



O impacto da implementação do CRM no comportamento, satisfação e retenção do consumidor.

Mestrado em Marketing Relacional

Margarida Domingues Miguel

Leiria, setembro de 2022



O impacto da implementação do CRM no comportamento, satisfação e retenção do consumidor.

Mestrado em Marketing Relacional

Margarida Domingues Miguel

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Cátia Claudemira Cordeiro Fernandes Crespo, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2022

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 mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2021/2022, 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.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização e desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço à Doutora Cátia Crespo por ter aceitado o desafio de orientar esta dissertação, pela sua disponibilidade, pelo seu profissionalismo, pelo seu apoio e pela sua motivação, não só em relação à realização da dissertação, mas também a nível da ambição para o futuro.

Agradeço à minha família: pais, irmão, avós e namorado, pela compreensão, apoio e motivação dados ao longo da minha vida, assim como aos meus amigos mais próximos por me terem dado sempre aquela força extra para alcançar este resultado.

“Todos os nossos sonhos podem tornar-se realidade se tivermos a coragem de os perseguir.” – Walt Disney

Resumo

Atualmente com o fácil acesso à informação, os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes e como tal, é importante adotar estratégias com foco no cliente, que lhe proporcionem valor agregado. Tendo isto em mente, as empresas fazem esforços para melhorar a relação com os seus consumidores, apostando em estratégias de CRM, por forma a ganhar uma vantagem competitiva que os faça destacar num mercado cada vez mais globalizado e assim influenciar o comportamento do consumidor.

Este estudo procurou determinar se o comportamento do consumidor, nomeadamente, o *word of mouth*, a satisfação e a retenção do consumidor são influenciadas pelas dimensões de CRM. E ainda analisar se o *brand equity* e a orientação para a inovação intensificam essa relação.

Tendo como base do estudo uma amostra de 128 empresas, concluiu-se que as dimensões de CRM influenciam direta e positivamente as variáveis do comportamento do consumidor (WOM, satisfação e retenção). Adicionalmente, confirmou-se o impacto direto das variáveis *brand equity* e orientação para a inovação no comportamento do consumidor.

A partir dos resultados obtidos são feitas recomendações às empresas relativamente à importância da adoção estratégica das dimensões de CRM, com vista a exercer um impacto positivo no comportamento do consumidor, bem como tendo em consideração em que medida as variáveis moderadoras, *brand equity* e orientação para a inovação, podem ser um auxílio para o sucesso da empresa.

Palavras-chave: “CRM (Gestão do relacionamento com os clientes)”, “Boca-a-Boca (WOM)”, “Satisfação”, “Retenção”, “Inovação”, “Valor da Marca (Brand Equity)”.

Abstract

Currently, with easy access to information, consumers are becoming more and more demanding and as such, it is important to adopt customer-focused strategies that provide added value. With this in mind, companies make efforts to improve their relationship with their consumers, investing in CRM strategies in order to gain a competitive advantage that makes them stand out in the increasingly globalized market and thus influence consumer behaviour.

This study sought to determine whether consumer behaviour, namely word of mouth, consumer satisfaction and retention, are influenced by CRM dimensions. And also, to analyse whether brand equity and innovation orientation intensify this relationship.

Based on a sample of 128 companies, it was concluded that the CRM dimensions directly and positively influence the variables of consumer behaviour (WOM, satisfaction and retention). In addition, the direct impact that the moderating variables also exert on consumer behaviour was confirmed.

From the results obtained, recommendations are made to companies on the importance of adopting CRM dimensions with a view to a positive impact on consumer behaviour and to what extent the moderating variables can be an aid to the company's success.

Keywords: “CRM (Customer Relationship Management)”, “Word Of Mouth (WOM)”, “Satisfaction”, “Retention”, “Innovation”, “Brand Equity”.

Índice

| | |
|---|------------|
| Originalidade e Direitos de Autor | iii |
| Agradecimentos | iv |
| Resumo | v |
| Abstract | vi |
| Lista de Figuras | ix |
| Lista de Gráficos..... | x |
| Lista de Tabelas | xi |
| Lista de Siglas | xii |
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Enquadramento da Investigação..... | 1 |
| 1.2. Objetivos da Investigação | 2 |
| 1.3. Contribuição Proposta | 3 |
| 1.4. Estrutura do Trabalho | 5 |
| 2. Revisão de Literatura | 6 |
| 2.1. Dimensões de CRM | 6 |
| 2.1.1. Gestão de Clientes | 8 |
| 2.1.2. Alinhamento Organizacional..... | 9 |
| 2.1.3. Tecnologia de CRM | 11 |
| 2.1.4. Estratégia de Implementação de CRM | 12 |
| 2.2. Comportamento do Consumidor | 14 |
| 2.2.1. Word Of Mouth | 14 |
| 2.2.2. Satisfação de Consumidores..... | 16 |
| 2.2.3. Retenção dos Consumidores..... | 17 |
| 2.3. O valor da marca (<i>brand equity</i>)..... | 18 |
| 2.4. Orientação para a Inovação..... | 19 |
| 3. Hipóteses de Investigação e Modelo Conceptual | 21 |
| 3.1. Hipóteses de Investigação | 21 |
| 3.1.1. A influência das dimensões de CRM no comportamento do consumidor | 22 |

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 3.1.2. | O efeito moderador da orientação para a inovação da empresa na relação entre as dimensões de CRM e o comportamento do consumidor | 24 |
| 3.1.3. | O efeito moderador do <i>brand equity</i> na relação entre as dimensões de CRM e o comportamento do consumidor | 26 |
| 3.2. | Modelo Conceptual | 28 |
| 4. | Metodologia..... | 29 |
| 4.1. | Definição e caracterização da amostra..... | 29 |
| 4.1.1. | Definição | 29 |
| 4.1.2. | Caracterização da amostra..... | 29 |
| 4.2. | Recolha de dados | 33 |
| 4.2.1. | Questionário | 34 |
| 4.2.2. | Medidas | 35 |
| 4.2.3. | <i>Non response bias</i> | 37 |
| 4.2.4. | <i>Common method bias</i> | 37 |
| 5. | Análise de dados | 39 |
| 5.1. | Análise descritiva das medidas..... | 39 |
| 5.2. | Validade e fiabilidade das medidas e avaliação estrutural..... | 42 |
| 5.2.1. | Fiabilidade dos itens | 43 |
| 5.2.2. | Validade convergente | 46 |
| 5.2.3. | Validade Discriminante..... | 47 |
| 5.2.4. | Avaliação do Modelo Estrutural | 48 |
| 5.3. | Análise dos resultados..... | 48 |
| 6. | Discussão e Conclusões | 50 |
| 6.1. | Principais resultados | 50 |
| 6.2. | Implicações teóricas para a gestão..... | 52 |
| 6.3. | Limitações e orientações para investigações futuras | 54 |
| 7. | Bibliografia | 56 |
| Anexos | | 69 |

Lista de Figuras

| | |
|------------------------------------|----|
| Figura 1 - Modelo Conceptual..... | 28 |
| Figura 2 - Modelo Estrutural | 43 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Setor de Atividade dos Respondentes..... | 30 |
| Gráfico 2 - N° de anos de atividade da empresa..... | 31 |
| Gráfico 3 - N° de trabalhadores da empresa..... | 32 |
| Gráfico 4 - Volume de vendas médio anual..... | 33 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Variáveis estudadas no modelo | 37 |
| Tabela 2 - Variância Total Explicada | 38 |
| Tabela 3 - Medidas de estatística descritiva das variáveis..... | 42 |
| Tabela 4 - Medidas de Fiabilidade | 46 |
| Tabela 5 - Validade Discriminante..... | 47 |
| Tabela 6 - Análise das Hipóteses..... | 49 |

Lista de Siglas

| | |
|----------|---|
| AVE | Average Variance Extracted |
| CRM | Customer Relationship Management |
| SmartPLS | Smart Partial Least Squares |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| WOM | Word Of Mouth |

1. Introdução

Com a elaboração desta dissertação pretende-se abordar a vertente relacional, particularmente em médias e grandes empresas, da relação entre uma estratégia direcionada ao consumidor, essencialmente uma estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*), e o impacto que esta implementação tem no comportamento do consumidor.

Deste modo, o presente capítulo procura apresentar uma visão geral e introdutória do conteúdo da investigação, definindo o seu âmbito e enquadrando e identificando os seus pontos de maior relevância com o intuito de iniciar o estudo das variáveis em análise. Ainda são definidos os seus objetivos, as suas contribuições propostas e a estrutura da dissertação, permitindo assim uma perspetiva global.

1.1. Enquadramento da Investigação

Enquadrada no âmbito do Marketing Relacional, esta dissertação assenta na análise da forma em que a implementação de uma estratégia de CRM tem impacto no comportamento do consumidor. Terá um impacto positivo no seu comportamento? Irá influenciar direta e positivamente a satisfação e retenção do consumidor? Qual o papel do *Word of Mouth*? Será esta relação entre a estratégia de CRM e o comportamento do consumidor, alterada consoante a orientação para inovação da empresa? Ou dependerá até do Valor da Marca (*Brand Equity*)?

Na atualidade é cada vez mais um fator de diferenciação competitiva ter uma estratégia de gestão do relacionamento com o consumidor. E como tal, é fundamental a implementação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão do Relacionamento com o cliente) que de acordo com Payne & Frow (2005) é uma estratégia que procura criar, desenvolver e melhorar os relacionamentos com os consumidores, focando-se em maximizar o seu valor e a lucratividade da empresa. Estes autores relevam também a necessidade de ser utilizada uma visão integrada de CRM.

Na perspectiva de Kumar & 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. O consumidor tende a considerar como mais relevante opiniões e informações provenientes do seu envolvente pessoal, quer seja família quer sejam amigos ou até colegas de trabalho, atribuindo-lhes de acordo com Murray (1991) maior confiança do que a qualquer outra fonte. Assim devemos dar valor a esta questão por forma a satisfazer o consumidor.

Segundo Oliver (2016) podemos definir a satisfação como uma resposta do consumidor de acordo com o nível de alcance das suas expectativas, no fundo é a sua reação perante o desempenho percebido pelo consumidor. Um bom desempenho a longo prazo poderá levar à retenção desse consumidor, que é fulcral para o crescimento sustentável da empresa, e, para isso é necessário implementar estratégias defensivas orientadas à retenção do consumidor (Kyei & Bayoh, 2017).

Neste seguimento é importante abordar também o valor agregado atribuído, isto é, o *brand equity*, que de acordo com Kotler & Keller (2009) este valor pode ser retratado na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação a uma marca ou empresa, ou até nos preços praticados e respetiva lucratividade proporcionada.

Para que seja possível acompanhar as expectativas dos consumidores e garantir-lhes um valor agregado relevante, a empresa deve ter uma grande predisposição à mudança e como tal deve apresentar uma boa orientação para a inovação, que é no fundo a capacidade de uma empresa abraçar a mudança forçada pelo mercado, tendo por vezes a necessidade de alterar quer processos de negócio, quer de implementar diferentes abordagens (Calantone et al., 2002).

1.2. Objetivos da Investigação

A realização desta investigação centra-se essencialmente em médias e grandes empresas por ser nestas mais comum de encontrar estratégias mais bem delineadas e orientadas ao consumidor.

O objetivo da investigação é fundamentalmente, perceber de que forma a implementação de uma estratégia de CRM, direcionada ao consumidor, tem um papel fulcral na relação criada com o consumidor que motive os seus comportamentos. Pretende-se compreender como esta relação pode levar à sua satisfação, à sua partilha de experiência, dentro do seu círculo próximo (WOM) e, eventualmente, conseqüente retenção. Existe ainda o objetivo de identificar o efeito moderador que possa ter, quer a orientação para a inovação da empresa, quer o *brand equity*, e, de que maneira influenciam esta relação.

Como grande objetivo desta investigação temos a agregação de um vasto conjunto de variáveis previamente testadas, mas nunca num único modelo conceptual integrado, daí existir um grande interesse em perceber a ligação que possa ser feita entre as mesmas.

Sendo esta uma área ainda em desenvolvimento, normalmente mais trabalhada por empresas com carácter mais competitivo, é um objetivo também dar um melhor contributo para a sua desmistificação para empresas mais pequenas, ou para empresas que não tenham ainda implementada uma estratégia de CRM.

1.3. Contribuição Proposta

Esta dissertação procura responder a uma lacuna identificada na literatura que é a falta de estudos deste tema, estratégia de CRM vs comportamento do consumidor, na ótica da empresa. O presente estudo pretende contribuir para a literatura existente na área através de uma análise conjunta das variáveis em estudo, da investigação das suas interligações e do respetivo impacto das mesmas. Para além dessa análise, a presente investigação contempla também o estudo do efeito moderador de duas variáveis que podem desempenhar um papel fundamental na relação existente entre uma estratégia de CRM e o comportamento do consumidor, designadamente, a orientação para a inovação da empresa e o *brand equity*. Assim, o presente estudo pretende contribuir para uma lacuna identificada na literatura (Azad, & Ahmadi, 2015; Reinartz et al., 2004; Krizanova et al., 2018), designadamente a escassez de um modelo conceptual abrangente e integrado que avalie o efeito da implementação de diferentes dimensões de uma estratégia de CRM no comportamento do consumidor.

Existe uma efemeridade de estudos das variáveis em causa, mas nunca como um todo, e muito poucos que analisem a ótica da empresa (Pohludka & Štverková, 2019; Rafiki, A. et al., 2019; Selamat, & Windasari, 2021). A ideia é, portanto, dar um contributo no preenchimento desta lacuna de conhecimento. Para além disso, existem poucas empresas com um programa de CRM implementado, sendo maioritariamente médias e grandes empresas as que têm algum tipo de implementação, quer do próprio sistema, quer de uma estratégia de CRM. Talvez isto se deva à falta de estudos na área tendo por base a ótica da empresa que sustentem a sua implementação e utilização. Geralmente associamos o CRM como uma realidade para empresas maiores e mais competitivas, sendo por isso, uma área, todavia em crescimento. No entanto, qualquer que seja a dimensão da empresa só tem a beneficiar da adoção de uma estratégia de CRM. Claro que para empresas pequenas pode não fazer sentido implementar um software de CRM, mas sim adotar uma estratégia voltada à gestão do consumidor, portanto, uma estratégia de CRM. A estratégia não acarreta custos elevados, ao contrário do software que pode limitar a sua utilização por exigir um maior investimento monetário.

De forma a responder a estas lacunas, o presente estudo pretende contribuir para alargar o esclarecimento da relação entre as dimensões de CRM e o comportamento do consumidor, e qual o efeito moderador conferido à orientação da empresa para a inovação, assim como o *brand equity*, valor da marca que representa. Esta investigação terá como base os dados recolhidos em contexto real, recolhidos a pessoas integrantes de empresas, sendo percecionada a visão da empresa e não a do consumidor. Tendo por base o questionário, perceber-se-á a perspetiva das empresas no que toca à essa relação entre a melhoria estratégica interna e o comportamento do consumidor.

Assim como outra qualquer dissertação, este estudo contribuirá num dado momento no tempo (2021-2022) e no espaço (empresas que atuem no mercado português), gerando mais um exemplo que consiga dar indicações aos gestores, de como os sistemas de CRM influenciam o comportamento do consumidor e de que forma a orientação da empresa para a inovação e o *brand equity* moderam esta ligação. Com isto, os gestores terão informação que suporte a efetividade de uma estratégia de CRM.

1.4.Estrutura do Trabalho

A vigente dissertação desdobra-se em seis capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução, onde é abordado o âmbito e objetivo desta dissertação, assim como o contributo proposto para a evolução de conhecimento em Marketing Relacional no domínio da implementação de uma estratégia orientada ao cliente, nomeadamente uma estratégia de CRM e ainda no contexto de compreender esse efeito no comportamento do consumidor.

No segundo capítulo procede-se à Revisão da Literatura, que suporta teoricamente as variáveis em estudo, bem como os principais conceitos chave – CRM (Gestão do relacionamento com os clientes), Boca-a-Boca (WOM), Satisfação, Retenção, Inovação, Valor da Marca (*brand equity*).

No terceiro capítulo, apresentam-se as hipóteses de estudo e o modelo conceptual, que pretendem colocar em perspetiva os conceitos anteriormente definidos com a caracterização das variáveis em estudo no capítulo anterior, e a respetiva perceção do modo como se relacionam.

O quarto capítulo contempla a metodologia de estudo. Neste ponto foi feita uma observacional e transversal, em que se recolheram dados num determinado momento, tendo estes sido analisados estatisticamente com recurso aos softwares SPSS e ao SMARTPLS.

No quinto capítulo expõe-se a análise de dados onde se apresentam, interpretam e discutem os resultados do estudo empírico, que permitem corroborar ou rejeitar as hipóteses de investigação anteriormente formuladas.

No sexto e último capítulo, apresentam-se as conclusões da investigação, identificando-se os principais contributos, assim como as suas limitações e por fim, apresentam-se algumas recomendações para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo aborda e explora os diferentes conceitos e variantes considerados chave para o desenvolvimento e fundamentação desta investigação. Inicialmente são apresentadas sucintamente as dimensões de CRM, seguidas do *word of mouth*, da satisfação e retenção dos consumidores e ainda se explora os conceitos de orientação para a inovação e *brand equity*. Estes conceitos são investigados de acordo com perspetivas estudadas de diferentes autores considerados referência em cada tema.

2.1. Dimensões de CRM

Por forma a existir uma maior contextualização do tema base desta dissertação é fulcral entender melhor o que é na realidade CRM. A sigla significa *Customer Relationship Management*, isto é, Gestão do Relacionamento com os Clientes, no entanto, é na verdade um derradeiro desafio encontrar uma só definição de CRM, tal como o nome indica e na perspetiva de Payne & Frow (2005), o CRM é uma abordagem ou estratégia de gestão do relacionamento com o consumidor que procura criar, desenvolver e aprimorar este relacionamento com a intenção de o direcionar para a maximização do valor do cliente e a lucratividade corporativa.

Existem diversas teorias de CRM, que de acordo com Zablah et al. (2004) podemos reduzir a cinco de maior ênfase, que o explicam como um processo, como uma filosofia, como uma tecnologia, como um conjunto de capacidades e como uma estratégia. De maneira sucinta, de acordo com Reinartz et al. (2003), a perspetiva de CRM como um processo é a única que considera que a relação empresa-cliente tem de evoluir ao longo do tempo para que assim perdure. Quanto à visão do CRM como filosofia Zablah et al. (2004) afirmam que para criar relações rentáveis de longa duração, é crucial que as atividades do dia-a-dia das empresas sejam guiadas pelo conhecimento das necessidades dos clientes. Já a ideologia do CRM como tecnologia tem uma posição primordial no CRM, pois permite gerir de forma eficiente as diferentes interações necessárias realizadas com os clientes e para os mesmos. Estas

tecnologias atuam como ferramentas diversas, que viabilizam a análise de bases de dados recolhendo informações relevantes sobre os clientes, organizando as informações e transformando-as em conhecimento, o que é extremamente importante para a gestão das relações com os clientes (Chen, 2003). Na perspectiva de Zablah et al. (2004) o CRM como capacidade assenta na teoria que as empresas devem investir no crescimento e obtenção de recursos que permitam à empresa mudar constantemente em função do cada cliente. Do ponto de vista de Grant (1991) o CRM como estratégia é no fundo um plano que determina recursos para atingir determinados objetivos, que cumpram o fim destinado. Para a definição destes recursos deve ter-se em consideração o tempo de vida e o valor acrescido que os clientes trazem à empresa, desta forma existe a manutenção e crescimento das relações com os clientes.

Tendo em conta estas 5 perspectivas consideradas sustentáveis individualmente, Zablah et al. (2004) intercedem que a teoria que explica o CRM como um processo é a que tem maior impacto. Isto porque, esta perspectiva possui um nível elevado de compreensão do que é o CRM, compreendendo temas como as relações entre empresa e cliente a longo prazo. Acrescentam ainda que as restantes teorias podem também contribuir em diferentes graus para a definição final de CRM.

Apesar de o termo CRM só ter começado a ser utilizado na última parte da década de 90, os princípios sobre os quais foi construído já existem desde o início do comércio. Assim, o conceito CRM assenta especialmente nos princípios do marketing de relacionamento, envolvendo a construção de relacionamentos de valor mútuo entre fornecedores e clientes. O CRM é ainda hoje a ferramenta escolhida para identificação, satisfação, retenção e maximização do valor dos melhores clientes da empresa (Rapp et al., 2010).

Considerando os pressupostos abordados e estudados por Zablah et al. (2004), o conceito de CRM poderá ser apresentado como a criação de conhecimento do cliente que serve de base na construção utilizada pelas empresas para o desenvolvimento de uma carteira de clientes em que as suas relações alcancem o máximo de rentabilidade possível. *“CRM is an ongoing process that involves the development and leveraging of market intelligence for the purpose of building and maintaining a profit-maximizing portfolio of customer relationships.”* (Zablah et al., 2004).

Na literatura existem diversas contextualizações que contemplam atividades que se agregam em quatro dimensões (estratégia, alinhamento organizacional, tecnologia e gestão dos

clientes) (Ernst et al., 2011; Nguyen & Mutum, 2012), que de acordo com Kumar and Reinartz (2006) têm como objetivo final melhorar a relação com os clientes. Para além disso enfatizam também a importância de cada dimensão de CRM, contudo não suficientes individualmente, no que toca à implementação de uma estratégia de CRM. De acordo também com Dalla Pozza et al. (2018) não devemos ver as dimensões de CRM de uma forma isolada, isto porque todas colaboram para um bom desempenho em proporções diferentes, agindo como uma orquestra. Keramati et al. (2010) afirmam que por forma a implementar uma estratégia de CRM com sucesso e sendo competitivo, a empresa deve ser competitiva em cada dimensão de CRM proporcionando uma integração positiva entre as dimensões que crie valor tanto para a empresa como para o cliente.

2.1.1. Gestão de Clientes

Com a evolução das tecnologias quer de informação, quer de base de dados foi possível permitir às empresas expandir o seu conhecimento acerca dos seus clientes, permitindo assim fazer o seu acompanhamento e possibilitando criar ofertas personalizadas a cada perfil específico (Chakravorti, 2006). Angeloni (2002) acrescenta a este tema que, esta gestão ativa dos clientes e do relacionamento com os mesmos possibilita à empresa colocar-se em posição de vantagem competitiva o que traz mais valor à organização e daí esta gestão dos clientes constituir um ponto fundamental nas empresas.

Na perspetiva de Kotler (2003) estes relacionamentos com os clientes atestam o valor futuro do negócio, sendo que qualquer ação negativa prejudica diretamente o desempenho da empresa. Reinartz et al. (2004) estudaram e descreveram o impacto que a gestão dos clientes tem na performance de CRM e concluíram que existe uma relação em que se for trabalhada a gestão dos clientes e o seu relacionamento, isto apresenta um impacto económico positivo na performance da empresa. Estes afirmam que devemos ver a gestão dos clientes avançada tendo em conta o princípio fundamental de que clientes diferentes requerem tratamentos diferentes. Na literatura Peppers & Rogers (2004) defendem que a empresa se deve ir adaptando e criando diferentes estratégias considerando a fase do ciclo de vida em que o cliente se encontre, customizando assim a sua gestão e criando valor para o cliente por forma a preencher as suas necessidades. Ou seja, o cliente deve ter um acompanhamento ativo

desde o primeiro contacto, existindo estratégias distintas consoante a fase em que se encontra (Kumar & Reinartz, 2006). Uma melhor segmentação dos clientes com base no seu valor e nas suas necessidades, ajuda a atender às necessidades específicas de clientes individuais de forma rápida e personalizada, mantendo assim os objetivos de lucratividade da empresa (Ernst et al., 2011). Chari et al. (2016) afirmam que atendendo às questões acima referidas de customização da interação com o cliente, isto é, seguir uma estratégia de interação com o cliente e criar uma visão unificada do cliente em toda a empresa, irá permitir dar uma experiência superior ao cliente no decorrer das diferentes fases do seu ciclo de vida.

2.1.2. Alinhamento Organizacional

No seguimento do modelo desenvolvido por Nadler & Tushman (1988) o alinhamento organizacional vem explicar a eficiência organizacional. Esse modelo procura encontrar a coerência no que toca aos componentes de uma organização, a componente cultural, a componente estrutural e a componente estratégica. O modelo de Nadler & Tushman (1988) defende que por forma a atingir a eficiência, os componentes abordados devem ser direcionados de forma correta e que beneficie cada um dos mesmos. Para isso estes devem ser adaptados, uma vez que se influenciam mutuamente, para que seja possível atingir os resultados desejados.

De acordo com Beer & Eisenstat (1996) o alinhamento organizacional refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, isto é, da concordância de todos os níveis hierárquicos com a estratégia definida pela empresa, que permite que tudo esteja alinhado com os objetivos, e com a missão e a visão da empresa relativos ao seu futuro. Acrescentam ainda que a interdependência abordada se refere a elementos formais como a tecnologia, a estratégia e a estrutura, e a elementos informais como as pessoas, os líderes e os valores da empresa, que requerem o seu ajuste por forma a alcançar a eficácia na implementação das suas estratégias.

Labovitz & Rosansky (1997) defendem que o alinhamento da organização permite à empresa obter os princípios fundamentais e as ferramentas para adequar os seus processos com vista ao alcance do propósito final. Assim estes autores criaram um modelo de alinhamento que assentou em quatro elementos, as pessoas, os clientes, os processos e as estratégias, e

acreditam que o alinhamento é no fundo o método de integração destes elementos para atingir os objetivos de negócio. Na perspectiva de Joshi et al. (2003) acrescenta-se que o alinhamento para além de ser relevante no desenvolvimento de estratégias é também muito importante na implementação das mesmas. Com isto, se a estrutura organizacional estiver devidamente alinhada com a estratégia da organização, esta estará muito mais otimizada para o alcance dos seus objetivos. Uma organização que queira conservar-se no mercado, sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade, na realidade, que anseie estar entre os líderes, deve apostar nestes quatro elementos de forma equitativa, não devendo dar menos importância a nenhum deles (Labovitz & Rosansky, 1997).

Foram feitas várias adições ao modelo inicial e mais tarde foi definido o método que é ainda hoje o mais conhecido, o Modelo de Alinhamento de Kotter (1996) que continua a ser o modelo mais utilizado, tanto nas empresas, como em análises comparativas (dos Santos Vieira, & de Oliveira Dias, 2022). Este método foi desenvolvido pelo professor Dr. John Paul Kotter da Universidade de Harvard e contempla 8 passos:

- Passo 1: Criação de Urgência ou necessidade – Se conseguirmos criar um ambiente onde as pessoas estejam cientes de um problema existente e consigam ver uma possível solução, é mais provável que a resistência para a mudança diminua e assim a ideia de necessidade da mudança aumente.
- Passo 2: Criar alianças poderosas – Fazer com que os principais membros da equipa defendam a ideia de alinhamento e se comprometam a alcançá-la.
- Passo 3: Criar uma visão para a mudança - Os líderes devem criar e comunicar uma visão clara para que os membros da equipa possam ver como o alinhamento pode impactar a organização e suas necessidades individuais.
- Passo 4: Comunicar a visão - A visão deve ser comunicada através de palestras por parte da liderança, em reuniões, apresentações de vídeo e comunicações individuais.
- Passo 5: Remover os obstáculos - Identificar e trabalhar para remover os obstáculos com o intuito de alcançar o alinhamento organizacional.
- Passo 6: Criar vitórias de curto-prazo - Definir marcos de curto prazo, pequenas vitórias, para que, quando alcançados, possam atuar como evidência tangível do progresso.

- Passo 7: Construir sobre a mudança – Devemos continuar a manter o ímpeto, definindo metas e analisando o que poderia ser feito melhor para um aperfeiçoamento contínuo.
- Passo 8: Ancorar as mudanças na cultura corporativa - Reconhecer os membros-chave que ajudaram a criar o alinhamento organizacional e ancorar a transformação estabelecendo uma nova cultura da empresa.

Com estas etapas Kotter (1996) vem enfatizar que a mudança não é um processo simples e rápido exigindo várias etapas de planeamento para atingir o sucesso. Acrescenta ainda que este método é mais bem implementado em organizações que utilizam uma gestão de cima para baixo, e que seguindo estes passos a mudança tem maior hipótese de ser um sucesso a longo-prazo.

2.1.3. Tecnologia de CRM

As tecnologias em geral foram contribuindo ao longo do tempo para melhorar a gestão do conhecimento e das interações com os clientes, com o intuito de construir relacionamentos rentáveis a longo prazo (*life-time value*) com os clientes. O aparecimento de softwares de CRM veio alavancar o crescimento e desenvolvimento deste relacionamento, uma vez que interligam os sistemas de *front* e *back office* possibilitando uma gestão eficiente das interações feitas com e para os clientes (Chen, 2003). Para além disso, Chen (2003) e Gartner (2020) acrescentam que as ferramentas de CRM (softwares) viabilizam a realização de análises de bases de dados, recolhendo informações com relevância dos clientes e organizando-as por forma a transformá-las em conhecimento que será utilizado pelos diversos departamentos da empresa. Gartner (2020) estudou e afirmou que a aplicação de insights obtidos a partir dos dados de interação do cliente, são uma dádiva de dados reais de atividades do cliente que podem auxiliar a orientar as estratégias de comunicação e marketing da empresa.

Já anteriormente analisado por Shoemaker (2001), o CRM como tecnologia é utilizado como um meio de integrar as vendas, o marketing e as tecnologias de informação para a melhoria das parcerias criadas com o cliente. Neste sentido, o sucesso da implementação deste

software é condicionado pela aceitação dos colaboradores da empresa que utilizam a ferramenta e da utilidade real que dão às suas funcionalidades, o que também é defendido e reforçado em Pedron et al. (2018).

Gartner (2018) estudou o mercado e concluiu que existiu um crescimento de 15,6% do mercado global de software para a gestão do relacionamento com os clientes (CRM), o que fez movimentar cerca 48,2 bilhões de US\$. Nesse estudo foi demonstrado que o CRM continua a ser a categoria de software de aplicações corporativas com maior crescimento a nível global. Existem imensos softwares de CRM, dos quais ao longo dos anos se têm vindo a destacar o Salesforce, SAP, Oracle, Adobe e Microsoft (Gartner, 2018). Características como agilidade e flexibilidade são bastante cobiçadas neste setor, que aliadas à necessidade e vontade de recorrer a serviços remotos, impulsionam o crescimento desta área (Gartner, 2020).

2.1.4. Estratégia de Implementação de CRM

Na perspetiva de Swift (2001) a crença que apenas médias e grandes empresas podem atuar neste campo do CRM foi eliminada pelas inúmeras possibilidades que surgiram através dos novos canais que permitem comercializar, com baixo custo de entrada, maioritariamente utilizando a Internet. Chakravorti (2006) afirma que os desenvolvimentos tecnológicos permitem uma gestão da implementação da estratégia de gestão de relacionamento das empresas com maior eficácia.

Duque et al. (2018) realizaram uma revisão de literatura exaustiva, sobre a qual puderam por fim definir que os fatores fulcrais de sucesso de implementação de uma estratégia de CRM são os seguintes: apoio da gestão de topo; aumento da satisfação dos clientes; possuir uma base de dados dos clientes atualizada; conseguir gerar criação de valor; definir uma estratégia e metodologia organizacional para o CRM; definir o investimento em tecnologias de informação; desenvolver e otimizar o relacionamento com os clientes; formar os colaboradores; fazer a gestão da informação; fazer a gestão de pontos de contacto gerando um maior e melhor conhecimento dos clientes.

Como primeiro passo para o sucesso na implementação de uma estratégia de CRM, isto é, uma estratégia orientada ao cliente, devemos focar-nos em estabelecer efetivamente a estratégia do cliente, sendo esta um pré-requisito para obter informações de qualidade elevada sobre o cliente que auxiliem no melhoramento dos processos (Roberts et al., 2005; Raman et al., 2006). A qualidade da informação será extremamente relevante para que também a comunicação seja feita com qualidade, o que vem amparar a gestão da mudança, uma vez que, se a comunicação estiver a ser bem trabalhada entre empresa, colaboradores e clientes, a mudança será mais facilmente aceite (Keramati et al. 2013). Payne & Frow (2006) afirmam a necessidade de os colaboradores terem na sua posse as informações relacionadas com a visão e o propósito da empresa na implementação da estratégia orientada para o cliente, sendo condição para que a adoção da estratégia tenha eficácia, afirmação reforçada por Maleki & Anand (2008). Por forma a contribuir para esta eficácia é também de grande relevância que a gestão de topo tenha o seu papel ativo, demonstrando aos colaboradores os benefícios que acarretam os resultados esperados com esta mudança (Mendoza 2007). Os colaboradores devem fomentar os laços de proximidade com os clientes e devem mostrar-se flexíveis à mudança, devendo ter presente o compromisso de cooperação com a empresa (Pedron & Bessi 2007). De acordo com Mendoza (2007) quanto maior for o período de motivação dos colaboradores, maior é o seu grau de envolvimento com a empresa, dado que pessoas motivadas, atingem objetivos. Para isto Maleki & Anand (2008) defendem a necessidade de apoio e formação aos colaboradores, por forma a otimizar o sucesso da implementação, criando uma possível vantagem competitiva.

Payne & Frow (2005) propuseram uma estrutura estratégica de CRM que enfatizava a importância da estratégia de implementação. Na literatura tem sido muito abordada a questão da implementação de uma estratégia orientada para o cliente (Estratégia de CRM), Gartner introduziu os “*Eight Building Blocks of CRM*” em 2001, tendo sido reforçado este estudo mais recentemente (Gartner, 2019). Este modelo assenta nos seguinte 8 elementos: Visão, Estratégia, Experiência do Consumidor, Colaboração Organizacional, Processos, Informações e Insights, Tecnologia e Métricas (Gartner, 2019). O modelo de Gartner orienta a implementação do CRM para o sucesso, garantindo a inclusão de trabalhos e a consideração de fatores críticos de sucesso (Almotairi, 2010).

2.2. Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor é algo na realidade muito abrangente, e, como tal, é importante perceber afinal qual o seu significado e quais os seus elementos de maior destaque que serão analisados ao longo deste trabalho. De acordo com Solomon (2017), o comportamento do consumidor está diretamente ligado à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, assim é necessária uma avaliação pormenorizada do comportamento dos consumidores antes, durante e depois da compra. Para os autores Kotler e Keller (2012) o comportamento do consumidor é o estudo da forma como as pessoas decidem comprar um determinado produto ou não.

O comportamento do consumidor pode ser definido como um processo contínuo que inicia com o desejo ou necessidade do consumidor, assim esta visão aborda todo o processo de compra, incluindo as questões e as reações do consumidor antes, durante e após a compra (Solomon, 2017). Os consumidores atualmente são muito mais conscientes e, conseqüentemente, mais exigentes, o que faz com que façam uma comparação entre vários concorrentes para garantir que conseguem retirar a maior satisfação e o melhor valor no momento da compra, daí a importância de transmitir um valor adicional inerente ao seu conteúdo, por forma a ganhar vantagem competitiva (Weerasinghe, 2018). Acresce que a enorme variedade de escolha existente nos dias de hoje, motiva os consumidores à realização de uma pesquisa mais exaustiva de informação antes de efetuarem a sua compra (Weerasinghe, 2018).

2.2.1. Word Of Mouth

Word Of Mouth (WOM), boca-a-boca ou passa-palavra é algo abordado já há muitos anos sendo uma das maiores e mais influentes fontes de informação dos consumidores (Katz & Lazarsfeld, 1955, 2017). Existem várias formas de WOM, podendo ser a informação recebida através de interações cara a cara (De Matos & Rossi, 2008), através de opiniões na internet (reviews dos produtos e serviços) (You et al., 2015) ou até mesmo nos comentários de redes sociais (Hennig-Thurau et al., 2015).

Existem diversas definições de WOM, no entanto as mesmas tendem em geral a suportar a ideologia de Chang et al. (2012) de que o WOM é na realidade toda e qualquer comunicação informal direcionada a outros consumidores, que refira o uso, a posse, ou as características de um dado produto ou serviço, ou até mesmo dos seus vendedores, da própria marca. A forma de WOM mais primordial surge da partilha entre vizinhos e conhecidos sobre notícias das ofertas presentes nas lojas de rua mais perto de cada um (Whyte, 1954). Na literatura Day (1971) estimou que a eficiência do WOM era nove vezes maior que a da publicidade. Mais tarde, Katz e Lazarsfeld (1995) atestaram que o WOM quanto à sua eficácia era sete vezes superior a anúncios de jornal, quatro vezes superior às vendas diretas e duas vezes superior à publicidade via rádio. De acordo com Duhan et al. (1997) existem fontes de recomendação, de WOM, pessoais e impessoais. Estes autores acrescentam que fontes pessoais incluem como veículos do WOM, os familiares, os amigos e os conhecidos. Adicionalmente, as fontes impessoais incluem os jornais, as revistas e as publicações online (Goyette et al., 2010). Estudos mais recentes continuam a evidenciar a superioridade da eficácia do WOM em relação à publicidade (Kim & Hanssens, 2017).

Já há muito tempo que as trocas verbais de informação, quer positivas, quer negativas (WOM positivo e WOM negativo) têm vindo a demonstrar o seu contributo espelhado no desempenho da organização. Haywood (1989) estudou este tema e afirma que a troca verbal de informações positivas e negativas acerca dos produtos ou serviços de uma organização têm efetivamente um impacto eminente no seu sucesso. Argan (2012) estudou e obteve resultados que indicam que o WOM tem impactos significativos sobre o nível de satisfação e sobre o encorajamento e o desencorajamento a comprar. Acrescentou ainda que o WOM negativo tem duas vezes mais impacto na aquisição que o WOM positivo, o que indica que a informação negativa tem maior repercussão que a informação positiva.

De acordo com Hong & Yang (2009) o aumento do volume e alcance da comunicação WOM maioritariamente devido ao surgimento de novas tecnologias de comunicação na Web, como blogs e redes sociais, dá uma maior importância à promoção de WOM positivo como forma de as empresas adquirirem vantagem competitiva. Estes autores estudaram que quando os clientes percebem a reputação da empresa como favorável, eles são mais propensos a disseminar WOM positivo.

2.2.2. Satisfação de Consumidores

Na literatura a definição do conceito de satisfação não é consensual, contudo existem determinados pressupostos comuns. De acordo com Giese & Cote (2000) são admitidos três pressupostos gerais, o de que a satisfação do consumidor é vista como uma resposta (que pode ser emocional ou cognitiva), o de que a resposta diz respeito a um determinado foco específico e o de que a resposta sucede após um momento em particular, mais precisamente após o consumo, depois da escolha e com base na experiência acumulada. Oliver (2010) argumenta que a principal característica da satisfação do consumidor está na verdade no processo de avaliação do produto ou serviço. Este acrescenta ainda que o desempenho do produto ou serviço que atende ou excede as necessidades emocionais dos consumidores, aumenta diretamente a sua avaliação satisfatória (positiva), bem como, decisões pós-compra favoráveis para o produto ou serviço (Guping et al., 2021).

Kotler (2000) que é um dos autores que mais tem vindo a estudar este tema ao longo dos anos, afirma que a satisfação e insatisfação vêm da sensação de prazer ou desapontamento proveniente da comparação do resultado percebido de um dado produto em relação às expectativas que o consumidor tinha criado previamente. Através de vários estudos, Kotler (2000) chegou a um determinado perfil de um consumidor altamente satisfeito que possui então as seguintes características: é fiel por mais tempo; compra mais vezes e mais quantidade à medida que a empresa lança novidades ou melhora os produtos já existentes; fala favoravelmente da empresa e dos seus produtos (WOM positivo); dá menos atenção a marcas concorrentes e é menos sensível à variação de preço e, por último, brinda a empresa com sugestões sobre produtos ou serviços (Kotler & Keller, 2012). Assim, devemos considerar os recursos destinados a aumentar a satisfação dos consumidores como investimentos, e não como despesas. Podemos resumir que a satisfação diz respeito à avaliação dos consumidores sobre a eficácia com que o produto e os desempenhos de seus atributos atenderam às suas necessidades e desejos (Al-Ansi et al., 2019; Byun & Jang, 2019).

De acordo com Kotler & Keller (2012) é de extrema relevância medir o nível de satisfação de uma empresa, isto porque, um consumidor altamente satisfeito permanecerá fiel por um maior intervalo de tempo, comprando com maior periodicidade. Para Luca & Ciobanu (2016), a satisfação dos consumidores tem vindo cada vez mais a captar a atenção dos

estudiosos da área do marketing relacional, uma vez que se acredita que a construção de relações duradouras com os consumidores resulta da sua satisfação com a marca. De uma forma sucinta e na perspectiva de Wu & Tseng (2015) a satisfação é o resultado da avaliação do consumidor fundamentando-se na expectativa pré-compra e nas experiências pós-compra.

2.2.3. Retenção dos Consumidores

Diversos estudos na literatura de Marketing estabeleceram a satisfação do consumidor como um dos principais preditores de retenção de clientes, isto é, como um dos antecedentes da retenção (Szymanski & Henard, 2001; Becker et al., 2009; Oliver, 2010; Al-Ansi et al., 2019; Kim et al., 2020; Guping et al., 2021). Para Kotler & Keller (2018) empresas inteligentes são as que medem a satisfação dos clientes com regularidade, isto porque esse é o segredo para retê-los. Os autores afirmam ainda que as empresas necessitam de estar constantemente a monitorizar a satisfação dos clientes, pois, quanto maior o índice de satisfação, maior o grau de retenção dos consumidores.

A retenção dos consumidores é algo que tem tido bastante destaque em vários autores, podendo ser definida como a continuidade de uma relação comercial entre um consumidor e uma empresa, isto é, no fundo, a inalteração da preferência do consumidor por um dado fornecedor, ou provedor de serviços, o que acaba por levar à repetição de negócios ao longo do tempo (Henning – Thureau, 2004; Keiningham et al., 2006). Kyei & Bayoh (2017) afirmam que, no ambiente competitivo que é a nossa atualidade, a retenção dos consumidores é algo extremamente importante para o crescimento sustentável de um negócio. Atestam ainda que os profissionais de marketing admitem que é mais rentável garantir que os clientes nunca cheguem ao caminho de saída para a concorrência e, para tal, existe a necessidade de implementar estratégias direcionadas à retenção de clientes.

De acordo com Jahromi et al. (2014), a retenção de clientes apresenta maior retorno líquido dos investimentos (ROI – Return on Investments) se compararmos com as estratégias de aquisição de clientes. Afirmam ainda que a retenção permite gerar maiores receitas, provenientes da continuidade dos negócios por longos períodos. Neste seguimento, Reichheld (2001) confirmou que o aumento de 5% na retenção de clientes poderia gerar um ganho de 25% a 85% nos lucros das empresas, sendo, portanto, uma excelente fonte de

rendimento. Kotler et al. (2017) concluíram que conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes, como tal, o esforço investido na retenção de clientes é, na verdade, um investimento que irá garantir um aumento nas vendas e redução das despesas de angariar novos clientes. Jahromi et al. (2014) acrescentam a ideia de que com o passar do tempo, os consumidores retidos tendem a ser menos sensíveis aos preços e mais dispostos a pagar preços premium, o que se reflete positivamente no lucro e consequentemente na rentabilidade da empresa.

2.3.O valor da marca (*brand equity*)

O valor da marca ou *brand equity*, foi analisado em pormenor por dois autores que podemos chamar de gurus do Marketing, são eles Keller e Aaker. Na perspetiva de Keller (1993), o *brand equity* é definido como sendo o resultado diferencial do conhecimento da marca sobre a resposta do consumidor ao marketing da mesma, sendo visto como *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), isto é, valor da marca baseado na experiência do consumidor. Este autor defende que o *brand equity* engloba duas dimensões do conhecimento da marca, a notoriedade e a imagem da marca. Assim Keller (1993) explica o *brand equity* a partir da perspetiva do consumidor, associando o valor de uma marca ao comportamento e atitudes do consumidor. Mais tarde Keller (1998), acrescentou que o *brand equity* permite proporcionar um ativo estratégico que maximiza a performance da marca a longo-prazo, tornando a marca mais rentável através dos benefícios a ela associados, convertendo-se assim numa vantagem competitiva saudável.

Por seu turno, o modelo concretizado por Aaker (1998) tem como base cinco dimensões, nomeadamente a lealdade à marca, a notoriedade da marca, a qualidade percebida, as associações à marca e os ativos da marca, refletindo-se o valor da marca no valor para o cliente e para a empresa. Para Aaker (2007) a lealdade à marca no fundo reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não mudar de marca, assim ao serem leais a uma marca, os consumidores estão a aumentar o seu *brand equity*. Aaker (1998) define a notoriedade da marca, o chamado *brand awareness*, como sendo a forma como o potencial consumidor guarda na sua memória e percebe a marca, obtendo assim um significado da marca e vendo-a como pertencente a uma dada categoria de produtos. Aaker (2007) entende

a qualidade percebida como uma percepção dos consumidores que não é necessariamente objetiva, pois depende do consumidor e de como este percebe as interações com a marca, visto que a percepção e o julgamento do que é realmente importante varia de consumidor para consumidor (Aaker, 1998). Quanto às associações à marca, ainda no modelo de Aaker (1998), estas são consideradas como os pensamentos e sentimentos que o consumidor vincula a uma marca específica, isto é, tudo o que está na memória do consumidor relacionado com uma dada marca. E por fim o modelo de Aaker (1998) contempla os restantes ativos da empresa.

Na perspetiva de Yoo et al. (2000), o *brand equity* é estabelecido como o motivo para que o consumidor escolha entre o produto de marca e o produto sem marca tendo estes as mesmas características. Segundo Kotler & Keller (2009), o *brand equity* é definido como o valor agregado atribuído a uma marca de um determinado produto ou serviço. Esse valor pode-se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. Parsa et al. (2013), descobriram que um dos ativos mais valiosos de qualquer empresa é o valor da marca (*brand equity*). Kotler et al. (2014) referem ainda que o valor da marca deve apelar às necessidades e desejos emocionais dos consumidores, isto acrescentando às funcionalidades e características do produto.

2.4. Orientação para a Inovação

Por forma a compreender a orientação da empresa para a inovação é relevante primeiramente definir inovação, que pode ser entendida como o processo de utilização de uma nova ideia ou conceito para um dado produto, serviço, modelo de negócio ou processo que irá criar ou adicionar valor percebido pelo cliente (Foroudi, 2016). De acordo com Bryson (2011), para alcançar inovação e, conseqüentemente, vantagem competitiva, a empresa precisa de obter informações sobre o mercado e os seus clientes, podendo recorrer para isso a fontes internas ou externas. Como fontes internas temos os colaboradores que representam um importante recurso, uma vez que possuem informações internas sobre o negócio, ou seja, sobre os produtos, recursos e processos que podem ser convertidas em novas ideias, novos produtos e novos processos de negócio quando são envolvidos em atividades de inovação (Smith et

al., 2017). Como fontes externas de informação, segundo Bryson (2011) contemplamos o conhecimento sobre concorrentes, clientes e tendências de mercado, que se refletem em ótimos indicadores sobre as novas oportunidades de negócio.

Os líderes são responsáveis por planejar e executar as estratégias gerais de longo prazo da sua empresa, incluindo a estratégia de inovação que afeta diretamente a inovação organizacional (Zuraik & Kelly, 2019). Estes são também responsáveis por promover a orientação para a inovação da empresa que define a direção estratégica geral. Estas escolhas estratégicas com foco na inovação e no desempenho da empresa ajudam a alcançar vantagem competitiva (Nguyen, et al., 2017). No estudo realizado por Hyytinen et al. (2015) é ressaltada a relação positiva entre a capacidade de inovar e a sobrevivência das organizações. Vários estudos encontraram evidências dos impactos positivos da inovação no desempenho organizacional, muito pela vantagem competitiva que representa (Boso et al., 2013; Hult et al., 2004; Parida et al., 2017).

Devido à crescente globalização, e tendo em conta a envolvente de negócios cada vez mais competitiva e multicultural, tornou-se cada vez mais importante para os líderes transformacionais adotar a inovação estratégica nas organizações (Faghieh et al., 2018). A capacidade de inovação individual é reconhecida como uma importante fonte de inovação que leva uma empresa a alcançar altos níveis de desempenho, para além de que aumenta a competitividade e o sucesso organizacional (Pratoom & Savat-somboon, 2012). Na perspectiva de Smith (2017), para sermos inovadores e alcançarmos vantagem competitiva superior, as organizações necessitam de desenvolver capacidades de inovação, que é no fundo a capacidade de uma organização de apresentar e desenvolver novas ideias para o mercado, fazendo com que a sua empresa obtenha vantagem competitiva e consiga uma melhoria nos seus lucros, tanto no curto como a longo prazo.

3. Hipóteses de Investigação e Modelo Conceptual

Com base na Revisão da Literatura apresentada, foram deduzidas as hipóteses de investigação que compõem o seguinte modelo conceptual, o qual traduz a relação entre as diversas variáveis estudadas. As hipóteses serão aqui suportadas teoricamente e posteriormente testadas no capítulo seguinte.

3.1. Hipóteses de Investigação

Começamos por sintetizar as hipóteses em estudo por forma a ter uma visão geral do que será estudado:

H1 (+) – As dimensões de CRM influenciam positivamente o *word of mouth*.

H2 (+) – As dimensões de CRM influenciam positivamente a satisfação dos consumidores.

H3 (+) – As dimensões de CRM influenciam positivamente a retenção dos consumidores.

H4a (+) – A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e o *word of mouth*.

H4b (+) – A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a satisfação dos consumidores.

H4c (+) – A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a retenção dos consumidores.

H5a (+) – O *brand equity* da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e o *word of mouth*.

H5b (+) – O *brand equity* da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a satisfação dos consumidores.

H5c (+) – O *brand equity* da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e retenção dos consumidores.

3.1.1. A influência das dimensões de CRM no comportamento do consumidor

As dimensões de CRM permitem ter um poderoso canal de comunicação que aliado às *reviews*, são uma potente forma de WOM, se revertem numa excelente fonte de dados dos consumidores, bem como das suas preferências (Almeida et al., 2017; Lobato et al., 2017). De acordo com Malthouse et al. (2013) através das dimensões de CRM que conduzem à aquisição de conhecimento sobre o comportamento, as atitudes e o pensamento do consumidor, é possível gerir melhor toda a cadeia de valor. Gummesson (2011) afirmou que as dimensões de CRM são mecanismos mais específicos de gestão empresarial, ponderados para manter e aperfeiçoar o relacionamento com o consumidor, focando-se no marketing de relacionamento, na publicidade, na gestão do conhecimento e da informação.

Com recurso às redes sociais como ferramenta de aquisição de informação é permitido à empresa reagir de forma rápida a questões de interesse do consumidor, contra-argumentar informações negativas, são estas formas de WOM, tendo assim o CRM social a finalidade de providenciar uma boa gestão empresarial (Siriwardana & Dissanayake, 2018). Um estudo empírico realizado por Lee Thomas et al. (2011) sugere que os relacionamentos de CRM estrategicamente alinhados podem melhorar as recomendações positivas de WOM. Deste modo, formulou-se a seguinte hipótese:

H1 (+) – As dimensões de CRM influenciam positivamente o *word of mouth*.

As dimensões de CRM vêm permitir através do armazenamento de informação relevante, colmatar as falhas verificadas nos produtos e nos processos internos com vista a corresponder às expectativas dos consumidores o que faz com que estes se sintam satisfeitos (Almeida et al. 2017). Araújo (2013) conclui que o CRM permite à empresa adaptar a sua oferta em função das necessidades e expectativas do consumidor, customizando as relações comerciais entre o cliente e a empresa, por forma a satisfazer o cliente, estabelecendo parcerias a longo prazo. Para Kotler & Armstrong (2015) recorrendo a estratégias de gestão do relacionamento com o consumidor como exemplo, o marketing de relacionamento, os objetivos principais são atrair o cliente através da oferta de um valor superior e conseguir manter os consumidores atuais através da satisfação das suas necessidades.

O CRM surge como uma ferramenta capaz de proporcionar vantagem competitiva para as empresas, uma vez que promove a satisfação e fidelização dos consumidores (dos Santos & Leite, 2022). Com o recurso às tecnologias, é possível otimizar e aprimorar os conteúdos que satisfazem o consumidor, atendendo à ação do CRM social que, representa uma ferramenta privilegiada de informação que é usada para o sucesso da relação entre a empresa e o cliente (Marques & Costa, 2018). Os autores acrescentam ainda que esta relação é vista como matemática pura isto porque defendem que, mais conhecimento, resulta em melhores conteúdos, que culmina com consumidor satisfeito. Tendo em vista o exposto, formulou-se a seguinte hipótese:

H2 (+) – As dimensões de CRM influenciam positivamente a satisfação dos consumidores.

Rios (2006) estudou e confirmou que o recurso ao CRM, associado a um mecanismo de marketing de relacionamento, culmina na retenção dos consumidores. Estudos demonstram que entre os benefícios da adoção de sistemas de CRM temos o aumento da percepção da confiança do cliente para com a marca, o aumento do engajamento e a retenção dos clientes (Lelis et al., 2021).

O CRM ao ser utilizado como ferramenta de auxílio à gestão eficiente da informação, vem trazer uma relevante vantagem competitiva permitindo que a empresa transforme essa informação em ações de forma extremamente rápida o que é fulcral para a captação e retenção de clientes (Crivellaro, 2018). Becker et al. (2009) propõem que a retenção de clientes é um objetivo apropriado do CRM. Crivellaro (2018) acrescenta ainda que com esta relação de eficiência é proporcionado à empresa compreender melhor o consumidor, na medida em que facilita entender questões como o foco, a necessidade e o objetivo de cada consumidor na relação com a empresa. Assim é possível à empresa criar ofertas mais customizadas a cada consumidor, alcançando os seus interesses e antecipando as suas necessidades (Crivellaro, 2018). Considerando o exposto formulou-se a seguinte hipótese:

H3 (+) – As dimensões de CRM influenciam positivamente a retenção dos consumidores.

3.1.2. O efeito moderador da orientação para a inovação da empresa na relação entre as dimensões de CRM e o comportamento do consumidor

O CRM integra as atividades voltadas para o cliente, isto inclui os processos, os sistemas e as tecnologias, que com recurso aos aplicativos dos média emergentes, acabam por incluir os clientes em conversas colaborativas (WOM) e assim melhorar o relacionamento com os mesmos (Trainor et al., 2014). A agregação entre estratégia de relacionamento com o consumidor e inovação possibilitam que as empresas obtenham *insights* acerca das suas práticas e que proporcionem sucesso da inovação, isto, através de uma perspectiva estratégica desenvolvida por ferramentas de análise de informação (Al-Battaineh, 2018).

Sadik-Rozsnyai (2016), afirma que a vontade de pagar (*willing to pay*) por inovações de alta tecnologia está positivamente relacionada com o valor percebido e destaca também o impacto da inovação na comunicação virtual do boca-a-boca (WOM). De acordo com Heller Baird & Parasnis (2011), isto incita que através do passa-palavra nas redes sociais e nos média, o CRM surge como uma nova abordagem que explora as redes sociais como uma fonte de informação singular para utilizar na inovação. Face ao exposto e considerando estudos anteriores afirmarem que o CRM influencia positivamente o WOM, o objetivo é investigar se essa relação pode ser intensificada pela orientação para a inovação, como tal formulou-se a seguinte hipótese:

H4a (+) – A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e o *word of mouth*.

Em geral de acordo com Oh & Teo (2010), a orientação para a inovação pode ser vista através da inovação tecnológica que é o emprego de um produto com aparência para fornecer serviços novos ou melhorados tecnologicamente, quer a nível do próprio produto, quer a nível de processos (onde estão inseridas as dimensões de CRM), e afetar assim positivamente as experiências dos clientes que levam à sua satisfação (Lin et al., 2010; Yeh et al., 2019).

