tendo em consideração a marca acima mencionada.

Avançar para a pergunta 2

Lealdade do Consumidor

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de 1 a 5 onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

2. 1 – Considero-me leal à marca mencionada

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

3. 2 – Quando penso em comprar algum produto, esta marca é a minha primeira escolha

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

4. 3 – Quando existe esta marca disponível na loja, não irei optar por nenhuma outra marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

Confiança do Consumidor

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de 1 a 5 onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

5. 1 – Eu confio na marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

6. 2 – A marca é de confiança

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

7. 3 – Sinto que a marca é segura

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

8. 4 – Sinto honestidade na comunicação da marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

Satisfação do Consumidor

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de 1 a 5 onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

9. 1 - Fiquei satisfeito com a decisão de comprar a marca mencionada

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

10. 2 - Sinto que a minha escolha ao comprar esta marca foi inteligente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

11. 3 - Sinto-me bem com a minha decisão de escolha desta marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

12. 4 - Penso ter acertado quando decidi comprar esta marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

Imagem da marca para o Consumidor

Indique o seu grau de

concordância com as seguintes afirmações, de 1 a 5 onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

13. 1 – Existe uma razão para comprar esta marca ao invés de outras

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

14. 2 – A marca tem personalidade

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

15. 3 – A marca é interessante

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

16. 4 – É perceptível o tipo de consumidores desta marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

17. 5 – Esta marca é diferente das marcas concorrentes

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

Implementação de CRM para o consumidor

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de 1 a 5 onde 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

18. 1 – A marca é capaz de me fornecer as informações que eu solicito através de diferentes meios de comunicação

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

19. 2 – A marca consegue agendar e rastrear uma encomenda

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

20. 3 – A marca guarda informações atualizadas sobre os meus pedidos

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

21. 4 – As diferentes formas de comunicação da marca (internet/call center/balcão) são consistentes e confiáveis

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

22. 5 – A marca tem trabalhadores comprometidos em fornecer um serviço de excelência aos clientes

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

23. 6 – A marca tem trabalhadores que valorizam os seus clientes

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

24. 7 – Os trabalhadores da marca possuem conhecimento e experiência para realizar um serviço eficiente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

25. 8 – Os diferentes departamentos da marca estão coordenados com o objetivo de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

26. 9 – As minhas solicitações, problemas ou reclamações são tratados atentamente pelos trabalhadores da marca

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

27. 10 – Sinto que a marca investe em processos para melhorar a qualidade da sua comunicação e interações com os clientes

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc Concordo Totalmente

Características Socio-Demográficas

Realçar a importância destes dados recolhidos para o trabalho académico, mas tratados de forma totalmente anónima.

28. Género:

Marcar apenas uma oval.

Feminino
 Masculino

29. Idade:

Marcar apenas uma oval.

18-25

26-35

36-45

46-55

56-60

+60

30. Estado Civil:

Marcar apenas uma oval.

Solteiro(a)

Casado(a) / União de Facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

31. Residência:

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Arquipélago dos Açores
- Arquipélago da Madeira

32. Habilitações Literárias Concluídas:

Marcar apenas uma oval.

- 9º ano - Ensino básico
- 12º ano - Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

33. Qual a sua situação profissional atual?

Marcar apenas uma oval.

- Estudante
- Efetivo
- Contrato a termo certo
- Trabalho temporário
- Desempregado(a)
- Reformado(a)

34. Rendimento Mensal:

Marcar apenas uma oval.

- Até 799€
- 800€ - 999€
- 1 000€ - 1 199€
- 1 200€ - 1499€
- 1 500€ - 1 999€
- 2 000€ - 2 499€
- + 2500€

Muito obrigado pela colaboração e tempo dispensado na resposta ao meu questionário !

Leonardo Henriques

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários