

Tema:

Modelos de Fidelização de Cliente em ambiente de *Business to Business*: um estudo aplicado ao ciclo de desenvolvimento do cliente.

Fernando Miguel Martins Pereira

N.º 26848

Modelos de Fidelização de Cliente em ambiente de *Business to Business*: um estudo aplicado ao ciclo de desenvolvimento do cliente.

Dissertação de Mestrado em Marketing

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor José Luis Reis,
Instituto Superior da Maia

Outubro de 2014

BREVE NOTA BIOGRÁFICA

Fernando Miguel Martins Pereira é natural do Porto, onde nasceu em 27 de Janeiro de 1976, tendo vivido em Fânzeres e presentemente em Rio Tinto.

Estudou até ao 6º ano em Rio Tinto, tendo prosseguido estudos no Porto, na E.S. Oliveira Martins, tendo vindo a concluir o ensino secundário em Rio Tinto. Em 1994 inicia a atividade profissional, como administrativo numa empresa nacional, tendo em 1998 mudado para uma empresa multinacional líder no sector, tendo exercido funções de assistente técnico, responsável de armazém numa fase inicial e posteriormente e durante cerca de dez anos, a de técnico comercial. Em 2012, dentro do mesmo grupo abraça um projecto internacional, na área de grandes contas internacionais, desempenhando a função de gestor de contas internacionais.

Em 2009 retomou a formação universitária, iniciando o curso de Gestão e Negócios no Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais, tendo-o concluído em 2012. No mesmo ano, procurando incrementar o seu conhecimento na área de Marketing e também diversificar o conhecimento, ingressou no Mestrado de Marketing no Instituto Superior da Maia, representando esta dissertação o culminar deste trajeto.

DEDICATÓRIA

À minha MÃE,

Como gostaria que estivesses comigo!

Tudo o que sou e me transformei, devo a ti. Ensinaamentos simples foram os que me deste, mas essenciais para a construção do que sou hoje: Respeito, Humildade, Resiliência, Fé, acreditar que é possível e acima de tudo acreditar no amanhã. Amor incondicional foi aquele que me ofereceste, embora por muito pouco tempo, mas provavelmente muito mais rico do que qualquer outro ser à face da terra experienciará!

Obrigado Mãe!

À minha Esposa e à minha Filha,

Vocês são o que tenho de maior valor na vida! Amor, Alegria, Força, Esperança, Cumplicidade... e muitos outros sentimentos, vocês adoçam, apimentam, temperam, enfim enriquecem a minha vida como nunca imaginei ser possível!

Obrigado Maria! Obrigado Cláudia!

AGRADECIMENTOS

Naturalmente, começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Reis pela disponibilidade e apoio na realização desta Dissertação de Mestrado, ao coordenador do curso, Professor José Carvalho Vieira pelo apoio durante todo o curso e a todos os docentes que em cada momento tiveram a sua relevância na construção desta etapa.

Aos responsáveis da empresa Grundfos, onde trabalho, por todo o apoio.

À minha esposa e companheira de turma, Cláudia Pereira, pelo apoio, tolerância, cumplicidade e aprendizagem, nesta nossa inédita viagem conjunta.

A todos os colegas da turma sem exceção, que contribuíram para esta experiência e que agora ocupam um espaço na minha história.

A todas as pessoas, que durante este período de tempo, me apoiaram permitindo-me embarcar nesta viagem. Sem elas não teria sido possível estar aqui hoje.

Por último, mas mais importante, agradeço à minha filha Maria Miguel, que apesar de pequenina sempre compreendeu a ausência do pai, és o meu orgulho!

Muito Obrigado a todos!

RESUMO

Com frequência vemos no âmbito dos estudos de gestão e de marketing análises sobre as relações entre empresas e clientes finais, os chamados mercados B2C contudo, nos últimos anos as relações *business – to – business* (B2B) têm ganho cada vez mais importância tanto pelo volume de negócio que estas representam, como pelo fato de estes mercados serem na verdade aqueles que sustentam todo o mercado, pois sem eles não existiriam produtos e serviços

As relações são cada vez mais a chave para o sucesso das empresas pois a sua gestão permite chegar mais perto do consumidor e ao consegui-lo o processo de fidelização torna-se mais eficiente.

Neste estudo, pretendemos abordar o tema da fidelização dos clientes em mercados B2B, procurando entender de que forma os clientes e os seus respetivos ciclos de vida podem ser fatores influenciadores no processo de relação e fidelização, bem como se a fidelização tem de facto um efeito positivo na atividade da empresa.

Com base numa sequência metodológica qualitativa e quantitativa, com imersão em contexto, foram analisadas as perceções dos Gestores sobre a estrutura, vantagem e eficácia da implementação de um único modelo de fidelização de clientes.

Os resultados sugerem a confirmação dessa perspectiva, sendo que mostram a vantagem da comparação com a aplicação de modelos alternativos para reinterpretar de situações surpreendentes e mesmo atualização das métricas e classificações com vista a uma política de fidelização mais fina e eficaz.

Palavras – chave: Mercado B2B; Marketing Relacional, CRM, Fidelização dos clientes.

ABSTRACT

Often we see within the management studies and marketing analysis on the relationship between businesses and end customers, the so-called B2C markets however, in recent years the reactions business - to - business (B2B) have gained more and more importance both for the volume business they represent, as the fact that these markets are in fact those who hold the entire market, because without them there would be no products and services

Relationships are increasingly key to the success of businesses because its management lets you get close to the consumer and when successfully achieved the process of loyalty becomes more efficient.

In this study, we intend to address the issue of customer loyalty in B2B markets, seeking to understand how customers and their respective life cycles may be influencing factors in the relationship and loyalty process, as well understand whether loyalty in fact has a positive impact on the company business.

Based on a qualitative and quantitative methodological sequences, with immersion in context, were analysed the perceptions of managers on the structure, advantage and effectiveness of the implementation of a single model of customer loyalty.

The results suggest confirmation that perspective, and show the advantage of comparison with the application of alternative models for reinterpretation of provocative situations and even update the metrics and classifications with a view to policy thinner and effective loyalty.

Keywords: B2B Market; Relationship Marketing, CRM, Customer loyalty.

ÍNDICE

BREVE NOTA BIOGRÁFICA	3
DEDICATÓRIA.....	4
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE DAS FIGURAS	10
ÍNDICE DOS GRÁFICOS.....	10
1. INTRODUÇÃO	11
2. TEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	15
3. RELEVÂNCIA E OBJETIVO DO ESTUDO.....	17
4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	20
1. MERCADOS INDUSTRIAIS	20
1.1. Mercados B2B - Definição e caracterização.....	22
1.2. Caracterização das relações estabelecidas em Mercados B2B	24
2. CRIAÇÃO DE VALOR E PERCEÇÃO DA QUALIDADE NOS MERCADOS B2B ..	25
2.1. A satisfação dos clientes	26
2.2. A percepção da qualidade e a satisfação do cliente	27
3. O MARKETING RELACIONAL	29
3.1. Concetualização e Princípios do Marketing Relacional.....	29
3.2. Ciclo de vida do cliente	31
3.3. Customer Lifetime Value	32
3.4. Matriz de Diferenciação dos Clientes	34
3.5. Análise RFM	35
4. MODELOS DE FIDELIZAÇÃO E O ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA DO CLIENTE	36
4.1 O CRM como ferramenta estratégica de gestão dos clientes	40

4.2. Conceito de <i>Customer Relationship Management</i> – CRM.....	41
4.3. CRM e o novo paradigma do marketing	43
4.4. O CRM no mercado B2B	45
5. SÍNTESE.....	47
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO.....	49
1. INTRODUÇÃO	49
2. METODOLOGIA	50
3. RESULTADOS.....	51
3.1 Análise qualitativa - Entrevistas Não estruturadas.....	51
3.2 Análise Quantitativa.....	55
4. LIMITES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	65
5. CONCLUSÕES	66
5. ANEXOS	67
6. BIBLIOGRAFIA	70

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 - Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços (Adaptado de Parasuramam et al., 1985).....	28
Figura 2 - Ciclo de Vida do Cliente (Adaptado de Kumar, 2008).	31
Figura 3 - Equação CLV (Adaptado de Ferreira et al., 2012).	33
Figura 4 : Matriz de Diferenciação (Adaptado de Peppers e Rogers, 1997).....	35
Figura 5 : Fundamentos para a formulação de estratégias (Adaptado de Peppers & Rogers Groups in Dantas, 2013).	44

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico 1. Faturação global e variação por Categoria da Empresa (2012-2014)	57
Gráfico 2. Resultados e Qualidade da análise Cluster.....	58
Gráfico 3. Clusters de RFM.....	59
Gráfico 4. Pontuação relativa de RFM dos cinco Clusters obtidos.....	60
Gráfico 5. Faturações 2012-2013 comparadas e respetivas variações	62
Gráfico 6. Variações do Índice de Lealdade global e nos diversos Segmentos	64

1. INTRODUÇÃO

O marketing é cada vez mais uma temática recorrente nos diversos setores da sociedade atual, desde televisão, política e empresas contudo, desde o seu surgimento até aos dias de hoje esta disciplina foi evoluindo e adaptando-se às condições de mercado, sendo portanto normal que o seu conceito e significado tendo vindo a sofrer alterações.

Nunes et al. (2008) considera que o marketing só tem o seu aparecimento formal no momento em que as empresas e organizações tomam consciência da importância que o cliente tem no sucesso da sua empresa.

Com o desenvolvimento económico que ocorreu nas últimas décadas assistiu-se a alterações de mercado profundas sendo que a evolução tecnológica contribuiu de forma significativa para o alargamento dos negócios como também, para a alteração e diversificação dos perfis e necessidades dos clientes.

Com o acesso às tecnologias, as empresas passaram a atuar num mercado global e planetário onde se deparam com realidades económicas e sociais distintas e que elas próprias estão em constante mutação, sendo assim fundamental que as empresas se adaptem às mesmas (Cruz, 2009).

Assim, neste mercado global as relações com os clientes são fundamentais bem como as relações entre as empresas ou seja, o mercado B2B assume um papel importante a nível da sustentação de todo o mercado de consumo, sendo da sua responsabilidade o desenvolvimento e inovação de bens e serviços que vão de encontro aos que o cliente procura.

Neste contexto de relações entre empresas (*Business Market Management*), que é o processo de analisar, criar e disponibilizar valor aos mercados e clientes sendo que entendemos por *Business Markets* empresas, instituições ou governos que adquirem bens ou serviços como matérias-primas que irão ser trabalhadas por si e de onde surgiram os seus produtos ou serviços, ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos (Andersen et al., 2009).

Tendo em conta um ambiente e mercado cada vez mais concorrencial surge a temática da importância do *Marketing Business-to-Business* (B2B) (Fill et al., 2005).

O Marketing B2B diz respeito ao marketing que se centre em ações direcionada para às relações entre as empresas sendo relativamente ao fabricante e o fornecedor de matérias-primas ou com o revendedor (Lindon et al., 2009).

Os mercados B2B possuem determinadas especificidades a nível de relações e mecanismos de transação e tendo em conta as alterações frequentes dos mercados, tem sido reforçada a ideia de ser necessário recorrer a novas formas de atuação nos mercados, bem como a adoção de novas ferramentas de trabalho.

As mudanças tecnológicas encurtam os ciclos de vida e de competição global, sendo a informação e o conhecimento um fator-chave fundamental na gestão da competitividade dos negócios (Nonaka e Takeuchi, 1995). Assim, toda a informação se torna relevante para a definição das estratégias das empresas, num ambiente global sustentado por um desenvolvimento tecnológico em que a informação se difunde de forma rápida, as vantagens competitivas estão naquilo que por vezes é mais subjetivo e mais difíceis da concorrência fazer igual (Moreira, 2009).

O mercado B2B começa agora a entender a importância que as relações têm enquanto fator estratégico de criação de valor, sendo as relações a longo prazo cada vez mais uma prioridade de muitas empresas.

O marketing relacional é um conceito que se tornou de grande interesse tanto por académicos como por profissionais da área do marketing (Buttle, 1996; Payne, 2000; Sheth e Parvatiyar, 2000), passando este a ser visto como a nova tendência do marketing moderno nos anos 90 (Mattsson, 1997), uma opção ao marketing tradicional (Moller e Halinen, 2000).

Assim, os fornecedores passaram a ser vistos como parceiros com quem se deve estabelecer alianças e parcerias, a preocupação com a quota de mercado deu lugar a preocupação com a quota de valor dos clientes, passando a dar-se um maior valor à gestão do ciclo de vida do cliente, pois em cada fase deve ser definidas estratégias de gestão da relação com este (Palmer e Bejou, 1994).

Neste contexto importa cada vez mais entender de que forma as empresas atuam num mercado *business-to-business* ao nível da fidelização dos clientes, entendendo em que medida a gestão das relações é um elemento importante na fidelização dos clientes e de que forma os diferentes estágios de ciclo de vida do cliente influencia os modelos de fidelização dos mesmos.

Interessa também procurar entender se uma organização, num ambiente de *business to business*, que adota estratégias de fidelização dos clientes consegue de facto obter um impacto positivo na sua atividade e ainda se esta terá o mesmo impacto independentemente do estágio de ciclo de vida do cliente.

De entre os resultados obtidos, cabe salientar:

1. O desenho, implementação e revisão das políticas de fidelização é rentável, isto é, tem impacte no desempenho financeiro e não financeiro das Organizações;
2. Este impacte não é independente da qualidade com as políticas de fidelização decorrentes da classificação obtida e dos critérios selecionados para o fazer;
3. É forte a associação entre os diferentes graus de satisfação e lealdade observados ao longo dos níveis de classificação da Empresa, e os distintos níveis de resultados financeiros (faturação) obtidos e comparáveis ao longo da curta série temporal disponível;
4. A utilização de um único modelo de fidelização, conquanto qualificadamente aplicado, poderá outorgar à Empresa os resultados esperados, isto é,
 - a. Premiar clientes, dosear o esforço da força de vendas;
 - b. Afetar estrategicamente recursos;
 - c. Isolar segmentos em desenvolvimento;
 - d. Explorar cirurgicamente as fontes mais vivas de rendibilidade;
 - e. Desenvolver políticas de fidelização mais finas, dinâmicas e eficazes.

Metodologicamente, estes resultados foram obtidos e são, pois, replicáveis, por uma sequência de investigação documental com vista á revisão da literatura mais saliente sobre o tema para o seu enquadramento, passando de imediato à aplicação de entrevistas semiestruturadas a especialistas e responsáveis pelas diversas área de interessa na Empresa em Teste (*case study*) cujo conteúdo permitiu identificar e selecionar informação Estatística secundária da Empresa que permitisse testar um modelo alternativo de classificação de clientes (RFM) com vista verificar o realismo do implementado pela Empresa e avaliar os seus resultados.

A utilidade deste tipo de Projeto é naturalmente múltipla. Desde logo:

1. Pessoal, pelo entendimento e flexibilidade que outorga a quem possui a informação e o conhecimento sobre as condições de aplicação dos instrumentos para melhorar os resultados da fidelização de clientes que nem sempre é bem entendida;

2. Organizacional, naturalmente, pois qualquer Organização, especialmente as que se movem em contexto de B2B acreditam, em geral, que a relação com os seus Clientes é única, distinta e não gerível para lá de uma relação estritamente profissional, técnica e tecnológica as mais das vezes, esquecendo e desvalorizando outras dimensões da relação que podem determinar positivamente ou não a sua durabilidade e reforço.

2. TEMA DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta um mundo cada vez mais globalizado e em que a nível económico os mercados são cada vez mais competitivos, importa às organizações e empresas entender e conhecer a forma como devem atuar para conseguirem “sobreviver” e levar a cabo os seus objetivos.

As relações têm nos últimos anos ganho uma elevada importância pois a sua correta gestão pode ser fundamental para que uma empresa se diferencie e como tal, seja mais competitiva.

Quando falamos de relações não nos referimos apenas às relações que estabelecem com os seus clientes pois, as relações que se estabelecem entre empresa e colaboradores e empresa e fornecedores são também elas de grande importância para que todo o processo de geração de valor tenha sucesso.

Neste contexto, surge a questão da gestão das relações e modelos de fidelização nos mercados *business-to-business* e de que forma esta gestão é crucial na competitividade das empresas.

O mercado B2B assume assim cada vez mais um papel importante na esfera do mercado global, já que são a base de sustentação do mercado de consumo, estando a seu cargo a inovação e desenvolvimento de bens e serviços que vão de encontro às expectativas e necessidades dos consumidores. Para além disto, as organizações são responsáveis pela criação de empregos, característica base para a sustentabilidade da economia.

Assim, tendo em conta as especificidades do mercado B2B, os mecanismos de transação e de relações são também eles específicos e particulares sendo que com as evoluções constantes que ocorreram nas últimas décadas têm levado a ideia de que é fundamental recorrer a novas formas de atuação no mercado e novas ferramentas de trabalho (Cruz, 2009).

O mercado B2B entende hoje que as relações são fator estratégico, elemento que bem gerido pode significar ganhos para a empresa logo, a manutenção e gestão das relações a longo prazo acabam por representar uma prioridade para muitas empresas.

Este estudo pretende portanto numa fase inicial fazer uma incursão nos conceitos de fidelização, e a sua importância para o sucesso das empresas, com enfoque no ambiente de

B2B, fazendo ainda uma abordagem sobre conceitos como o *Customer Lifetime Value* (CLV) e *Customer Life Cycle*. Naturalmente conceitos inseridos no grande tema do Marketing Relacional.

Posteriormente, neste estudo elencar-se-á os diversos modelos de fidelização de cliente, bem como as ferramentas para a definição dos mesmos como a Matriz de Diferenciação e Capacidades, assim como as ferramentas de suporte aos modelos, como por exemplo o CRM (*Customer Relationship Management*).

Neste estudo propomo-nos ainda verificar as hipóteses propostas, por via de um estudo de caso na empresa Grundfos A/S. Neste estudo de caso avaliar-se-á quais as estratégias de fidelização de clientes a empresa adota e qual o seu impacto nos seus clientes em cada estágio do ciclo de vida do cliente.

Como conclusão este estudo aspira a identificar a melhor estratégia a adotar num ambiente de B2B (um modelo para cada fase de desenvolvimento do cliente ou um modelo independente da fase de vida do cliente) com maior impacto positivo na fidelização dos clientes e consequentemente com maior retorno para a empresa.

3. RELEVÂNCIA E OBJETIVO DO ESTUDO

Com frequência os estudos sobre os mercados e consumidores centram-se na análise dos mercados *business to consumer* (B2C), em parte pelo fato de estes serem os mercados de grande volume e que efetivamente consomem os bens e serviços produzidos, logo desperta uma maior atenção por parte das empresas e organizações já que eles são fundamentais para a existência das empresas.

Contudo, nos últimos anos as empresas têm despertado para a importância das relações entre empresas isto é, dos mercados B2B. As empresas para poderem ser as mais competitivas e garantirem serviços e produtos diferenciados necessitam de ter fornecedores da sua confiança e com quem possam assumir compromissos e ter confiança.

As empresas precisam quer na produção, como na divulgação e distribuição dos seus produtos e serviços de outras empresas que lhe garantam esta cadeia de serviço, sendo que estas são elemento-chave para o seu sucesso. Assim, toda a gestão das relações é fundamental, sendo que este processo de relacionamento com as empresas envolvidas é efetuado no contexto do mercado B2B.

As tecnologias, tal como nos diversos âmbitos da sociedade atual, também a nível da gestão das empresas passaram a assumir um papel de relevo, sendo uma importante ferramenta de apoio à gestão do relacionamento quer entre as empresas e clientes, como nas relações entre B2B.

Assim, temos por objetivos globais desta investigação **1.** Descrever a evolução histórica do conceito de fidelização de clientes até à atualidade; **2.** Fazer uma incursão sobre os diversos modelos de fidelização de cliente; **3.** Descrever o que é o ciclo de vida de um cliente e as suas características em cada estágio; **4.** Caracterizar *Customer Lifetime Value* e a sua importância para a seleção e alocação de recursos.

Hipóteses de trabalho:

Hipótese 1. A adoção de um modelo único de fidelização de cliente nos diversos estágios de desenvolvimento do cliente tem sempre um impacto positivo na catividade da empresa?

Hipótese 2. A adoção de diferentes modelos de fidelização de cliente, adequados a cada estágio de desenvolvimento do cliente tem um impacto positivo na catividade da empresa?

Hipótese 3. Os modelos de fidelização adotados quando bem-sucedidos trazem de facto maior valor acrescentado para a empresa.

Hipótese 4. Os clientes com maior fidelização são os que de facto possuem um maior Lifetime Value.

Para a verificação das hipóteses começar-se-á por uma revisão bibliográfica em torno dos conceitos relevantes, com base numa metodologia descritiva.

A investigação passará posteriormente por uma observação da catividade da empresa no que aos modelos de fidelização de cliente concerne, entender as estratégias usadas e critérios.

Pretende-se entrevistar as pessoas com um papel determinante da definição da estratégia, nomeadamente a Direcção da empresa, de forma a compreender as estratégias usadas pela empresa. Para tal serão conduzidas entrevistas não estruturadas para contextualizar a empresa no que ao tema concerne.

Através de uma metodologia quantitativa, procurar-se-á entender se as estratégias usadas pela empresa possuem ou não impacto positivo, por via de dados de performance e de inquéritos de satisfação.

4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se organizada em duas grandes partes, sendo que a primeira parte diz respeito ao enquadramento teórico e a segunda é a parte prática deste estudo.

Consideramos que para avançarmos para um estudo sobre um determinado tema que, no caso desta dissertação são os modelos de fidelização dos clientes em mercados B2B, é fundamental que alguns conceitos teóricos sejam abordados de forma a criarmos um referencial de conceitos que permitam estruturar e apoiar o desenvolvimento da parte prática.

Assim, no Capítulo I abordamos diversos conceitos como relacionados com a definição dos mercados B2B, a sua evolução e características. Abordamos também alguns conceitos relacionados com a satisfação dos clientes bem como o marketing e o seu desenvolvimento que tem dado origem a especialidades como é o caso do marketing relacional.

Tendo em conta a importância do marketing relacional abordaremos de forma mais aprofundada o uso das ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) e a sua relevância na gestão das relações com os clientes

No Capítulo II iremos apresentar a forma como desenvolvemos a nossa investigação, bem com os resultados da mesma.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. MERCADOS INDUSTRIAIS

O mercado industrial, também designado por mercado produtor ou de negócios é constituído pelos indivíduos e organizações que adquirem produtos e serviços que fazem parte da produção de outros produtos e serviços que depois são vendidos, alugados ou fornecidos (Kotler, 1993). Enckles (1990:4) define mercado de negócios como sendo “*aqueles mercados para produtos e serviços que são comprados por tipos de negócio, várias agências governamentais e instituições para incorporação (...), para uso no processo de fabrico (...), ou para revenda a outros negócios*”.

A gestão dos clientes nos mercados industriais implica sempre a gestão de relacionamentos. Os clientes podem ser identificados, bem como as suas características e especificidades, sendo que isto só é possível se existir um relacionamento próximo com os clientes (Lindblon et al., 2004).

O marketing nos mercados industriais destinou-se inicialmente às massas, apostando em estratégias mais focadas para clientes anónimos que tinham como principal intenção a compra de produtos para consumo. Atualmente, este paradigma está a dar lugar a um paradigma em que se valorizam a gestão mais próxima das relações com clientes e públicos identificados.

Num mercado onde a oferta é cada vez mais vasta, verifica-se que os clientes procuram cada vez mais uma oferta mais específica e diferenciada, que seja capaz de solucionar uma determinada necessidade ou problema (Ford, 2006).

Importa neste contexto distinguir o conceito de comprador e cliente, pois o cliente é um comprador fidelizado (Brito, 1998). Assim, neste âmbito a quota de mercado deixa de ter um valor tão importante, dando lugar á importância da gestão da carteira de clientes, pois é muito mais importante conhecer os clientes e gerir as relações com eles que ganhar mais compradores mas não fidelizá-los.

No que diz respeito às diferenças entre os mercados *Business to Business* (B2B) e mercados *Business to Consumers* (B2C), nos primeiros as empresas vendem ou prestam serviços a outras empresas, já nos B2C existe uma transação entre a empresa e o cliente final. Nos mercados B2C existe um elevado número de consumidores com preferências semelhantes, sendo os bens produzidos em massa, já no B2B o mercado é reduzido e os clientes necessitam de algo mais específico e adaptado às suas necessidades.

Assim, o processo de venda nos mercados B2C é algo mais imediato e breve, já nos B2B o processo é mais longo e complexo (Narayandas, 2005). Estas transações nos mercados B2B são influenciadas por fatores como o grau de complexidade da transação e o número de grupos de interesse envolvidos no processo de compra.

Os mercados industriais possuem outra característica diferenciadora dos mercados B2C já que estes apostam em relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e fornecedores, em oposição às transações pontuais e mais imediatas (Kim, 2009).

A globalização e conseqüente aumento da concorrência exigiu das empresas uma maior eficiência operacional, levando a aumento do recurso à subcontratação e especialização das atividades (Kim, 2009), as empresas passaram a centrar-se nos aspetos centrais e fundamentais para o seu negócio, delegando outras atividades a recursos externos, tornando-se assim mais dependentes destes.

Esta mudança de paradigmas no que diz respeito à importância das relações na gestão estratégica das empresas, verifica-se o rompimento com as abordagens tradicionais e o modelo dos 4 P's, surgindo uma nova abordagem de marketing sustentada na construção de relações: o marketing relacional.

O marketing relacional é o marketing sustentado nas interações dentro destas redes de relacionamentos. Na realidade, os clientes têm uma identidade específica e são parceiros ativos nas relações (Brito e Roseira, 2005).

Assim, torna-se cada vez mais fundamental que as empresas apostem em estratégias de marketing relacional que garantam uma boa eficiência das relações e conseqüentemente, melhores resultados operacionais e globais que permitam o sucesso da empresa.

1.1.Mercados B2B - Definição e caracterização

A atividade dos mercados B2B possui aspetos que influenciam a sua ação nomeadamente, o tipo de clientes de negócio. Estes clientes podem ser organizados em empresas que consomem, agências governamentais e instituições e os revendedores (distribuidores industriais, grossistas, intermediários).

Para Enckles (1990) os clientes de negócios podem ser divididos em seis categorias: Revendedores, Produtores, Instituições, Governos, Industrias de Serviços e Empresas Internacionais-Distribuidoras.

Nos mercados B2B os clientes apresentam uma maior dimensão, sendo que a sua concentração geográfica é mais vasta, para além disto este mercado faz uma gestão menor de compradores que no caso do mercado de consumo.

Assim, a nível do volume de negócio que se estabelece neste mercado verifica-se um elevado número de transações, sendo natural que as relações entre o fornecedor e o cliente sejam mais próximas, permitindo em certa medida que as organizações envolvidas tenham uma maior capacidade de se adaptarem às necessidades das partes.

Outra característica que importa salientar na relação dos mercados B2B referem-se às características da procura, isto porque a procura nos mercados B2B depende de forma direta da procura existente nos mercados de bens de consumo. Este aspeto leva a que as empresas tenham de fazer um acompanhamento próximo dos padrões de consumo do consumidor final, bem como de todos os fatores que possam influenciar esse comportamento.

A procura dos consumidores finais é influenciada pela sua elasticidade isto é, se os produtos não tiverem substitutos satisfatórios, a procura apresenta-se a curto prazo como inelástica, já que o processo de fabrico não será afetado pela variação dos preços.

Outro aspeto a considerar nos mercados B2B é a procura conjunta e a procura flutuante, sendo que a segunda se baseia no princípio da aceleração isto é, a procura de produtos e serviços industriais tende a ser mais volátil que a procura de produtos e serviços de consumo, pois um aumento da procura de consumo pode originar um aumento percentual na procura de bens e equipamentos para produzir o adicional (Cruz, 2009).

A compra também é outro elemento que difere entre os mercados B2B e os mercados de consumo. Nos mercados de negócios os bens industriais são adquiridos após uma

negociação por parte de profissionais de compras, sendo que a compra só se concretiza após a aprovação de diversos intervenientes (Dwyer e Tanner, 2006).

Para além destas características, alguns autores como Enckles (1990) apresenta ainda algumas questões relacionadas por exemplo com a dimensão internacional, sendo que este aspeto permite uma maior compreensão do mercado em que se atua, antecipando assim uma estratégia adequada.

Este autor considera ainda que as variáveis macro e micro-ambientais podem apresentar alguns entraves às operações das organizações.

Assim, estas características distintivas dos mercados B2B mostram bem a diferença entre o mercado de negócios e o mercado de consumo, para Aderson e Narus (2004) o que distingue estes dois mercados é que os clientes do mercado de negócios centram-se na funcionalidade ou desempenho, já os clientes no mercado de consumo centram-se na estética e no gosto.

Tendo em conta todos estes aspetos, importa que as empresas saibam atuar neste mercado e para isso importa que entendam o processo de compra tanto do mercado B2B, como do mercado dos consumidores finais.

Nos mercados B2B também ocorrem compras emocionais e racionais, resultados das diferentes necessidades. A nível das necessidades racionais consideramos aspetos como o preço, qualidade, serviço, especificações do produto, distribuição de tempo e reciprocidade enquanto as necessidade emocionais, implicam necessidades psicológicas, risco percebido, *status* e recompensa e amizade.

Perante o reconhecimento dos aspetos que possam influenciar a dinâmica dos mercados de negócios é pois fundamental para que seja possível definirem-se políticas de marketing e outras estratégias de gestão capazes de facilitar e melhorar as relações entre cliente e fornecedor.

1.2. Caracterização das relações estabelecidas em Mercados B2B

As relações são uma temática que sempre despertou a atenção dos investigadores, sendo que a nível da economia são as relações entre clientes e fornecedores que mais despertam o interesse.

Verifica-se que as empresas se preocupam cada vez mais por este tema pois entendem que a boa gestão das relações entre cliente e fornecedor permite um aumento da competitividade (Ulaga e Eggert, 2003).

Assim, importa entender o tipo de relações que se podem estabelecer e de que forma esta pode ser aproveitada no sentido de gerar mais-valias para as partes envolvidas.

O marketing desempenha aqui um papel importante, pois a sua atuação passa pelo diagnóstico das necessidades concretas do mercado, sendo neste contexto que o Marketing Relacional ganha cada vez mais relevo na gestão estratégica das empresas (Cruz, 2009).

As relações são a base do comportamento humano, por mais isolados que estejamos, onde existem seres humanos existem relações independentemente do seu nível ou profundidade.

Neste âmbito importa observar que as empresas são fundamentalmente constituídas pelo capital humano ou seja, uma empresa é no fundo uma mini-sociedade que se constitui em torno dos objetivos da mesma, sendo os relacionamentos orientados e geridos pelas normas organizacionais, salvaguardados pelas regras gerais da sociedade em que a empresa se insere (Gummesson, 2002).

As relações formam assim uma rede que é interligada de diversas formas, existindo por isso redes mais complexas onde se assiste a inserção de fatores externos à organização como é o caso dos seus fornecedores e clientes, e depois redes mais simples que dizem respeito à dinâmica interna (Wiley et al., 2002).

Tendo em conta esta importância e especificidades das relações nas dinâmicas empresariais surgiu dentro do marketing uma área específica que é o Marketing Relacional (Berry, 1983), sendo este tema abordado de forma mais aprofundada mais à frente neste trabalho.

Assim, verifica-se que para entender as relações nos mercados B2B é fundamental uma abordagem através do marketing relacional, pois permitirá entender de que formas as relações se estabelecem e podem ser geridas no sentido de se obterem proveitos próprios e para os nossos fornecedores e consequentemente, para os clientes que são o público final.

A evolução da economia global, cada vez mais exigente tem levado a que o mercado B2B se centre em criar “formas de sobrevivência” pois aperceberam-se que o estabelecimento de redes é fundamental para a criação da competitividade, a força e tamanho das redes de empresas de negócio e do valor proposto ao cliente são fatores-chave para a capacidade de dar resposta às exigências atuais.

Estas redes de relacionamentos que se estabelecem nos mercados B2B são positivas não só pela força que têm a nível do mercado, mas também é uma forma de se trocarem conhecimentos e formas de atuação mais eficazes e que contribuem para o bem de todas as empresas envolvidas.

Assim, nos mercados B2B as relações não são de competição, são ou devem ser de cooperação pois só desta forma será possível criar-se uma estrutura forte que permita às empresas dar resposta às necessidades dos seus clientes e serem competitivas no mercado global (Mandják e Durrieu, 2000).

2. CRIAÇÃO DE VALOR E PERCEÇÃO DA QUALIDADE NOS MERCADOS B2B

A criação de valor é o objetivo das empresas, pois é a perceção desse valor que levará os clientes a avançarem para a compra.

Sempre que um cliente possui essa noção de valor em relação a uma empresa mais especificamente ao valor das suas marcas e produtos, existe uma maior probabilidade de os clientes optarem mais vezes por estes, e se este valor foi correspondido, então o cliente ficará mais satisfeito.

Desta forma importa abordar a temática da satisfação do cliente e também a importância que a perceção da qualidade tem em todo este processo.

2.1.A satisfação dos clientes

Nos anos 80 do século passado iniciaram-se os primeiros estudos no sentido de se conseguir medir a satisfação dos clientes.

Alguns autores como Oliver (1980) deram uma maior importância a relação expectativa – desconfiança, adaptando a teoria de Helson, sugerindo que as expectativas dos clientes vão contribuir para a constituição de um *standard* de desempenho, criando um quadro de referência que serve de base de avaliação que os clientes usam.

A satisfação do cliente resulta de uma comparação entre aquilo que são as expectativas criadas pelos clientes e a capacidade de responder às mesmas por parte das empresas através dos seus produtos e serviços (Marques, 2012).

Importa esclarecer que a satisfação do cliente não é o prazer da experiência do consumo, ela implica essencialmente a avaliação que o cliente faz da experiência, sendo que esta deve corresponder no mínimo às suas expectativas, sendo o ideal que estas sejam superadas.

Alguns dos aspetos que podem influenciar a satisfação do consumidor para além das expectativas criadas, é a experiência anterior com outra marca, as experiências pessoais, normas sociais, nível desejado das performances do produto e a melhor alternativa entre outros aspetos (Alves, 2003).

As empresas que apostem em estratégias que visem a satisfação do consumidor conseguem desta forma alcançar vantagens competitivas que lhes permitem diferenciarem-se da concorrência e assim, atingir melhores níveis de rentabilidade (Alves, 2003).

Assim, as empresas devem dispor de sistemas que permitam a avaliação e análise da satisfação e lealdade dos clientes, bem como traçar a evolução dos seus comportamentos. Estas informações serão cruciais para que as empresas sejam capazes de implementar programas que visem a melhoria da satisfação dos clientes e garantam a sua fidelização (Vilares e Coelho, 2011).

Assim, tal como nos mercados B2C, também nos mercado B2B a satisfação do clientes é um fator crucial para que toda a relação seja estruturada e se torne mais forte. Neste âmbito, alguma das ferramentas de grande utilidade na gestão desta satisfação é o CRM – *Customer Relationship Management* pois ele permite fazer um acompanhamento constante da

relação e dos processos que temos com determinado cliente, como veremos de forma mais aprofundada à frente neste trabalho.

Nos negócios B2B a relação no processo de venda é muito importante, sendo crucial que exista um bom serviço desde a pré-venda até o pós-venda devendo se estabelecer uma relação consistente e duradoura (Moreira, 2005). Neste tipo de mercados o cliente e fornecedor partilham informação no sentido de conseguirem atingir um objetivo em comum, ou seja, responder às necessidades do cliente.

Assim, as relações B2B o envolvimento fornecedor e cliente são por norma mais intensas e abertas já que os valores e o impacto destas transações envolvem maiores riscos, sendo portanto a satisfação do cliente algo a ser acompanhado de forma periódica (Moreira, 2005).

2.2.A percepção da qualidade e a satisfação do cliente

A satisfação do cliente como já vimos, pode ser influenciada por diversos fatores sendo que a qualidade ou percepção dela é um dos aspetos que mais fortemente pode influenciar a satisfação do cliente.

A qualidade do serviço é um conceito que deve ser aprofundado pelo marketing e que não deve ser confundido com a satisfação do cliente. Existe no entanto uma relação positiva entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes em que a primeira influencia a segunda (Oliver, 1989).

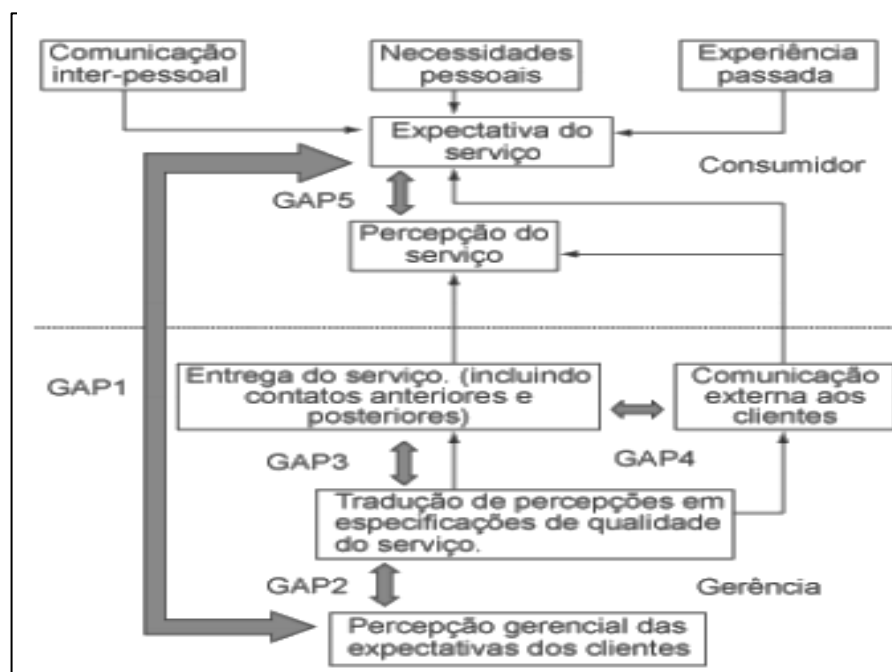
Assim, entende-se que a qualidade do serviço deve ser um aspeto a conseguir antes da satisfação do cliente, sendo que a percepção da qualidade do serviço está muito interligado com as atitudes comportamentais dos clientes e conseguir a qualidade do serviço ou dos produtos é um fator que permite à empresa ser mais competitiva até mesmo a nível financeiro pois desta forma consegue-se uma maior fidelização dos clientes (Zeithaml et al., 1996).

A qualidade do serviço ou dos produtos só pode ser medida através da utilização de ferramentas de avaliação da satisfação, como por exemplo o SERVQUAL que é uma escala que integra os critérios mais importantes para a percepção de qualidade no serviço prestado com os critérios de qualidade para o cliente.

Este é dos modelos mais utilizados para avaliar a qualidade, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985. O modelo desenvolve-se através da identificação de GAPS (falhas) que ocorrem entre as expectativas e percepções dos consumidores relativamente ao serviço.

O objetivo será anular os GAPS, conseguindo-se assim a satisfação total, uma vez que as expectativas e percepções se igualam (Parasuraman et al., 1985), como podemos observar na figura 1.

Figura 1 - Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços
(Adaptado de Parasuramam et al., 1985)



Nos mercados B2B a qualidade está associada menos a aspetos psicológicos, como ocorre nos mercados B2C, e mais a aspetos racionais relacionados com o desempenho e funcionalidade. Quanto mais competitivo for o mercado mais suscetíveis são os clientes a essa competição.

Assim, nos mercados B2B a qualidade deve ser gerida no sentido da eficiência dos processos, sendo claro que a dimensão pessoal relacionada com a confiança será também ela importante no entendimento dessa qualidade (Dominguez, 2010).

3. O MARKETING RELACIONAL

Com a crescente valorização das relações a nível da gestão estratégica e operacional das empresas e organizações, surgem novas áreas de intervenção e investigação sendo que a nível do marketing assistimos ao surgimento de uma área específica, o marketing relacional.

Neste ponto iremos fazer uma abordagem à temática a nível da sua concetualização, evolução e importância que este tem nas empresas.

3.1. Concetualização e Princípios do Marketing Relacional

O conceito de marketing relacional foi utilizado na literatura do marketing de serviços pela primeira vez em 1983, por Leonard Berry. A partir desse momento foi ganhando progressiva importância junto dos investigadores (Harker e Egan, 2006) e também a nível empresarial.

Tal como outras definições, também para a definição de marketing relacional encontramos uma multiplicidade de descrições e conceitos (Sheth e Parvatiyar, 2000).

Para Gummesson (1999) marketing relacional deve ser entendido como um conjunto de relações, redes e interações que devem ser geridas. Pode também ser entendido como um processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas e programas com clientes diretos/utilizadores finais para criar ou aumentar o valor económico comum a um custo reduzido (Sheth e Parvatiyar, 2000).

Ainda na perspectiva de Stone et al. (2000) o marketing relacional é a forma como as empresas encontram, conhecem e mantêm contato garantindo que os públicos recebem das empresas aquilo que procuram e lhes foi prometido.

De uma forma geral e tendo em conta a dificuldade em encontrar uma definição consensual para marketing relacional, os investigadores na sua maioria entendem o marketing relacional como a relação ou aborda o tema numa lógica de passagem entre a abordagem relacional e o ponto de vista transacional.

Muitas são as organizações que procuram aplicar estratégias de Marketing Relacional sendo que, muitas das vezes não conhecem de forma profunda o tema, formas e ferramentas a ser utilizadas, levando a que nem sempre seja possível atingirem os objetivos pretendidos.

As empresas devem entender que o foco são os relacionamentos com todos os setores e nos diversos níveis da empresa e extraempresaria.

O Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos (Kotler, 1998), logo esta é uma área que trabalha numa perspectiva de longo prazo, sendo portanto importante que todos os departamentos da empresa entendam a sua importância e trabalhem no sentido de um mesmo objetivo.

O processo de marketing relacional deve iniciar-se pela identificação do cliente e das suas necessidades, dos serviços prestados e de qual a melhor qualidade-preço no sentido de se conseguir a manutenção do cliente através da confiança e credibilidade que a empresa deve ser capaz de transmitir. As empresas entendem atualmente que os relacionamentos com os clientes representam um dos bens mais valiosos para as organizações (Webster, 1992).