A capacidade de inovação traz uma vantagem competitiva crucial no desempenho da empresa que conseguirá através da informação recolhida na sua base de dados (CRM) proporcionar um produto ou serviço mais competitivo que se diferencie pela inovação, o que fará com que o consumidor alcance a satisfação (Al-Battaineh, 2018). Na perspectiva de

Vasconcelos et al. (2021) a inovação é no mercado atual uma necessidade para que exista alguma diferenciação entre empresas com produtos similares em qualidade e em preço, para que exista algum tipo de vantagem competitiva satisfatória. Tendo como base o exposto, e tendo em conta estudos anteriores afirmarem que o CRM influencia positivamente a satisfação do consumidor, o objetivo é investigar se essa relação pode ser intensificada pela orientação para a inovação, para isso formulou-se a seguinte hipótese:

H4b (+) – A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a satisfação dos consumidores.

Lin et al. (2010) defendem a existência de uma relação entre *Customer Relationship Management* (CRM) e capacidade de inovação. Adicionalmente, Lin et al. (2010) acrescentam que com a implementação de CRM as empresas conseguem desenvolver relações fortes e de longo prazo, portanto de retenção com os clientes, o que pode ser influenciado pela orientação para a inovação e a capacidade de inovar da empresa. De acordo com Foroudi et al. (2016) o uso da capacidade de inovação vincula a capacidade de construção de lealdade dos consumidores e a sua retenção.

Assim os sistemas de CRM acabam por representar um estímulo para as melhorias nos processos, maioritariamente nos que dizem respeito a informações de clientes, melhorando as relações de retenção a longo prazo (Koziol et al., 2014). No estudo de Vasconcelos et al. (2021) afirma-se que a aplicação de estratégias de inovação sistemáticas eficientes permite alcançar uma maior flexibilidade para atrair e fidelizar consumidores com vista à sua retenção. Desta forma, e tendo em mente estudos prévios que afirmam que o CRM influencia positivamente a retenção do consumidor, o objetivo é investigar se essa relação pode ser intensificada pela orientação para a inovação, deste modo formulou-se a seguinte hipótese:

H4c (+) – A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a retenção dos consumidores.

3.1.3. O efeito moderador do *brand equity* na relação entre as dimensões de CRM e o comportamento do consumidor

Os sistemas de CRM têm evoluído notoriamente a nível de análise e como aplicação de inteligência computacional, principalmente a nível do WOM onde Liu et al. (2017) provaram os efeitos que esta relação representa numa compra, alterando as atitudes do cliente perante a marca, dando-lhe valor (*brand equity*). De acordo com Chahal & Bala (2010) a relação entre o consumidor e a marca é refletida nas ações do consumidor, nas interações entre o mesmo e o seu meio (WOM) e nas atividades do consumidor com a marca.

Através das associações positivas do valor da marca que uma dada empresa representa, cria-se *word of mouth* positivo na medida em que a empresa recorrendo às informações recolhidas através de estratégias de gestão do relacionamento com o consumidor consegue customizar a oferta às suas necessidades (Chahal & Bala, 2010; Huang et al., 2016; Parsa et al., 2013). A notoriedade da marca conseguida por consequência das relações estabelecidas com os consumidores previamente criadas, dão valor à marca, o chamado *brand equity*, que pode exercer um impacto positivo no *word of mouth* e que impacta significativamente na intenção de compra do consumidor (Adhyka, et al., 2019). Atendendo ao facto de estudos anteriores afirmarem que o CRM influencia positivamente o WOM, o objetivo é investigar se essa relação pode ser intensificada pelo *brand equity*, assim formulou-se a seguinte hipótese:

H5a (+) – O *brand equity* da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e o *word of mouth*.

O CRM concentra os seus recursos através da qualidade, do *feedback* e do próprio serviço para levar os seus clientes à satisfação, sendo esta uma relação genuína sobre como os profissionais de marketing devem gerir as suas marcas (Odoom et al., 2017). Khodakarami & Chan (2014) afirmam que o CRM se tornou no principal auxílio das empresas, uma vez que contempla a possibilidade de estimular a produtividade em transações do dia-a-dia como compras repetidas, valor monetário gastos e antiguidade do cliente, acrescentando valor à marca (*brand equity*), e favorecendo a satisfação do cliente.

As tecnologias de informação, o alinhamento organizacional e a qualidade de serviço na gestão do relacionamento com o cliente contribuem significativamente para o *brand equity*

que conduzem à satisfação do consumidor (Lingavel, 2015). Pinto (2019) conclui no seu estudo que existe uma relação evidente entre o valor da marca percebido pelos consumidores e os seus graus de satisfação, de compromisso e de confiança na marca. Al-Suraihi et al. (2020) concluíram que o CRM influencia o comportamento de compra dos consumidores por meio de fatores como vendas, tecnologia, atendimento ao cliente e satisfação do cliente. Esses fatores têm influência na percepção dos clientes a longo prazo, contribuindo para um aumento do valor da marca na perspectiva dos clientes. Assim sendo, e tendo em consideração os estudos prévios afirmarem que o CRM influencia positivamente a satisfação do consumidor, o objetivo é investigar se essa relação pode ser intensificada pelo *brand equity*, posto isto, formulou-se a seguinte hipótese:

H5b (+) – O *brand equity* da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a satisfação dos consumidores.

Becker et al. (2009) reconheceram três objetivos fundamentais de um processo de gestão do relacionamento com o cliente, são eles a aquisição, a manutenção e a retenção de clientes. Segundo Lingavel (2015) o CRM é amplamente utilizado pelas empresas para finalidades como a conquista de clientes e retenção de clientes. Além destes benefícios, o CRM também possui uma estratégia para construir valor da marca e boa reputação que orientam para a retenção dos consumidores (Lingavel, 2015).

A consistência da marca é algo que lhe adiciona valor e que deixa os clientes mais apegados à marca, isto apresenta um impacto muito positivo na intenção de compra do consumidor, na sua satisfação e na sua retenção a longo prazo (Yao et al., 2015). Stahl et al. (2012) estudou que ambos os gestores de marca e os gestores de clientes (CRM) necessitam de trabalhar juntos, como um só, por forma a conseguir a aquisição e retenção dos clientes recorrendo ao valor da marca e à criação de relações duradoras a longo prazo (Kumar et al. 2018). Tendo em mente o exposto, e considerando estudos anteriores afirmarem que o CRM influencia positivamente a retenção do consumidor, o objetivo é investigar se essa relação pode ser intensificada pelo *brand equity*, para isso formulou-se a seguinte hipótese:

H5c (+) – O *brand equity* da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e retenção dos consumidores.

3.2. Modelo Conceptual

No seguimento das hipóteses anteriormente desenvolvidas, é proposto o modelo conceptual apresentado na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** A questão base deste modelo prende-se na forma como as dimensões de CRM podem ter um impacto positivo no comportamento do consumidor, nomeadamente através do *word of mouth*, satisfação e retenção do consumidor.

O modelo conceptual proposto tem como objetivo perceber de que forma as dimensões de CRM têm um papel fulcral na relação criada com o cliente que leve à divulgação da empresa pelo boca-a-boca (WOM), à satisfação do cliente e à sua consequente retenção. Adicionalmente, pretende-se analisar em que medida a orientação para a inovação da empresa e o *brand equity* influenciam cada uma dessas relações.

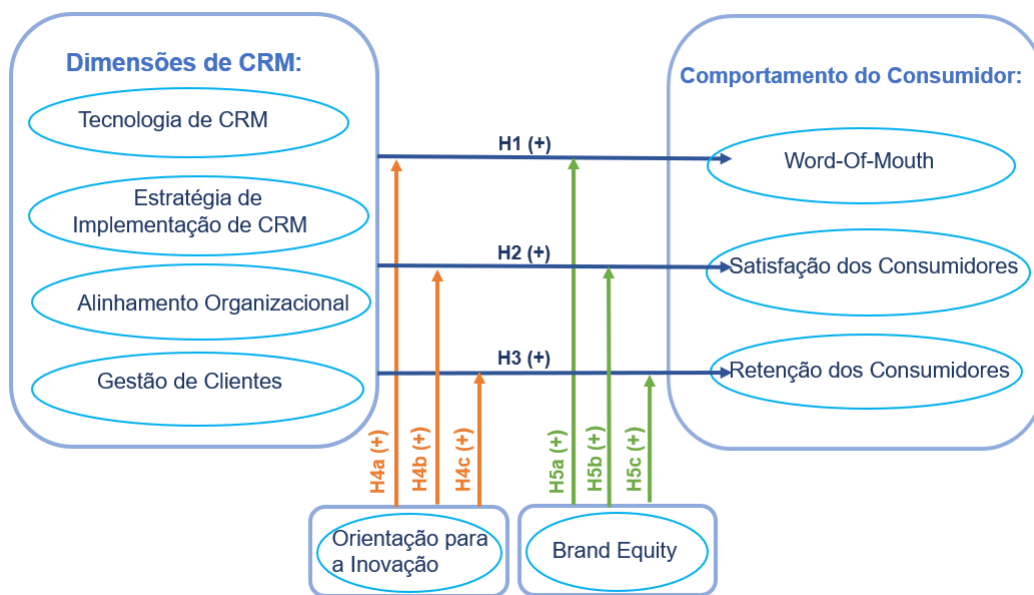


Figura 1 - Modelo Conceptual

4. Metodologia

Ao longo desta secção irá ser definida e caracterizada a amostra, assim como será apresentada a metodologia utilizada para a recolha de dados. Posteriormente serão retratados os procedimentos adotados na elaboração do questionário, as variáveis utilizadas e a respetiva forma de medição das mesmas.

4.1. Definição e caracterização da amostra

4.1.1. Definição

Com o propósito do estudo a ser elaborado seria importante uma amostra que cobrisse empresas com diversos níveis hierárquicos por forma a serem mais perceptíveis as diferentes dimensões de CRM, e o que a sua execução engloba. De acordo com Malhotra (2010) uma amostra é na realidade o subconjunto do universo ou população do estudo. Neste caso, tendo em conta o objeto de estudo da presente dissertação focado na implementação das diferentes dimensões de uma estratégia de CRM, o universo de análise incide sobre as médias e grandes empresas em geral. Tendo esta população alvo definida, é preciso estabelecer sobre que elementos irá o estudo incidir, se sobre todos os elementos da população (censo) ou se apenas sobre um conjunto de elementos escolhidos entre todos os membros da população (amostra). Na maioria das vezes existe a necessidade de recorrer a amostras devido ao universo populacional ser demasiado extenso, tal como foi o caso.

4.1.2. Caracterização da amostra

Com a análise da amostra recolhida (128 respostas consideradas válidas) podemos caracterizar a amostra com base nos gráficos que se seguem.

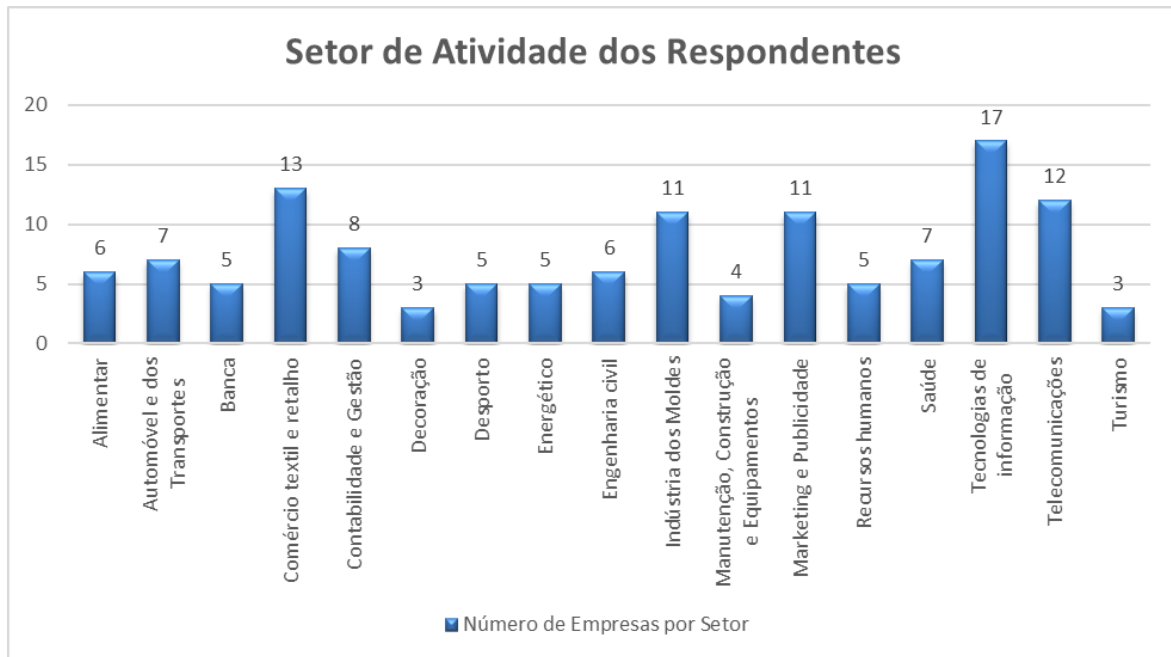


Gráfico 1 - Setor de Atividade dos Respondentes

Segundo o Gráfico 1, o setor com maior participação é o das Tecnologias de informação, que tem sido uma área com bastante crescimento, com 17 respostas. Seguido do setor do Comércio têxtil e retalho (13 respostas) e do setor das Telecomunicações (12 respostas). Depois temos 2 setores com 11 respostas, a Indústria dos Moldes e o Marketing e Publicidade. Estes são assim os setores mais representados totalizando 50% da amostra. Os restantes setores variam entre 3 e 8 respostas.

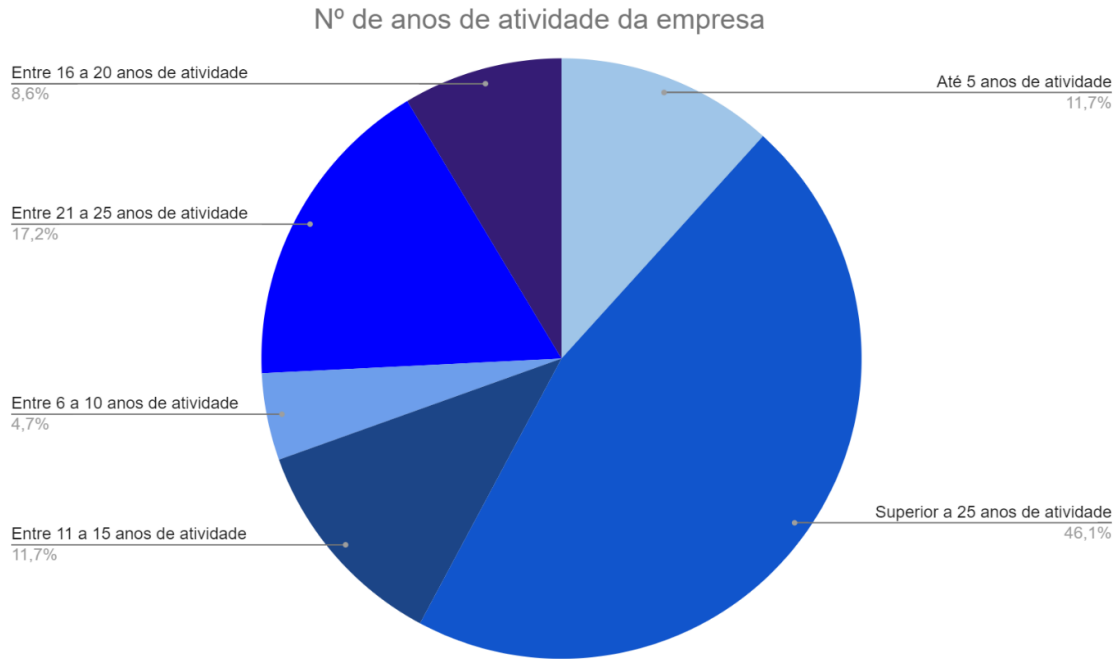


Gráfico 2 - Nº de anos de atividade da empresa

Com o Gráfico 2 podemos observar que cerca de 63,3% das empresas inquiridas têm já mais de 20 anos de atividade, sendo que 46,1% têm mais de 25 anos de atividade. Podemos dizer assim que a maioria dos respondentes são empresas com alguma antiguidade, estando as empresas mais jovens também representadas, contudo em menor número. Empresas com atividade inferior a 5 anos temos apenas 11,7% da amostra.

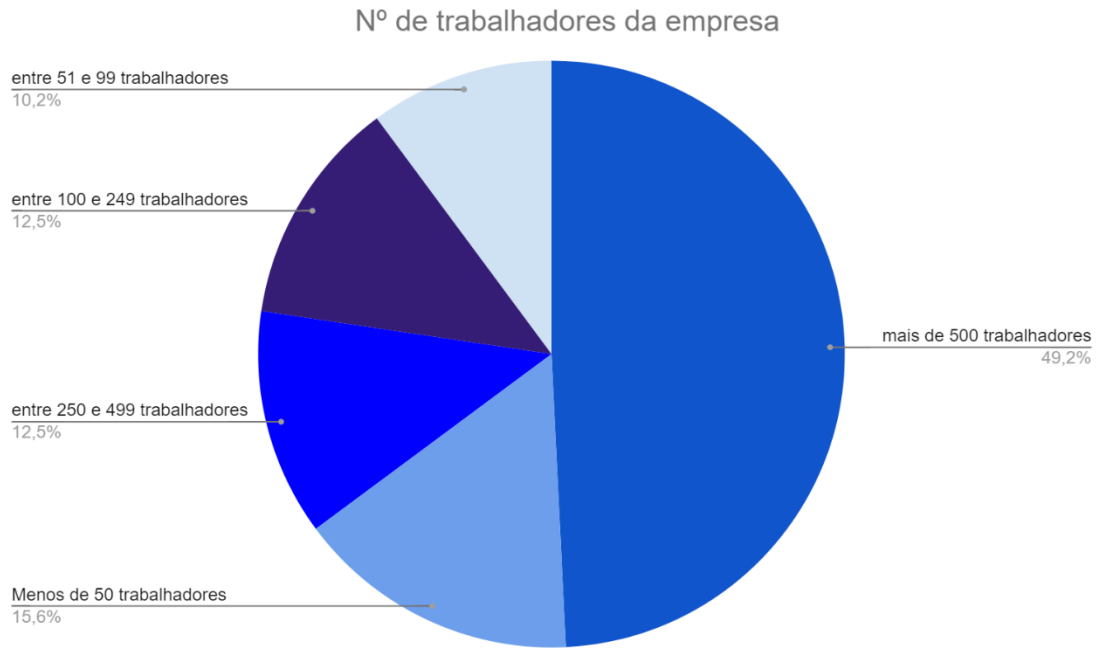


Gráfico 3 - Nº de trabalhadores da empresa

Quanto ao número de trabalhadores por empresa podemos verificar no Gráfico 3, que na amostra existe um valor bastante expressivo de 49,2% das empresas inquiridas a possuírem mais de 500 trabalhadores. É possível entender que na amostra há uma grande presença de grandes empresas, uma vez que 61,7% da amostra tem mais de 250 trabalhadores.

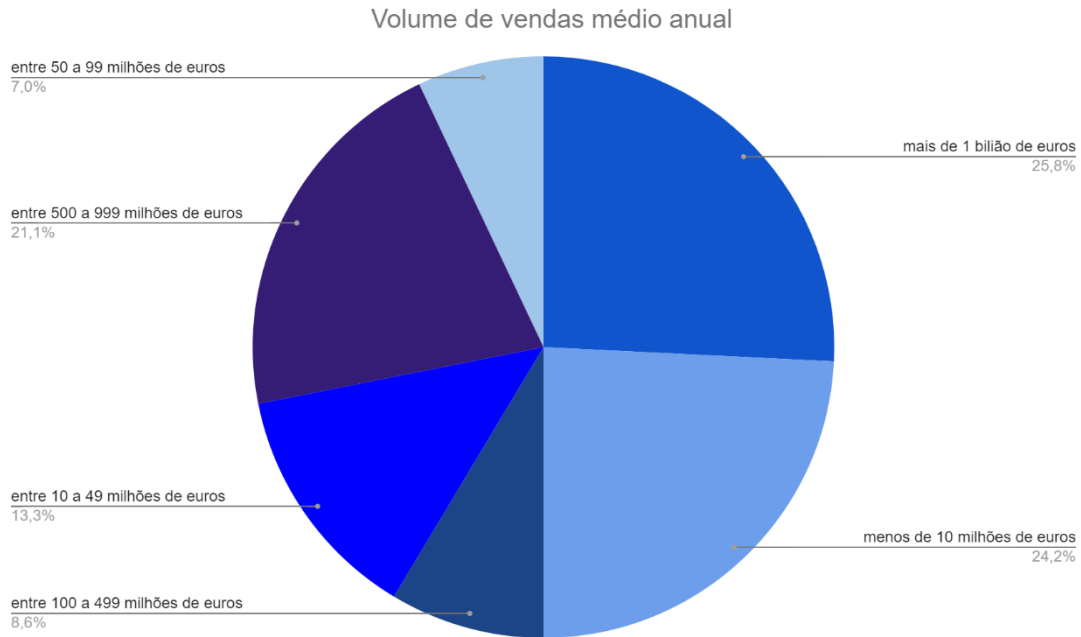


Gráfico 4 - Volume de vendas médio anual

No Gráfico 4, temos uma divisão de parcelas onde temos 25,8% das empresas respondentes com um volume de vendas médio anual de mais de 1 bilhão de euros, tendo logo de seguida o outro extremo de 24,2% das respostas com um volume de vendas inferior a 10 milhões de euros anuais. Existindo ainda 21,1% dos respondentes com valores entre 500 e 999 milhões de euros.

4.2.Recolha de dados

Os dados foram recolhidos mediante um questionário elaborado e disponibilizado através do Google Forms. Numa primeira fase, o link para o questionário foi enviado para empresas que constavam da lista facultada pela Informa D & B (500 emails) que obedeciam aos seguintes critérios, mais de 50 trabalhadores, que atuassem no mercado português há pelo menos 5 anos e que tivessem um volume de vendas igual ou superior a 10 milhões de euros. Numa segunda fase, por ausência quase total de respostas, foram posteriormente selecionados mais emails recorrendo à SABI e considerando os mesmos critérios. Foram ainda reenviados os emails iniciais que haviam sido fornecidos pela Informa D & B.

Contudo, e devido à falta de participação das empresas na resposta ao questionário, abrandou-se um pouco a severidade dos critérios, e este foi partilhado dentro da minha rede de contactos (LinkedIn), fazendo com que fosse possível alcançar uma amostra significativa. É importante ressaltar que a participação neste estudo foi inteiramente voluntária.

4.2.1. Questionário

Em primeiro lugar por forma a recolher emails de contacto das empresas, foi solicitada uma base de dados à empresa Informa D & B situada em Lisboa, que cedeu atenciosamente uma lista com 500 registos.

O questionário foi concebido tendo por base medidas previamente testadas e validadas estatisticamente na literatura que analisassem as variáveis em estudo. Por forma a ajudar na compreensão e não dispersão dos respondentes, a auxiliar o trabalho de codificação e a facilitar a respetiva análise dos dados recolhidos foi utilizada uma única escala de Likert de 7 pontos. Esta escala é composta da seguinte forma de 1 a 7 respetivamente, discordo totalmente; discordo muito; discordo pouco; não concordo nem discordo; concordo pouco; concordo muito; concordo totalmente. A versão final pode ser consultada em anexos.

Antes de divulgar o questionário, procedeu-se ao seu pré-teste, sendo esta uma etapa fulcral no processo de investigação (Hunt, Richard, Sparkman, & Wilcox, 1982), que possibilita verificar a clareza do questionário, assim como a sua capacidade de compreensão por parte dos inquiridos. Este pré-teste foi realizado a 8 empresas com características similares às da amostra (target), questão bastante importante que Tull & Hawkins (1976) enfatizam, tendo este resultado numa pequena correção de escrita que não tinha influência sobre a clarificação do mesmo. Para além disso, Galtung (1969) salienta que é fundamental que a amostra usada no pré-teste seja homogénea, não sendo necessária a aplicação do pré-teste a uma amostra de elevada dimensão.

Após um primeiro envio do link por e-mail para todos os contactos da base de dados gentilmente cedida pela Informa D & B (500 emails), em outubro, novembro e dezembro de 2021, foram apenas recebidos 14 inquéritos preenchidos. O número de e-mails devolvidos por não entrega foi significativo, provavelmente porque a informação da base de dados não estaria atualizada. Assim, no mês de janeiro e fevereiro, procedeu-se ao reenvio desses

emails e ainda se acresceu mais emails retirados da base de dados online Sabi (150 emails). Ainda assim a taxa de resposta era muito baixa e como tal procedeu-se à partilha do questionário na rede de contactos pessoais que resultaram em 128 questionários válidos.

4.2.2. Medidas

Ao longo da revisão da literatura foram-se compilando as variáveis de investigação presentes no modelo conceptual. Para a sua medição, foram utilizadas escalas previamente validadas na literatura, que foram avaliadas de acordo com uma Escala de Likert de sete pontos. Malhotra (2010), defende que esta escala apresenta várias vantagens como a simplicidade de elaboração e clareza de compreensão por parte dos respondentes. Deste modo, o estudo fundamenta-se nas variáveis identificadas abaixo:

| <u>Variável</u> | <u>Itens da Escala</u> | <u>Adaptado de</u> | <u>Tipo de escala</u> |
|---|--|---|---|
| <u>Tecnologia de CRM</u> | Na minha empresa temos implementadas opções como data warehousing, analytics, gestão de conhecimento e inteligência de negócios, OLAP – Processamento Analítico Online (CRM analítico). | <i>Dalla Pozza, Goetz, & Sahut (2018)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de campanha, automação da força de vendas, otimização do call center e gestão de incentivos (CRM operacional). | | |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de conteúdo, personalização, soluções de CRM móveis, implementação do website (CRM colaborativo). | | |
| <u>Estratégia de Implementação de CRM</u> | Na minha empresa a gestão de topo está envolvida na definição da estratégia orientada para o cliente ao nível da empresa, mas não ao nível departamental (envolvimento da gestão de topo). | <i>Dalla Pozza, Goetz, & Sahut (2018)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | A minha empresa criou objetivos para o projeto de CRM e definiu métricas orientadas para o cliente tais como retenção, taxa de aquisição e satisfação do cliente (gestão de desempenho). | | |
| | A minha empresa criou uma visão unificada do cliente em toda a empresa com a criação de uma base de dados compartilhados (estratégia de dados). | | |
| | A minha empresa foca-se na experiência do cliente. | | |

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Alinhamento Organizacional | Na minha empresa os processos são sincronizados por forma a maximizar o valor para o cliente (sincronização de processos). | <i>Dalla Pozza, Goetz, & Sahut (2018)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | Na minha empresa os processos foram refeitos e alinhados baseando-se nos objetivos dos clientes (reestruturação de processos). | | |
| | Na minha empresa os funcionários foram formados e orientados para maximizar o valor para o cliente (formação). | | |
| | Na minha empresa os incentivos e recompensas foram definidos para capacitar e fortalecer o comportamento focado no cliente. | | |
| Gestão de Clientes | Os meus clientes são classificados de acordo com seu valor para a empresa (diferenciação por valor). | <i>Dalla Pozza, Goetz, & Sahut (2018)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | Os meus clientes são agrupados de acordo com suas necessidades (diferenciação por necessidades). | | |
| | Na minha empresa existem gestores de carteira de clientes. | | |
| | Na minha empresa estão implementadas diferentes estratégias para as diferentes fases do ciclo de vida do cliente, são elas, a aquisição, o crescimento e a retenção (gestão do ciclo de vida). | | |
| Orientação para a inovação | A minha empresa procura ativamente inovar no seu produto/serviço. | <i>Hurley & Hult (1998) reforçado em Hult et al (2005)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | A inovação é prontamente aceite no projeto/programa de gestão. | | |
| | Na minha empresa a inovação é encorajada. | | |
| Brand Equity | Os meus clientes preferem comprar o meu produto/serviço em vez do dos meus concorrentes, mesmo que seja o mesmo produto/serviço. | <i>Yoo, Donthu, & Lee (2000)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | Mesmo que exista outra marca com as mesmas características que a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | | |
| | Mesmo que exista outra marca tão boa como a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | | |
| | Se existir outra marca que não se distinga da minha, os meus clientes continuam a preferir comprar na minha empresa. | | |
| WOM (Word Of Mouth) | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus amigos. | <i>Hong & Yang (2009)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus familiares ou parentes. | | |
| | Os meus clientes levam os seus amigos e familiares a comprar o produto/serviço da minha empresa. | | |
| | Os meus clientes falam de forma positiva e favorável da minha empresa. | | |
| Satisfação | Em geral os meus clientes apresentam um elevado nível de satisfação. | <i>Oliver (2010) reforçado em Guping et al (2021)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente 7 - concordo totalmente |
| | O meu produto/serviço corresponde ou excede as expectativas dos meus clientes gerando um bom nível de satisfação. | | |
| Retenção | A minha empresa é a primeira escolha dos consumidores quando escolhem um produto/ serviço similar. | <i>Henning-Thurau (2004); Oliver (2010)</i> | Likert 7 pontos 1 - discordo totalmente |

| | | | |
|--|--|---|-------------------------|
| | Os meus clientes tendem a repetir a compra do meu produto/serviço. | <i>reforçado em Guping et al (2021)</i> | 7 - concordo totalmente |
|--|--|---|-------------------------|

Tabela 1 - Variáveis estudadas no modelo

4.2.3. *Non response bias*

Com o intuito de testar a existência de *non-response bias* foi aplicado o procedimento proposto por Armstrong & Overton (1977). Este resume-se à realização de uma comparação entre os primeiros e os últimos respondentes, definidos como os primeiros 75% e os últimos 25% a responder aos questionários, respetivamente, em todas as variáveis chave do modelo, bem como nas variáveis de caracterização da amostra. Nesta análise foi possível concluir que não existem diferenças significativas entre os respondentes iniciais e os respondentes tardios.

4.2.4. *Common method bias*

Foi analisada a presença do *common method bias*, o qual pode interferir com os resultados da investigação que utilize questionários como modelo preferencial de recolha de dados. Assim, foram seguidos os procedimentos recomendados por Podsakoff et al. (2003), são eles, garantir o anonimato dos respondentes; certificar o desconhecimento dos inquiridos relativamente ao modelo concetual do estudo e recorrer a uma linguagem perceptível nas questões dos itens das variáveis a serem analisadas.

Por forma a avaliar então a presença do *common method bias* executou-se uma análise fatorial exploratória anteriormente preconizada por Podsakoff e Organ (1986). Com a execução desta análise fatorial exploratória conseguimos verificar que não existe um fator único que explique a maioria da variância dos dados. Esta análise resultou em 6 fatores com *eigenvalues* superiores a 1, sendo que o primeiro explica em cerca de 47% a variância dos dados.

| Variância Total Explicada | | | | | | |
|---------------------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| Componente | Eigenvalues iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | |
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 15,516 | 47,018 | 47,018 | 15,516 | 47,018 | 47,018 |
| 2 | 3,291 | 9,972 | 56,990 | 3,291 | 9,972 | 56,990 |
| 3 | 2,111 | 6,396 | 63,386 | 2,111 | 6,396 | 63,386 |
| 4 | 1,605 | 4,865 | 68,250 | 1,605 | 4,865 | 68,250 |
| 5 | 1,316 | 3,986 | 72,237 | 1,316 | 3,986 | 72,237 |
| 6 | 1,252 | 3,794 | 76,031 | 1,252 | 3,794 | 76,031 |
| 7 | ,920 | 2,787 | 78,817 | | | |
| 8 | ,897 | 2,718 | 81,535 | | | |
| 9 | ,693 | 2,100 | 83,635 | | | |
| 10 | ,623 | 1,888 | 85,522 | | | |
| 11 | ,499 | 1,512 | 87,035 | | | |
| 12 | ,494 | 1,497 | 88,532 | | | |
| 13 | ,431 | 1,307 | 89,839 | | | |
| 14 | ,359 | 1,087 | 90,926 | | | |
| 15 | ,347 | 1,052 | 91,977 | | | |
| 16 | ,304 | ,923 | 92,900 | | | |
| 17 | ,279 | ,847 | 93,747 | | | |
| 18 | ,257 | ,778 | 94,525 | | | |
| 19 | ,233 | ,706 | 95,231 | | | |
| 20 | ,214 | ,647 | 95,878 | | | |
| 21 | ,172 | ,521 | 96,399 | | | |
| 22 | ,161 | ,489 | 96,888 | | | |
| 23 | ,157 | ,475 | 97,363 | | | |
| 24 | ,131 | ,397 | 97,760 | | | |
| 25 | ,125 | ,378 | 98,138 | | | |
| 26 | ,114 | ,345 | 98,483 | | | |
| 27 | ,109 | ,329 | 98,812 | | | |
| 28 | ,094 | ,286 | 99,098 | | | |
| 29 | ,088 | ,266 | 99,365 | | | |
| 30 | ,068 | ,206 | 99,570 | | | |
| 31 | ,055 | ,167 | 99,738 | | | |
| 32 | ,050 | ,151 | 99,888 | | | |
| 33 | ,037 | ,112 | 100,000 | | | |

Tabela 2 - Variância Total Explicada

5. Análise de dados

Seguidamente à recolha e validação dos dados, procedeu-se à sua análise, encontrando-se na continuação a exposição da forma como os dados foram analisados e quais os respetivos resultados.

5.1. Análise descritiva das medidas

A análise descritiva das medidas com base no cálculo da sua média e desvio padrão, pretende dar a compreender cada uma das variáveis e respetivos itens.

Por forma a avaliar a consistência interna das variáveis, procedeu-se ainda ao cálculo do α (alfa) de Cronbach. Na literatura é recomendado que os valores necessários para que a consistência interna seja aceitável, devem encontrar-se entre 0,7 e 1 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

| <u>Variável</u> | <u>Itens da Escala</u> | <u>Média</u> | <u>Desvio Padrão</u> |
|--------------------------|---|--------------|----------------------|
| <u>Tecnologia de CRM</u> | Na minha empresa temos implementadas opções como data warehousing, analytics, gestão de conhecimento e inteligência de negócios, OLAP – Processamento Analítico Online (CRM analítico). | 5.516 | 2.065 |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de campanha, automação da força de vendas, otimização do call center e gestão de incentivos (CRM operacional). | 5.586 | 2.021 |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de conteúdo, personalização, soluções | 5.727 | 1.870 |

| | | | |
|--|--|-------|-------|
| | de CRM móveis, implementação do website (CRM colaborativo). | | |
| α de Cronbach = 0.947 | | | |
| <u>Estratégia de Implementação de CRM</u> | Na minha empresa a gestão de topo está envolvida na definição da estratégia orientada para o cliente ao nível da empresa, mas não ao nível departamental (envolvimento da gestão de topo). | 5.211 | 1.943 |
| | A minha empresa criou objetivos para o projeto de CRM e definiu métricas orientadas para o cliente tais como retenção, taxa de aquisição e satisfação do cliente (gestão de desempenho). | 5.594 | 1.881 |
| | A minha empresa criou uma visão unificada do cliente em toda a empresa com a criação de uma base de dados partilhados (estratégia de dados). | 5.719 | 1.811 |
| | A minha empresa foca-se na experiência do cliente. | 6.008 | 1.559 |
| α de Cronbach = 0.847 | | | |
| <u>Alinhamento Organizacional</u> | Na minha empresa os processos são sincronizados por forma a maximizar o valor para o cliente (sincronização de processos). | 5.742 | 1.597 |
| | Na minha empresa os processos foram refeitos e alinhados baseando-se nos objetivos dos clientes (reestruturação de processos). | 5.828 | 1.567 |
| | Na minha empresa os funcionários foram formados e orientados para maximizar o valor para o cliente (formação). | 5.836 | 1.727 |
| | Na minha empresa os incentivos e recompensas foram definidos para capacitar e fortalecer o comportamento focado no cliente. | 5.469 | 1.794 |
| α de Cronbach = 0.924 | | | |
| <u>Gestão de Clientes</u> | Os meus clientes são classificados de acordo com seu valor para a empresa (diferenciação por valor). | 5.594 | 1.926 |
| | Os meus clientes são agrupados de acordo com suas necessidades (diferenciação por necessidades). | 5.578 | 1.744 |
| | Na minha empresa existem gestores de carteira de clientes. | 5.625 | 1.976 |
| | Na minha empresa estão implementadas diferentes estratégias para as diferentes fases do ciclo de vida | | |

| | | | |
|--|--|-------|-------|
| | do cliente, são elas, a aquisição, o crescimento e a retenção (gestão do ciclo de vida). | 5.586 | 1.994 |
| α de Cronbach = 0.855 | | | |
| <u>Orientação para a inovação</u> | A minha empresa procura ativamente inovar no seu produto/serviço. | 5.992 | 1.569 |
| | A inovação é prontamente aceite no projeto/programa de gestão. | 5.602 | 1.688 |
| | Na minha empresa a inovação é encorajada. | 5.930 | 1.415 |
| α de Cronbach = 0.940 | | | |
| <u>Brand Equity</u> | Os meus clientes preferem comprar o meu produto/serviço em vez do dos meus concorrentes, mesmo que seja o mesmo produto/serviço. | 5.484 | 1.474 |
| | Mesmo que exista outra marca com as mesmas características que a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | 5.492 | 1.436 |
| | Mesmo que exista outra marca tão boa como a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | 5.445 | 1.446 |
| | Se existir outra marca que não se distinga da minha, os meus clientes continuam a preferir comprar na minha empresa. | 5.445 | 1.435 |
| α de Cronbach = 0.955 | | | |
| <u>WOM (Word of Mouth)</u> | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus amigos. | 5.812 | 1.273 |
| | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus familiares ou parentes. | 5.625 | 1.420 |
| | Os meus clientes levam os seus amigos e familiares a comprar o produto/serviço da minha empresa. | 5.609 | 1.416 |
| | Os meus clientes falam de forma positiva e favorável da minha empresa. | 5.992 | 1.241 |
| α de Cronbach = 0.932 | | | |
| <u>Satisfação</u> | Em geral os meus clientes apresentam um elevado nível de satisfação. | 6.133 | 1.018 |
| | O meu produto/serviço corresponde ou excede as expectativas dos meus clientes gerando um bom nível de satisfação. | 6.008 | 1.121 |

| α de Cronbach = 0.913 | | | |
|--|---|-------|-------|
| Retenção | A minha empresa é a primeira escolha dos consumidores quando escolhem um produto/serviço similar. | 5.555 | 1.368 |
| | Os meus clientes tendem a repetir a compra do meu produto/serviço. | 6.078 | 1.108 |
| α de Cronbach = 0.778 | | | |

Tabela 3 - Medidas de estatística descritiva das variáveis

Na Tabela 3 - Medidas de estatística descritiva das variáveis, pode verificar-se que todas as variáveis se enquadram no que é proposto pela literatura para que a consistência interna seja aceitável. Para a variável Tecnologia de CRM obteve-se um $\alpha = 0.947$, para a variável Estratégia de Implementação CRM o $\alpha = 0.847$, para a variável Alinhamento Organizacional atingiu-se um valor de $\alpha = 0.924$ e a variável Gestão de clientes apresentou um $\alpha = 0.855$. Para a variável de Orientação para a Inovação o α de Cronbach é de 0.940, para a *Brand Equity* o $\alpha = 0.955$. A variável WOM obteve um α de 0.932, a variável Satisfação alcançou um α de 0.913 e por último a variável Retenção atingiu um α de 0.778. Todos os valores do α de Cronbach das variáveis utilizadas no modelo conceptual encontram-se entre os valores desejados (acima de 0,7) para que a consistência interna seja aceitável (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham. 2009; Malhotra, Birks, & Wills 2012).

5.2. Validade e fiabilidade das medidas e avaliação estrutural

Para realizar a análise estatística deste estudo, utilizou-se como ferramenta o software SMARTPLS 4.0 M4, por permitir calcular modelos complexos e identificar relações entre variáveis apuradas através de vários itens, sem colocar problemas de estimativa. Começou-se então por avaliar a fiabilidade e a validade do modelo, bem como o modelo estrutural, segundo as recomendações de Hulland (1999). A variável CRM foi operacionalizada como um construto de 2ª ordem, composto por quatro dimensões de 1ª ordem previamente validadas por Dalla Pozza, Goetz, & Sahut (2018), respetivamente a tecnologia de CRM, estratégia de implementação de CRM, alinhamento organizacional e gestão de clientes.

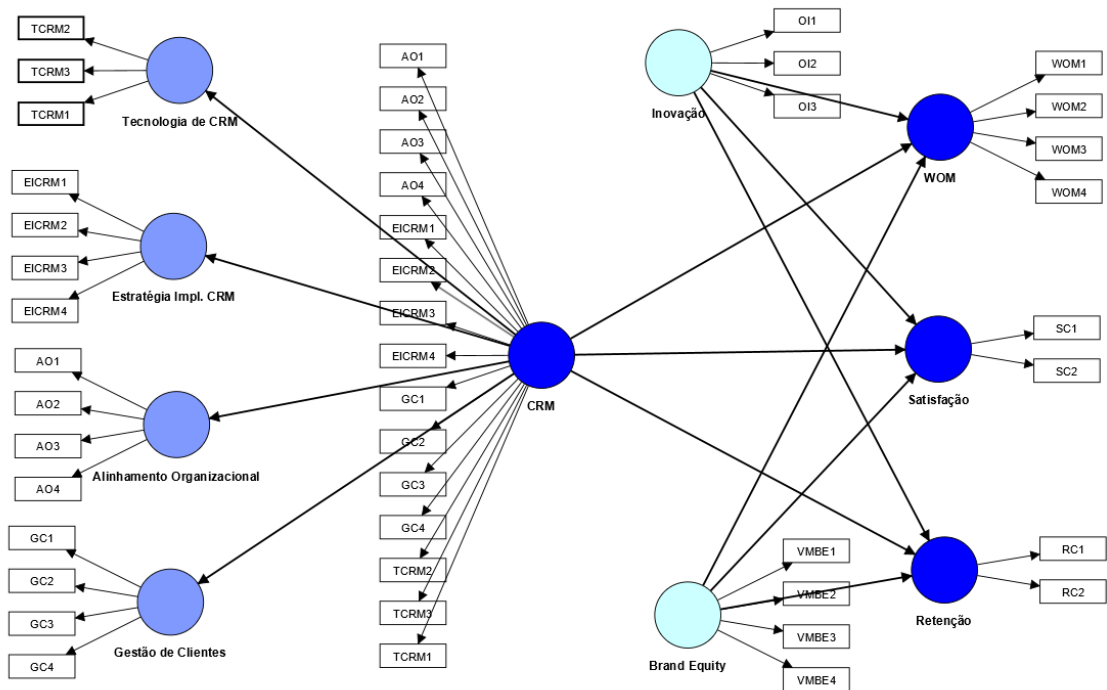


Figura 2 - Modelo Estrutural

5.2.1. Fiabilidade dos itens

Com o intuito de proceder à análise de adequação do modelo, realizou-se uma avaliação individual dos itens das variáveis que compõem o modelo de investigação, efetuando uma observação das correlações simples entre as medidas e as variáveis latentes. Em geral, na literatura são aceites *factor loadings* iguais ou superiores a 0,7, o que indica uma maior variância partilhada entre as variáveis e as suas medidas (Bagozzi, 1980; Bagozzi & Yi, 2012). Na Tabela 4 - Medidas de Fiabilidade, todos os loadings apresentam valores superiores a 0,7 o que significa que de acordo com a literatura está confirmada a sua fiabilidade (Barclay & Higgins, 1995).

| <u>Variável</u> | <u>Itens da Escala</u> | <u>Factor Loading</u> | <u>α de Cronbach</u> | <u>Composite Reliability</u> | <u>AVE</u> | <u>R²</u> |
|---|--|-----------------------|--|------------------------------|------------|----------------------|
| <u>Tecnologia de CRM</u> | Na minha empresa temos implementadas opções como data warehousing, analytics, gestão de conhecimento e inteligência de negócios, OLAP – Processamento Analítico Online (CRM analítico). | 0.952 | 0.947 | 0.966 | 0.904 | --- |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de campanha, automação da força de vendas, otimização do call center e gestão de incentivos (CRM operacional). | 0.959 | | | | |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de conteúdo, personalização, soluções de CRM móveis, implementação do website (CRM colaborativo). | 0.941 | | | | |
| <u>Estratégia de Implementação de CRM</u> | Na minha empresa a gestão de topo está envolvida na definição da estratégia orientada para o cliente ao nível da empresa, mas não ao nível departamental (envolvimento da gestão de topo). | 0.705 | 0.847 | 0.897 | 0.687 | --- |
| | A minha empresa criou objetivos para o projeto de CRM e definiu métricas orientadas para o cliente tais como retenção, taxa de aquisição e satisfação do cliente (gestão de desempenho). | 0.857 | | | | |
| | A minha empresa criou uma visão unificada do cliente em toda a empresa com a criação de uma base de dados compartilhados (estratégia de dados). | 0.874 | | | | |
| | A minha empresa foca-se na experiência do cliente. | 0.867 | | | | |
| <u>Alinhamento Organizacional</u> | Na minha empresa os processos são sincronizados por forma a maximizar o valor para o cliente (sincronização de processos). | 0.893 | 0.924 | 0.946 | 0.814 | --- |
| | Na minha empresa os processos foram refeitos e alinhados baseando-se nos objetivos dos clientes (reestruturação de processos). | 0.924 | | | | |
| | Na minha empresa os funcionários foram formados e orientados para maximizar o valor para o cliente (formação). | 0.900 | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-----|
| | Na minha empresa os incentivos e recompensas foram definidos para capacitar e fortalecer o comportamento focado no cliente. | 0.893 | | | | |
| Gestão de Clientes | Os meus clientes são classificados de acordo com seu valor para a empresa (diferenciação por valor). | 0.806 | 0.855 | 0.902 | 0.696 | --- |
| | Os meus clientes são agrupados de acordo com suas necessidades (diferenciação por necessidades). | 0.807 | | | | |
| | Na minha empresa existem gestores de carteira de clientes. | 0.829 | | | | |
| | Na minha empresa estão implementadas diferentes estratégias para as diferentes fases do ciclo de vida do cliente, são elas, a aquisição, o crescimento e a retenção (gestão do ciclo de vida). | 0.893 | | | | |
| Orientação para a inovação | A minha empresa procura ativamente inovar no seu produto/serviço. | 0.934 | 0.940 | 0.961 | 0.892 | --- |
| | A inovação é prontamente aceite no projeto/programa de gestão. | 0.953 | | | | |
| | Na minha empresa a inovação é encorajada. | 0.947 | | | | |
| Brand Equity | Os meus clientes preferem comprar o meu produto/serviço em vez do dos meus concorrentes, mesmo que seja o mesmo produto/serviço. | 0.929 | 0.955 | 0.968 | 0.883 | --- |
| | Mesmo que exista outra marca com as mesmas características que a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | 0.977 | | | | |
| | Mesmo que exista outra marca tão boa como a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | 0.961 | | | | |
| | Se existir outra marca que não se distinga da minha, os meus clientes continuam a preferir comprar na minha empresa. | 0.890 | | | | |
| WOM (Word of | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus amigos. | 0.934 | | | | |
| | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus familiares ou parentes. | 0.920 | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Os meus clientes levam os seus amigos e familiares a comprar o produto/serviço da minha empresa. | 0.925 | 0.932 | 0.951 | 0.829 | 0.299 |
| | Os meus clientes falam de forma positiva e favorável da minha empresa. | 0.863 | | | | |
| Satisfação | Em geral os meus clientes apresentam um elevado nível de satisfação. | 0.961 | 0.913 | 0.958 | 0.920 | 0.467 |
| | O meu produto/serviço corresponde ou excede as expectativas dos meus clientes gerando um bom nível de satisfação. | 0.958 | | | | |
| Retenção | A minha empresa é a primeira escolha dos consumidores quando escolhem um produto/serviço similar. | 0.894 | 0.778 | 0.900 | 0.818 | 0.555 |
| | Os meus clientes tendem a repetir a compra do meu produto/serviço. | 0.914 | | | | |

Tabela 4 - Medidas de Fiabilidade

5.2.2. Validade convergente

Com o intuito de estudar a validade convergente foram realizadas as seguintes análises: a fiabilidade das variáveis através do α de Cronbach; a fiabilidade compósita com o fim de avaliar a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes; a variância média extraída ou AVE (*Average Variance Extracted*) que permite determinar o quanto das variâncias dos itens são explicadas pelas variáveis latentes (Fornell & Larcker, , 1981).

Como já foi referido anteriormente, todas as variáveis apresentam α de Cronbach com valores acima de 0,7 pelo que as medidas são fiáveis e apresentam validade de conteúdo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Malhotra, Birks, & Wills, 2012).

A sua fiabilidade compósita (*composite reliability*) deve ser superior a 0,7 (Bagozzi, 1980; Bagozzi & Yi, 2012; Nunnally, 1978). Neste estudo, todos os valores são superiores a 0,89, atestando a sua forte consistência interna. Este estudo apresenta um valor mínimo de fiabilidade compósita de 0,897 (Estratégia de Implementação de CRM) e um valor máximo de fiabilidade compósita de 0,968 (*brand equity*).

Foi também analisada a AVE (variância média extraída) que determina o quanto das variâncias dos itens são explicadas pelas variáveis latentes, valor este que deve ser superior ao valor de referência de 0,5, pelo que se pode afirmar que, no mínimo, 50% da variância é explicada pela variável (Fornell & Larcker, 1981). Neste estudo, a AVE mínima é de 0,687 (Estratégia de Implementação de CRM) e a máxima é de 0,920 (Satisfação), pelo que cumprem o valor de referência de 0,5.

5.2.3. Validade Discriminante

A validade discriminante analisa comparativamente o grau em que os itens de cada variável diferem dos itens de outras variáveis do modelo de investigação. Por forma a existir validade discriminante, os valores da diagonal salientada (que representam a raiz quadrada da AVE) devem exceder os valores respetivos que se encontram nas linhas e colunas abaixo da diagonal da matriz de correlação (Fornell & Larcker, 1981). Com base na matriz de correlações abaixo colocada, verifica-se a existência de validade discriminante.

| | Alinh. Organi. | Brand Equity | CRM | Est. Impl. CRM | Gestão Clientes | Inovação | Retenção | Satisfação | Tecn. CRM | WOM |
|-----------------|--------------------|--------------|--------------------|----------------|-----------------|----------|----------|------------|-----------|-------|
| Alinh. Organi. | 0.902 | | | | | | | | | |
| Brand Equity | 0.543 | 0.940 | | | | | | | | |
| CRM | 0.938 ^a | 0.581 | 0.783 | | | | | | | |
| Est. Impl. CRM | 0.831 ^a | 0.504 | 0.912 ^a | 0.829 | | | | | | |
| Gestão Clientes | 0.777 | 0.549 | 0.883 ^a | 0.731 | 0.834 | | | | | |
| Inovação | 0.550 | 0.444 | 0.561 | 0.522 | 0.466 | 0.945 | | | | |
| Retenção | 0.554 | 0.727 | 0.556 | 0.466 | 0.522 | 0.415 | 0.904 | | | |
| Satisfação | 0.691 | 0.671 | 0.683 | 0.628 | 0.597 | 0.510 | 0.762 | 0.959 | | |
| Tecn. CRM | 0.702 | 0.476 | 0.838 ^a | 0.692 | 0.651 | 0.456 | 0.431 | 0.502 | 0.951 | |
| WOM | 0.507 | 0.692 | 0.518 | 0.484 | 0.436 | 0.437 | 0.637 | 0.637 | 0.410 | 0.911 |

Tabela 5 - Validade Discriminante

^a. Componentes de ordem inferior dos construtos de ordem superior das dimensões do construto de 2ª ordem CRM.

5.2.4. Avaliação do Modelo Estrutural

Com o software SmartPLS utilizado neste estudo, é recomendado como forma de avaliação do modelo estrutural analisar os valores do R^2 , isto é, deve ser calculado o nível de variância explicada de cada uma das variáveis dependentes (Falk & Miller, 1992). Todas as variáveis endógenas do modelo apresentam valores de R^2 bastante superiores a 10%, o que indica que existe uma capacidade explicativa acentuada do modelo face às suas variáveis dependentes.

5.3. Análise dos resultados

A tabela seguinte sistematiza os resultados obtidos para as hipóteses que compõem o modelo de investigação.

| <u>Hipóteses</u> | <u>Estatístic a T</u> | <u>Path Coefficient</u> | <u>Suporte</u> |
|---|---------------------------|-----------------------------|----------------|
| H1: As dimensões de CRM influenciam positivamente o <i>word of mouth</i> . | 5.965*** | 0.516 | Verificado |
| H2: As dimensões de CRM influenciam positivamente a satisfação dos consumidores. | 11.417*** | 0.683 | Verificado |
| H3: As dimensões de CRM influenciam positivamente a retenção dos consumidores. | 7.899*** | 0.561 | Verificado |
| H4a: A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e o <i>word of mouth</i> . | 0.194 | 0.846 | --- |
| H4b: A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a satisfação dos consumidores. | 0.312 | 0.755 | --- |
| H4c: A orientação para a inovação da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a retenção dos consumidores. | 0.032 | 0.974 | --- |
| H5a: O <i>brand equity</i> da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e o <i>word of mouth</i> . | 0.890 | 0.373 | --- |

| | | | |
|--|-------|-------|-----|
| H5b: O <i>brand equity</i> da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e a satisfação dos consumidores. | 0.825 | 0.409 | --- |
| H5c: O <i>brand equity</i> da empresa modera positivamente a relação entre as dimensões de CRM e retenção dos consumidores. | 0.007 | 0.994 | --- |

Tabela 6 - Análise das Hipóteses

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

No âmbito da primeira hipótese “H1: As dimensões de CRM influenciam positivamente o *word of mouth*”, existe suporte estatístico para a influência positiva exercida pelas dimensões de CRM no WOM ($\beta = 0.516$, $p < 0.001$, $t\text{-value} = 5.965$). Podemos assim afirmar que H1 é suportada.

Na segunda hipótese “H2: As dimensões de CRM influenciam positivamente a satisfação dos consumidores”, também se demonstrou suporte estatístico para a influência positiva exercida pelas dimensões de CRM na satisfação do consumidor ($\beta = 0.683$, $p < 0.001$, $t\text{-value} = 11.417$). Com isto é possível verificar que H2 é suportada.

No que concerne a terceira hipótese “H3: As dimensões de CRM influenciam positivamente a retenção dos consumidores”, foi encontrado suporte estatístico para a influência positiva exercida pelas dimensões de CRM na retenção do consumidor ($\beta = 0.561$, $p < 0.001$, $t\text{-value} = 7.899$). O que confirma a H3, sendo assim esta hipótese suportada.

Quanto à hipótese 4, a, b, c, não existiu evidência estatística que comprovasse a intensificação das relações pela variável da orientação para a inovação (H4a: $\beta = 0.846$, $t\text{-value} = 0.194$; H4b: $\beta = 0.755$, $t\text{-value} = 0.312$; H4c: $\beta = 0.974$, $t\text{-value} = 0.032$). No entanto, apesar do efeito moderador da variável orientação para a inovação não recolher suporte estatístico, o efeito direto positivo é suportado, ou seja, quanto maior for a orientação para a inovação, maior são o WOM, a satisfação e a retenção.

Na hipótese 5 a, b, c, apesar de não ter sido suportado o efeito moderador da variável *brand equity* nas respectivas relações (H5a: $\beta = 0.373$, $t\text{-value} = 0.890$; H5b: $\beta = 0.409$, $t\text{-value} = 0.825$; H5c: $\beta = 0.994$, $t\text{-value} = 0.007$), foi possível confirmar a existência de um efeito direto positivo, isto é, quanto maior for o *brand equity*, maior são o WOM, a satisfação e a retenção.

6. Discussão e Conclusões

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões relativamente ao estudo desenvolvido, salientando as suas contribuições para as empresas. Referem-se ainda algumas recomendações para o desenvolvimento de estratégias com foco no consumidor e por fim, apresentam-se as limitações do estudo bem como sugestões para futuras investigações.

6.1. Principais resultados

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de contribuir para uma melhor intervenção no mundo empresarial no que toca à definição de estratégias de CRM e à sua influência no comportamento do consumidor. Para isso desenvolveu-se um modelo conceptual com base em artigos científicos sobre o tema em estudo com vista a garantir uma maior credibilidade e validade estatística das escalas de medição utilizadas. É relevante salientar que o presente estudo integra num único modelo conceptual as diferentes dimensões de CRM, ao invés de efetuar uma análise isolada das mesmas. Isto significa que o modelo conceptual foi desenvolvido de uma forma abrangente e integrada que avalia o efeito da implementação de diferentes dimensões de uma estratégia de CRM no comportamento do consumidor. Diversos estudos prévios efetuaram análises isoladas das diferentes dimensões de CRM, fazendo com que este estudo contribua na medida em que as analisa de forma conjunta. Acrescendo a isso, este estudo possibilita a análise integrada de diferentes variáveis relacionadas com o comportamento do consumidor. A avaliação estrutural do modelo e a análise da validade e fiabilidade das medidas evidenciaram boa qualidade de medição.

Tendo por base os dados recolhidos e anteriormente analisados, salienta-se a corroboração de H1, H2 e H3. O suporte da hipótese 1 significa que as dimensões de CRM, nomeadamente as tecnologias de CRM, a estratégia de implementação de CRM, a gestão de clientes e o alinhamento organizacional, têm influência direta e positiva no *word of mouth*. Este resultado encontra-se alinhado com o estudo de Lee Thomas et al. (2011), que concluiu que as dimensões de CRM estrategicamente alinhadas permitiam melhorar as recomendações positivas de WOM. O presente estudo contribui deste modo para confirmar a influência

positiva exercida pelas dimensões de CRM no WOM, tal como havia sido defendido na literatura por Ghaziana et al. (2016) e Hakim et al. (2017).

O suporte da hipótese 2 encontra-se em consonância com a literatura na área, uma vez que vários autores salientam a importância de uma boa eficiência das dimensões de CRM por forma a alcançar a satisfação dos consumidores. Almeida et al. (2017) destacam que as dimensões de CRM vêm colmatar falhas a nível dos produtos e processos internos com o intuito de corresponder às expectativas dos consumidores, o que faz com que estes atinjam a satisfação. Adicionalmente, dos Santos & Leite (2022) no seu estudo afirmam que o CRM vem na verdade apresentar uma mais-valia para a empresa pois representa uma ferramenta que proporciona vantagem competitiva que promove a satisfação e fidelização dos consumidores. Deste modo, o presente estudo permite concluir que o CRM exerce um efeito positivo significativo na satisfação do cliente, tal como defendido em estudos anteriores na área (Ata & Toker, 2012; Tseng & Wu, 2014).

Os resultados obtidos permitem verificar que o CRM de facto exerce uma ligação direta positiva sobre a retenção dos consumidores, tal como foi preconizado na hipótese 3. Este resultado encontra-se em sintonia com o que foi investigado por Crivellaro (2018), que defendeu o papel do CRM enquanto fonte de vantagem competitiva para a captação e retenção de clientes. Com efeito, existem na literatura estudos que comprovam que a utilização adequada do CRM permite desenvolver estratégias mais eficientes para reter os clientes (Madhovi & Dhliwayo, 2017; Matis, & Liviu, 2014). Neste contexto, o estudo de Leśniewska (2014) foi defendido que as dimensões de CRM facilitam a retenção dos consumidores.

Complementando a análise foi possível com a presente investigação analisar o papel de duas variáveis bastante relevantes do ponto de vista estratégico da empresa, a orientação para a inovação e o *brand equity*, que, contudo, continuam a ser pouco analisadas na literatura do ponto de vista da sua relação com a implementação de uma estratégia de CRM.

Com base nos dados recolhidos o efeito moderador da variável orientação para a inovação não encontrou suporte estatístico e como tal as hipóteses 4 a, b e c não foram suportadas. No entanto, foi possível confirmar que a orientação para a inovação exerce um impacto direto positivo no WOM. Este resultado encontra-se em consonância com os estudos de Jamal et al. (2012) e Milaković et al. (2020), que comprovaram a existência de um efeito positivo da inovação no propagar do WOM pelo consumidor. Acresce também que o presente estudo

demonstrou o efeito direto positivo da orientação para a inovação na satisfação dos consumidores, tal como havia sido defendido em estudos anteriores (Nkemkiafu et al., 2019; Yeh et al., 2019). Para além disso, foi possível validar a existência de um efeito direto positivo da orientação para a inovação na retenção dos clientes, de acordo com o preconizado por Falahat (2018). Num outro estudo Grisseman et al. (2013) concluíram também que o desempenho financeiro e a retenção são influenciados pelo comportamento de inovação da empresa.

No que diz respeito ao *brand equity* a presente investigação permitiu detetar a existência de um impacto direto positivo na variável WOM, apesar de não ter sido possível confirmar o efeito moderador da mesma. Esta ligação direta entre o valor da marca e o WOM foi também verificada por Murtiasih & Siringoringo (2013) e mais tarde confirmada também por Moise et al. (2019) e Sun et al. (2021). Adicionalmente foi também confirmada a existência de uma relação direta positiva entre o *brand equity* e a satisfação dos consumidores, em concordância com o que havia sido definido anteriormente por Hsu (2012). Adicionalmente a relação entre o *brand equity* e a retenção dos consumidores foi reconhecida de forma direta, mas não enquanto variável moderadora, assim como tinham investigado Stahl et al. (2012), Kumar et al. (2018) e Marvelous et al. (2019), que afirmaram a importância da construção do *brand equity* como forma de assegurar a retenção dos consumidores. Deste modo, as hipóteses 5 a, b e c não foram suportadas na medida em que não se comprovou a existência de um efeito moderador da variável *brand equity* nas respetivas relações.

Por último, a presente investigação veio responder a uma lacuna identificada na literatura que é a falta de estudos deste tema na ótica da empresa, tendo uma grande parte dos estudos na área sido feitos na ótica consumidor. Assim podemos afirmar que é importante realizar a análise em ambas as perspetivas, a do consumidor e a da empresa.

6.2. Implicações teóricas para a gestão

Nem sempre a teoria é confirmada pela realidade existindo vários fatores para esse acontecimento. Sejam estes porque os fatores envolventes se modificam ou sofrem um desvio acentuado devido a eventos socioeconómicos locais ou mundiais, seja porque a

amostra para um estudo possa não ser tão representativa como se julgava antes de começar uma investigação.

A partir dos resultados obtidos são feitas recomendações às empresas no que concerne à importância da adoção das dimensões de CRM com vista a proporcionar um impacto positivo no comportamento do consumidor. Neste sentido, as dimensões estudadas de CRM, nomeadamente, a tecnologia de CRM, a estratégia de implementação de CRM, o alinhamento organizacional e a gestão de clientes trabalham com o intuito de melhorar os lucros da empresa, ao mesmo tempo que melhoram a experiência para o consumidor. Isto resulta num comportamento do consumidor positivo na medida em que o cliente tem as suas expectativas ultrapassadas, o que leva à sua satisfação, e, com isso, acaba por recomendar a empresa ao seu meio (WOM), podendo alcançar a retenção a longo prazo, tornando-se assim uma excelente mais-valia para a empresa.

O presente estudo permitiu constatar que as dimensões de CRM estimulam a existência de maior *word of mouth*, satisfação e retenção dos consumidores. Deste modo, sugere-se às empresas a implementação de estratégias de CRM na sua organização, por forma a melhorarem os seus resultados, não só a nível da satisfação e retenção dos consumidores, como de aumento nas vendas em consequência do WOM positivo.

Adicionalmente, é de ressaltar que a orientação para a inovação apresenta uma relação direta com o WOM, com a satisfação e com a retenção e, como tal, a empresa deve apostar em inovação quer interna, de processos, quer mesmo do produto pois uma estratégia de inovação favorece o crescimento destas variáveis, e como resultado os lucros da organização serão também mais evidentes.

Os resultados obtidos indicam que o *brand equity* gera resultados positivos no WOM, na satisfação e na retenção o que propicia uma maior ligação à marca pelo consumidor, uma vez que um cliente com expectativas excedidas atribui um valor adicional à marca. Ou seja, o valor da marca gera clientes mais satisfeitos, maiores níveis de retenção e irá contribuir também positivamente para o passa-palavra (WOM), estimulando a competitividade da empresa.

Em termos de implicações para a gestão, o presente estudo permite concluir que as empresas devem realizar uma implementação integrada das diferentes dimensões de CRM. Isto é, para que seja produzido impacto em termos de comportamento do consumidor não é suficiente a

componente tecnológica, deve existir toda uma estratégia de implementação de CRM, de gestão de clientes e alinhamento organizacional, apoiada pelas tecnologias de suporte.

Conclui-se deste modo que as empresas devem ter em consideração a importância da implementação das dimensões subjacentes a uma estratégia de CRM e de que forma estas contribuem em geral para uma melhoria do funcionamento da empresa designadamente, incrementando a eficiência na gestão de processos e estimulando a retenção de clientes a longo prazo. Acrescendo a isto é importante atender às necessidades dos consumidores por forma a conseguir satisfazê-los. Adicionalmente, tendo em conta o efeito de fomento de WOM positivo, que facilita a angariação de novos clientes, é permitido à empresa crescer no mercado utilizando o CRM como vantagem competitiva. É ainda relevante ter em mente que a orientação para a inovação da empresa e o valor da marca podem contribuir também estimular positivamente o comportamento do consumidor.

6.3.Limitações e orientações para investigações futuras

Todos os estudos têm limitações e este não é exceção. A começar pelo facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal podem implicar o risco de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff et al., 2003). Considerando isto, seria interessante replicar o estudo posteriormente, de modo a analisar a estabilidade dos resultados.

Adicionalmente, devemos ter em mente que o presente estudo apenas se centrou em empresas com atuação no mercado português, limitando assim o poder de generalização a outros contextos. Para tal, seria interessante a realização de estudos posteriores que permitissem a realização de comparações com empresas fora do mercado português.

Sugere-se que investigações futuras considerem outras variáveis como moderadoras para tentar averiguar que fatores podem intensificar as relações entre as dimensões de CRM e o comportamento do consumidor. Para isso seria interessante estender o estudo a variáveis como a cultura organizacional ou os incentivos aos colaboradores por forma a entender se estas teriam um efeito moderador na relação do CRM com o comportamento do consumidor.

Por último, estudos futuros devem considerar a integração temporal das dimensões CRM para investigar a existência de sinergias ao longo de um dado período e se de alguma forma o espaço temporal influencia o comportamento do consumidor.

“I’m convinced that the essence of globalization today provides the world with many more opportunities than risks.” – Angela Merkel

7. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing.
- Aaker, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Rio de Janeiro. Bookman.
- Adhyka, N., Lita, R. P., & Semiarty, R. (2019). Linkage Model of Brand Equity and Word of Mouth Toward Purchase Intention in Surgery Speciality Hospital Ropanasuri Padang, Indonesia. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(9).
- Al-Ansi, A., Olya, H. G. T., & Han, H. (2019). Effect of general risk on trust, satisfaction, and recommendation intention for halal food. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 210–219.
- Al-Battaineh, M. T. (2018). *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. Effect of Innovation Strategies on the Functional Performance of SMEs Organizations in (Hassan Industrial City) 7 (5), 12–18.
- Almeida, G. R. T. d., Lobato, F., & Cirqueira, D. (2017). Improving Social CRM through electronic word-of-mouth: a case study of ReclameAqui. In XIV Workshop de Trabalhos de Iniciação Científica.
- Almotairi, M. (2010). *Evaluation of the Implementation of CRM in Developing Countries*. Brunel University.
- Al-Suraihi, W. A., Al-Suraihi, A. H. A., Ibrahim, I., Al-Tahitah, A., & Abdulrab, M. (2020). The Effect of Customer Relationship Management on Consumer Behavior: A Case of Retail Industry in Malaysia. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*.
- Angeloni, M.T. (2002). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva.
- Araújo, H. P. (2013). *A importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente (Master's thesis)*.
- Argan, M. (2012). “Word-of-Mouth (WOM) as A Tool of Health Communication: A Case Study of Turkey.” *Journal of Society for development in new net environment in B&H. HealthMED*. 6 (1), 216-221.
- Armstrong, J. S., & Overton, S. T. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 396 - 402.
- Ata, Z. U., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*.

- Azad, N., & Ahmadi, F. (2015). *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. Uncertain Supply Chain Management, 3(1), 43-50.***
- 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.***
- 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.***
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). *The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. International Journal of Research in Marketing, 26(3), 207–215.***
- Beer, M.; Eisenstat, R.A. (1996). *Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Human Relations.,49(5):597-619.*
doi:10.1177/001872679604900504**
- Boso, N., Story, V.M. & Cadogan, J.W. (2013). *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance : study of entrepreneurial firms in a developing economy. J. Bus. Ventur. 28, 708–710.***
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Sons, Hoboken.***
- Byun, J., & Jang, S. (2019). *Can signaling impact customer satisfaction and behavioral intentions in times of service failure?: Evidence from open versus closed kitchen restaurants. Journal of Hospitality Marketing & Management, 28(7), 785–806.***
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. . (2002). *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management. Vol. 31, n. 6, p. 515-524.***
- Chahal, H., & Bala, M. (2010). *Confirmatory study on brand equity and brand loyalty: a special look at the impact of attitudinal and behavioural loyalty. The Journal of Business Perspective, 14(1-2), 1-12.***
- Chakravorti, S. (2006). *Customer relationship management: A content analysis of issues and best practices, Florida International University. Ph.D.***
- Chang, L., Lee, Y. J., & Huang, C. C. L. (2012). *The influence of E-Word-Of-Mouth on the Consumer's Purchase Decision: a Case of Body Care Products. Journal of Global Business Management, 6, 1– 7.***

Chari, S., Tarkiainen, A., & Salojärvi, H. (2016). Alternative pathways to utilizing customer knowledge: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. Journal of Business Research, 69(11), 5494–5499.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. Business Process Management Journal, 9(5), 672–688.

Crivellaro, F. F. (2018). Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes.

Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. Journal of Business Research, 89, 391-403.

Day, G. (1971). "Attitude change, media, and word of mouth." Journal of Advertising Research. 11(6), 31–40.

de Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. Journal of the Academy of marketing science, 36(4), 578-596.

dos Santos, K. H. & Leite, Y. G. d. S. (2022). Impacto do sistema CRM e como as empresas atuais utilizam das ferramentas para um melhor relacionamento com o cliente: Estudo de caso baseado em uma grande empresa do ramo varejista de calçados. Gestão de Marketing: Construção de estratégias mercadológicas e direcionamento de objetivos institucionais. 1ªed. Volume 2, Cap.3, 33-46. DOI: 10.36229/978-65-5866-183-2.CAP.03

dos Santos Vieira, P., & de Oliveira Dias, M. (2022). A cultura da segurança informacional na petrobras. International Journal of Development Research, 12(02), 53881-53886.4

Duhan, D., Johnson, S., Wilcox & J., Harrell, G. (1997). "Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources." Journal of the Academy of Marketing Science. 25 (4), 283-295.

Duque, J., Varajão, J., & Filipe, V. (2018). Success factors of the implementation of CRM systems—A literature review. In 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-7). IEEE.

Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance - The mediating role of new product performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(2), 290–306.

Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., & Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: The importance of information. Bottom Line, 31, 16–41. doi:10.1108/BL-01-2018-0002

Falahat, M., Tehseen, S., & Van Horne, C. (2018). Entrepreneurial innovativeness and its impact on SMES' performances. International Journal of Entrepreneurship, 22(3), 1-9.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A Primer for Soft Modelling. Akron, OH: U. of A. Press, Ed.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 39-50.

Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. Journal of business research, 69(11), 4882-4889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>

Galtung, J. (1969). Theory and Methods of Social Research. Oslo: Norway: University Press.

Gartner Group (2003). CRM success is in strategy and implementation. Not Software. <http://www.gartner.com>. Consultado a 01/05/2022

Gartner Group (2018). Mercado de CRM cresceu 15,6% em 2018, segundo o Gartner. <https://tiinside.com.br/19/06/2019/mercado-de-crm-cresceu-156-em-2018-segundo-o-gartner/> Consultado a 03/05/2022

Gartner Group (2019). The Eight Building Blocks of CRM: Overview. <https://www.gartner.com/en/documents/3913640> Consultado a 18/05/2022

Gartner (2020). Use Intent Data to Get the Most Out of Your CRM Software. <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/use-intent-data-to-get-the-most-out-of-your-crm-software> Consultado a 18/05/2022

Ghaziana, A., Hossaini, M., H. & Farsijani, H. (2016). The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers reactions in LG Company, Procedia Economics and Finance, 36, 42 – 50.

Giese, J. & Cote, J. (2000). "Defining Consumer Satisfaction." Academy of Marketing Science Review.

Goyette, I., Ricard, L., Bergeron, J. & Marticotte, F. (2010). "e-WOM Scale: Word-of-Mouth Measurement Scale for e-Services Context." Canadian Journal of Administrative Sciences Revue. 27, 5-23.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California management review, 33(3), 114-135.

Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. International Journal of Hospitality Management, 33, 347-356.

- Gummesson, E. (2011). Total relationship marketing. Routledge, 3rd edition.*
- Guping, C., Cherian, J., Sial, M. S., Mentel, G., Wan, P., Álvarez-Otero, S., & Saleem, U. (2021). The relationship between csr communication on social media, purchase intention, and e-wom in the banking sector of an emerging economy. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 16(4), 1025-1041.*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada dos dados. Porto Alegre: Bookman.*
- Hakim, L., Ujianto, Susanti N. (2017). Influence of Customer Relationship Management, Brand Equity, Perceived Product Quality, Perceived Price on Customer Value and Purchase Intention (Studies Philips Light Bulb in Batam). International Journal of Economics and Finance, 9(7), 122-131.*
- Haywood, K. (1989). "Managing Word of Mouth Communications." Journal of Services Marketing. 3 (2), 55-67.*
- Heller Baird, C. & Parasnis, G. (2011), "From social media to social customer relationship management", Strategy & Leadership, 39(5), 30-37.
<https://doi.org/10.1108/10878571111161507>*
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Sa-tisfaction, Commitment, and Retention. International Journal of Service Industry Manage-ment, 15(5), 460-478.*
- Hennig-Thurau, T., Wiertz, C. & Feldhaus, F. (2015). Does Twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies. J. of the Acad. Mark. Sci. 43, 375–394 (2015). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0388-3>*
- Hong, S. Y., & Yang, S. U. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer–company identification on positive word-of-mouth intentions. Journal of Public Relations Research, 21(4), 381-403.*
- Hsu, K. T. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan. Journal of Business Ethics, 109(2), 189–201.*
- Huang, S., Fang, S., Fang, S. C. & Huang, C. (2016). 'The influences of brand benefits on brand loyalty: Intermediate mechanisms'. Australian Journal of Management, 41(1), 141- 160.*
- 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.*
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. Industrial marketing management, 33(5), 429-438.*

- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). *Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches*. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.**
- Hunt, S. D., Richard, D., Sparkman, J., & Wilcox, J. B. (1982). *The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings*. *Journal of Marketing Research*, 269–273.**
- Hyytinena, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2015). *Does innovativeness reduce startup survival rates?* *Journal of Business Venturing*,30(4), 564-581.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>**
- Jahromi, A. T., Stakhovych, S. & Ewing, M. (2014). *Managing B2B customer churn, retention and profitability*. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 7, p. 1258-1268.**
- Jamal, A., Khan, M. S., & Tsesmetzi, M. S. (2012). *Information cues roles in product evaluations: the case of the UK cosmetics market*. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 249-265.**
- Joshi, M. P.; Kathuria, R.; Porth, S. J. (2003). *Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives*. *Journal of Operations Management*, vol. 21, p. 353-369.**
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence: Glencoe, IL. The Free Press*.**
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (2017). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Routledge.**
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Andreassen, T. W. and Cooil, B. & Wahren, B. J. (2006). *Call Center Satisfaction and Customer Retention in a Co-Branded Service Context*. *Managing Service Quality*, Vol. 16, pp. 269-289.**
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.**
- Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). *A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation*. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170–1185.**
- Keramati, A. Nazari-Shirkouhi, S., Moshki, H., Afshari-Mofrad, M. & Maleki-Berneti, E. (2013). *A novel methodology for evaluating the risk of CRM projects in fuzzy environment*. *Neural Computing & Applications* 23, 29–53**
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). *Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation*. *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>**
- Kim, H., & Hanssens, D. M. (2017). *Advertising and Word-of-Mouth Effects on Pre-launch Consumer Interest and Initial Sales of Experience Products*. *Journal of Interactive Marketing*, 37(August), 57–74. <http://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.08.001>**

Kim, J., Lee, H. & Lee, J. (2020). *Smartphone preferences and brand loyalty: a discrete choice model reflecting the reference point and peer effect. J. Retailing Consum. Serv.* 52, 101907. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101907>

Kotler, P. (2003). *Marketing Management. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.*

Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson.*

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2014). *Marketing 3.0- Do produto e do consumidor até ao espírito humano. Actual Editora, Coimbra, Portugal.*

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante / Gmt.*

Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Administração de Marketing- A Bíblia do Marketing. Pearson Prentice Hall. São Paulo, Brasil. p. 270.*

Kotler, P. & Keller, K., L. (2012). *Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil.*

Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing Management. Pearson Prentice Hall.*

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. Print.*

Koziol, L., Koziol, W., Wojtowicz, A. & Pyrek, R. (2014). *Relationship Marketing – A Tool for Supporting the Company’s Innovation Process. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 148, 324–329.*

Krizanova, A., Gajanova, L., & Nadanyiova, M. (2018). *Design of a CRM level and performance measurement model. Sustainability, 10(7), 2567.*

Kumar, R. S., Dash, S. & Malhotra, N. K. (2018). *The impact of marketing activities on service brand equity: The mediating role of evoked experience. European Journal of Marketing. 52(3/4), 596-618, <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2016- 0262>*

Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006). *Customer relationship management: A databased approach. New York: John Wiley & Sons.*

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools (3rd ed.). Springer.*

Kyei, D. A. & Bayoh, A. T. M. . (2017) *Innovation and Customer Retention in the Ghanaian Telecommunication Industry. International Journal of Innovation, vol. 5, n. 2, p. 171-183.*

Labovitz, G.; Rosansky, V. (1997). *The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley & Sons.*

- Lee Thomas, M., Mullen, L. G., & Fraedrich, J. (2011). Increased word-of-mouth via strategic cause-related marketing. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 16(1), 36-49.*
- Lelis, H. R., Junior, E. P. L., & da Silva Tolentino, R. D. S. (2021). Social customer relationship management: uma análise da produção científica existente sobre o tema no brasil. Inovação e empreendedorismo público em tempos de crise. 438-450.*
- Leśniewska, A. (2014). Customer relationship management in a fitness club - case study of IT solutions applied in a selected organization. Business Informatics, 34, 66-76.*
- Lin, R., Chen, R. & Chiu, K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. Industrial Management & Data Systems, 110(1), 111-133.*
- Lingavel, D. Impact of Customer Relationship Management on Brand Equity: Private Hospitals in Jaffna. Eur. J. Bus. Manag. 2015, 7, 2222–2839.*
- Liu, M.T., Wong, I.K.A., Tseng, T.H., Chang, A.W.Y. & Phau, I. (2017). Applying Consumer-based Brand Equity in Luxury Hotel Branding. Journal of Business Research, Elsevier. 81, 192–202.*
- Lobato, F., Pinheiro, M., Jacob, A., Reinhold, O., & Santana, A. (2017). Social CRM:Biggest Challenges to Make it Work in the Real World. In Abramowicz, W., Alt,R., and Franczyk, B., editors, Business Information Systems Workshops: BIS 2016 International Workshops, Leipzig, Germany, pages 221–232. Springer International Publishing, Cham.*
- Luca, F. & Ciobanu, C. (2016). Satisfaction, trust and commitment as dimensions of loyalty in real estate companies. SEA-Practical Application of Science, 4(2), 345-350.*
- Madhovi, P., G. & Dhliwayo, S. (2017). The relationship between customer relationship management (CRM) and performance in the hotel industry. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 6(1), 1-13.*
- Maleki, M., & Anand, D. (2008). The Critical Success Factors in Customer Relationship Management (CRM) (ERP) Implementation.*
- Malhotra, N. K. (2010), Marketing Research: An Applied Orientation, 6th Edition, prentice Hall, capítulo 11.*
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. A. (2012). Marketing Research. Essex: Pearson.*
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. Journal of interactive marketing, 27(4), 270- 280.*
- Marques, M. A., Costa, C. J. (2018). Social CRM analytics. 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, 1-6.*

Marvelous, M., Asphat, M. & Roy Malon, S. (2019). *The Influence of Customer-Based Brand Equity on Customer Satisfaction and Brand Loyalty: Evidence from South African Mobile Telecommunications Industry. International Journal of Business and Management Studies, 11(2), 32-47.*

Matis, C. & Liviu, I. (2014). *Customer Relationship Management in the Insurance Industry. Procedia Economics and Finance, 15, 1138-1145.*

Mendoza, L.E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). *Critical success factors for a customer relationship management strategy. Information and Software Technology, 49 (8), 913-945.*

Milaković, K., Anić, I. D., & Mihić, M. (2020). *Drivers and consequences of word of mouth communication from the senders' and receivers' perspectives: the evidence from the Croatian adult population. Economic research-Ekonomska istraživanja, 33(1), 1667-1684.*

Moise, M. S., Gil-Saura, I., Šerić, M., & Ruiz Molina, M. E. (2019). *Influence of environmental practices on brand equity, satisfaction and word of mouth. Journal of Brand Management, 26(6), 646-657.*

Murray, K. B. (1991). *A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. Journal of Marketing, 55(1), p. 10–25.*

Murtiasih, S., & Siringoringo, H. (2013). *How word of mouth influence brand equity for automotive products in Indonesia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 81, 40-44.*

Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). *Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. Journal of Business Research, 70, 202–213. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.018*

Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). *Customer relationship management: advances, dark sides, exploitation and unfairness. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 6(1), 1-19.*

Nkemkiafu, A., Asah, N., Felix, N. & Sylvie, F. (2019). *Strategic Process Innovation Practices On Customer Satisfaction and Market Share. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 13(2).*

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.*

Odoom, R., Anning-Dorson, T. and Acheampong, G. (2017). *Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). Journal of Enterprise Information Management, 30(3), 383-399. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0088.*

Oh, L. B., & Teo, H. H. (2010). *Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. International Journal of Electronic Commerce, 14(3), 35-62.*

- Oliver, R. L. (2010). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer (2nd ed.). New York, NY: Routledge.*
- Oliver, R. L. (2016). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. 2nd edition. Armonk: M. E. Sharpe.*
- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J. & Westerberg, M. (2017) Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship, Entrepreneurship & Regional Development, 29:1-2, 94-115, DOI: 10.1080/08985626.2016.1255434*
- Parsa, A., Eidelou, P. H., Abdolahi, S., Maleki, M. & Mehrabi, S. (2013). A Review of the Affecting Factors on Brand Equity from the Customer Perspective interdisciplinary journal of contemporary research in business march. 4(11).*
- Payne, A., & Frow, P. (2005) A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69 (October), p. 167-176.*
- Payne A. & Frow P. 2006. Customer relationship management: from strategy to implementation. Journal of Marketing 22(1), 135-168.*
- Pedron, C. & Bessi, V. 2007. CRM e a Gestão da Componente Humana: Um Estudo de Caso. Anais do 31º Encontro da ANPAD.*
- Pedron, C. B., Picoto, W. N., Colaco, M., Araújo, C.C. (2018). CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. BBR. Brazilian Business Review [online]. v. 15, n. 5, pp. 494-511. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>.*
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). Managing customer relationships. A strategic framework. New Jersey: John Wiley & Sons (516 pp.).*
- Pinto, C. M. L. M. (2019). A influência do branding e da comunicação no brand attachment e comportamento do consumidor: um caso de estudo Super Bock (Doctoral dissertation).*
- Pratoom, K. & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: the case of producer group members in Thailand. Asia Pac. J. Manag. 29 (4), 1063–1087. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9246-0>.*
- 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. The Journal of Applied Psychology, 879–903.*
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. Journal of Management, 531–544.*
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The best practice of CRM implementation for small-and medium-sized enterprises. Administrative Sciences, 9(1), 22.*

- Rafiki, A., Hidayat, S. E., & Razzaq, D. A. A. (2019). CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait. International Journal of Organizational Analysis.*
- Raman P., Wittmann, M., & Rauseo, N. (2006). Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. Journal of Personal Selling & Sales Management 26 (1), 39-53.*
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customerlinking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. Journal of Business Research, 63(11), 1229–1236.*
- Reichheld, F. F. (2001). The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, Mass: Harvard Business School Press.*
- Reinartz, W., Krafft, Manfred, & Hoyer, Wayne D. (2003). Measuring the customer relationship management construct and linking it to performance outcomes.*
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of Marketing Research, 41(3), 293–305.*
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. Journal of Marketing, 69(1), 63–79.*
- Rios, E. S. S. (2006). Impacto do crm no marketing de relacionamento o boticário.*
- Roberts M. L., Liu, R.R. & Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organizational alignment: key components of CRM success. J Database Mark Cust Strategy Manag 12 (4), 315–326.*
- Sadik-Rozsnyai, O. (2016). Willingness to pay for innovations: An emerging European innovation adoption behaviour. European Journal of Innovation Management, 19(4), 568-588. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2016-0003>*
- Selamat, M. A., & Windasari, N. A. (2021). Chatbot for SMEs: Integrating customer and business owner perspectives. Technology in Society, 66, 101685.*
- Shoemaker, M. E. (2001). A framework for examining IT-enabled market relationships. Journal of Personal Selling & Sales Management, 21(2), 177-185.*
- Siriwardana, A. & Dissanayake, D. M. R. (2018). Social customer relationship management (SCRM) in contemporary business era. International Journal Business and Management Invention (IJBMI), 7(9), 59-64.*
- Smith, C., Fixson, S., Paniagua-ferrari, C. & Parise, S. (2017). The Evolution of an Innovation Capability. Research-Technology Management, 60(2), 26-35.*

- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D.R. & Neslin, S.A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin. Journal of Marketing, 76(4), 44-63.*
- Solomon, M. R. (2017). Consumer behavior: Buying, having and being (12th ed.). Prentice Hall.*
- Sun, Y., Gonzalez-Jimenez, H., & Wang, S. (2021). Examining the relationships between e-WOM, consumer ethnocentrism and brand equity. Journal of Business research, 130, 564-573.*
- Swift, R. (2001). CRM Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier.*
- Szymanski, D.M. & Henard, D.H. (2001), "Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29 No. 1, pp. 16-35.*
- Trainor K., Andzulis, J., Rapp A. & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. Journal of Business Research. 67, 1201–1208.*
- Tseng, S., & Wu, P. (2014). The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. International Journal of Quality and Service Sciences.*
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). Marketing Research: Meaning , Measurement, and Method: a Text with Cases. New York: Macmillan.*
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Nadler, D. A. (1988). Executive leadership and organizational evolution: Managing incremental and discontinuous change.*
- Vasconcelos, R. B. B. d., Santos, J. F. d. & Andrade, J. A. d. (2021). Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades, Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, 25(2).*
- Weerasinghe, K. D. R. (2018). Impact of content marketing towards the customer online engagement. International Journal of Research in Business, Economics and Management, 2(3), 217–224.*
- Whyte Júnior, W. (1954). "The web of word-of-mouth." Fortune. 50 (5), 140-143.*
- Wu, M.-Y., & Tseng, L.-H. (2015). Customer Satisfaction and Loyalty in an Online Shop: An Experiential Marketing Perspective. International Journal of Business and Management.*
- Yao, Q., Chen, R., & Xu, X. (2015). Consistency Between Consumer Personality and Brand Personality Influences Brand Attachment. Social Behavior and Personality, 43(9), 1419–1428. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.9.1419>*

Yeh, T. M., Chen, S. H., & Chen, T. F. (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation, and customer satisfaction—A case study of tourism factories in Taiwan. Sustainability, 11(4), 1041.

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. Journal of the Academy of Marketing Science. 28(2), 195-211.

*You, Y., Vadakkepatt, G. G., & Joshi, A. M. (2015). A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity. Journal of Marketing, 79(2), 19–39.
<https://doi.org/10.1509/jm.14.0169>*

Zablah, A. R., D. N. Bellenger, et al. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon." Industrial Marketing Management 33(6): 475-489.

Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. European Journal of Innovation Management, 22, 84–104. doi:10.1108/EJIM-10-2017-0142

Anexos

Questionário



Questionário sobre “O impacto da implementação de uma estratégia de CRM no comportamento do consumidor”

Este questionário tem como objetivo analisar na perspetiva das empresas a implementação de uma estratégia orientada para a gestão dos consumidores (Estratégia de CRM - Customer Relationship Management) e o seu impacto no comportamento de consumidor.

Solicitamos que assinale a resposta que considere mais correta ou mais apropriada para cada uma das questões. A informação é anónima e estritamente confidencial, não existindo respostas certas ou erradas. Note que os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins estatísticos para realização de uma dissertação do mestrado de Marketing Relacional de forma agregada. Este questionário levará apenas 4 minutos do seu tempo a ser respondido.

Agradecemos desde já a colaboração da sua empresa, a qual é extremamente importante para o sucesso deste estudo.

| Variável | Itens da Escala | Escala de Likert 1-7 | | | | | | |
|--------------------------|---|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Tecnologia de CRM | Na minha empresa temos implementadas opções como data warehousing, analytics, gestão de conhecimento e inteligência de negócios, OLAP – Processamento Analítico Online (CRM analítico). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de campanha, automação da força de vendas, otimização do call center e gestão de incentivos (CRM operacional). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Na minha empresa temos implementadas opções como gestão de conteúdo, personalização, soluções de CRM móveis, implementação do website (CRM colaborativo). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Estratégia de Implementação de CRM</u> | Na minha empresa a gestão de topo está envolvida na definição da estratégia orientada para o cliente ao nível da empresa, mas não ao nível departamental (envolvimento da gestão de topo). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | A minha empresa criou objetivos para o projeto de CRM e definiu métricas orientadas para o cliente tais como retenção, taxa de aquisição e satisfação do cliente (gestão de desempenho). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | A minha empresa criou uma visão unificada do cliente em toda a empresa com a criação de uma base de dados partilhados (estratégia de dados). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | A minha empresa foca-se na experiência do cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Alinhamento Organizacional</u> | Na minha empresa os processos são sincronizados por forma a maximizar o valor para o cliente (sincronização de processos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Na minha empresa os processos foram refeitos e alinhados baseando-se nos objetivos dos clientes (reestruturação de processos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Na minha empresa os funcionários foram formados e orientados para maximizar o valor para o cliente (formação). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Na minha empresa os incentivos e recompensas foram definidos para capacitar e fortalecer o comportamento focado no cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Gestão de Clientes</u> | Os meus clientes são classificados de acordo com seu valor para a empresa (diferenciação por valor). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Os meus clientes são agrupados de acordo com suas necessidades (diferenciação por necessidades). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Na minha empresa existem gestores de carteira de clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Na minha empresa estão implementadas diferentes estratégias para as diferentes fases do ciclo de vida do cliente, são elas, a aquisição, o crescimento e a retenção (gestão do ciclo de vida). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Orientação para a inovação</u> | A minha empresa procura ativamente inovar no seu produto/serviço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | A inovação é prontamente aceite no projeto/programa de gestão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Na minha empresa a inovação é encorajada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Brand Equity</u> | Os meus clientes preferem comprar o meu produto/serviço em vez do dos meus concorrentes, mesmo que seja o mesmo produto/serviço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Mesmo que exista outra marca com as mesmas características que a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Mesmo que exista outra marca tão boa como a da minha empresa, os meus clientes preferem comprar na minha empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Se existir outra marca que não se distinga da minha, os meus clientes continuam a preferir comprar na minha empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>WOM (Word Of Mouth)</u> | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus amigos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Os meus clientes recomendam a minha empresa aos seus familiares ou parentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Os meus clientes levam os seus amigos e familiares a comprar o produto/serviço da minha empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Os meus clientes falam de forma positiva e favorável da minha empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Satisfação</u> | Em geral os meus clientes apresentam um elevado nível de satisfação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | O meu produto/serviço corresponde ou excede as expectativas dos meus clientes gerando um bom nível de satisfação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <u>Retenção</u> | A minha empresa é a primeira escolha dos consumidores quando escolhem um produto/ serviço similar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Os meus clientes tendem a repetir a compra do meu produto/serviço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Indique qual o setor de atividade principal da sua empresa *

Texto de resposta curta

Nº de anos de atividade da sua empresa *

- Até 5 anos de atividade
- Entre 6 a 10 anos de atividade
- Entre 11 a 15 anos de atividade
- Entre 16 a 20 anos de atividade
- Entre 21 a 25 anos de atividade
- Superior a 25 anos de atividade

Nº trabalhadores da sua empresa *

- Menos de 50 trabalhadores
- entre 51 e 99 trabalhadores
- entre 100 e 249 trabalhadores
- entre 250 e 499 trabalhadores
- mais de 500 trabalhadores

Volume de vendas anual médio *

- menos de 10 milhões de euros
- entre 10 a 49 milhões de euros
- entre 50 a 99 milhões de euros
- entre 100 a 499 milhões de euros
- entre 500 a 999 milhões de euros
- mais de 1 bilião de euros

Agradeço a sua Colaboração



Margarida Domingues Miguel

Aluna do 2ºano do Mestrado em Marketing Relacional

Investigação no âmbito da dissertação de mestrado "O impacto da implementação de uma estratégia de CRM no comportamento do consumidor: o efeito moderador da orientação para a inovação e do Brand Equity"

Email de contacto, email institucional: 2201564@my.ipleiria.pt