Assim, o marketing relacional é um conceito antigo, sendo que este se tem vindo a reestruturar-se à medida das alterações na sociedade. O seu crescimento deve-se essencialmente ao crescimento do Marketing de serviços e ao fato de as empresas entenderem a importância da gestão relações para a estratégia das empresas.

Assim, na perspectiva do Marketing relacional uma empresa deve desenvolver e manter relações de troca duradouras com os clientes e abandonar as relações de curto-prazo (Marion, 2001).

O marketing relacional surge assim como uma especificidade do marketing que se direciona para a gestão dos clientes de forma mais particular e com maior proximidade de forma a garantir a definição caso a caso de estratégias que garantam a captação e fidelização destes clientes.

3.2.Ciclo de vida do cliente

O tema do ciclo de vida do cliente é amplamente alvo de estudo sendo por isso natural que exista uma vasta literatura sobre o tema.

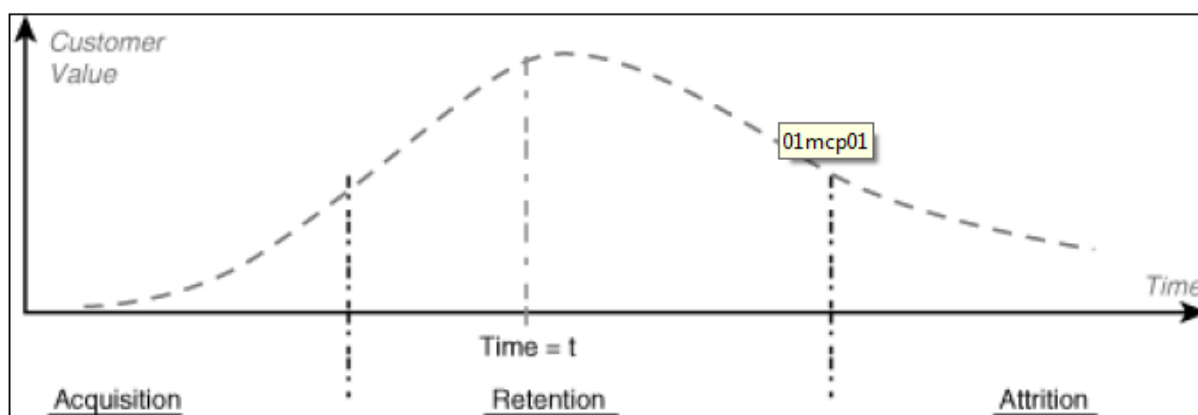
As empresas só existem se existirem clientes, logo o valor do cliente não é apenas o lucro que este traz à empresa em cada compra, o maior valor é conseguir que este efetue várias compras e que as transações que se prolonguem no tempo. Assim, os clientes são bens intangíveis e como tal não é possível indicar qual o seu valor para a empresa (Gupta e Lehmann, 2003).

O atual paradigma do marketing direciona-se mais para a relação com o cliente, em contraponto com o paradigma anterior em que a visão estava centrada nos lucros pois a relação com o cliente permite que a empresa faça planos a médio longo prazo, já a visão centrada em vendas não permite esta análise e planeamento.

Nesta gestão da relação com o cliente importa que seja tida em atenção o ciclo de vida do cliente, pois este é um elemento que permite entender em que fase se encontra aquele cliente e quais as estratégias mais adequadas às suas necessidades. Ao longo do tempo, a empresa pode apresentar alguns momentos de maior tensão ou atrito com alguns dos seus clientes. Este ciclo repete-se vezes sucessivamente, com novos clientes e clientes existentes em diferentes momentos.

Na figura 2 podemos ver o ciclo de vida de um cliente, que deve ser tida em conta sempre que um gestor precisa de tomar decisões de gestão relativamente a este cliente.

Figura 2 - Ciclo de Vida do Cliente (Adaptado de Kumar, 2008).



A decisão pode balançar entre o valor histórico do cliente, ou decidir com base no valor futuro do cliente.

Se o gestor verificar que o cliente irá no futuro diminuir o nível de rendimento que proporciona à empresa, será potencialmente estratégico deixar de investir tanto em marketing neste cliente em determinada fase do ciclo de vida e apostar em outros clientes que estão em crescimento e que contribuirão de forma mais significativa para a rentabilidade da empresa.

O conceito de ciclo de vida proporciona um enquadramento apropriado para compreender e gerir estas diferenças. (Blatberg et al. 2001).

Assim, a empresa ao fazer esta gestão dos clientes atendendo ao ciclo de vida do cliente, a empresa consegue fazer uma gestão mais eficaz e rentável a nível das ações de marketing a aplicar em cada uma das fases dos segmentos de clientes.

O conceito de ciclo de vida dos clientes no âmbito dos mercados B2B assume especial interesse já que permite entender quais são os clientes que se encontram em fases de maior crescimento e que portanto, devemos ter em maior atenção pois as suas necessidades serão maiores e como tal isso exige uma maior capacidade de resposta por parte da empresa que fornece os produtos ou serviços.

As empresas clientes que se encontrem num ciclo de vida a nível da fase onde podem ocorrer mais atritos, também devem ser geridas no sentido de se conseguir minimizar essas diferenças sem que as mesmas tenham um impacto negativo significativo para ambas as partes.

Como vimos, nos mercados B2B um único cliente tem um peso muito significativo, daí que todos os clientes devam ser geridos da melhor forma e no sentido que os benefícios sejam ampliados para ambas as partes.

3.3.Customer Lifetime Value

O Customer Lifetime Value (CLV) pode ser entendido como a soma dos fluxos de caixa descontados acumulados usando o custo de peso médio de capital (WACC) - de um cliente ao longo de toda a sua vida com a empresa (Kumar, 2008).

Esta medida consiste no *Net Present Value* (NPV) do lucro que a empresa irá ter com um cliente num período de tempo definido. Esta métrica difere das métricas tradicionais que normalmente fazem a avaliação com base no rendimento realizado no passado pelos clientes (Vendeirinho, 2010).

A CLV é a única medida que conjuga todos os elementos que geram a rentabilidade (rendimento, despesas e comportamento do consumidor), sendo que no centro da observação estão sempre os clientes como fator que mais influencia a rentabilidade da empresa.

Assim, o CLV permite aos gestores de marketing saber quais as ações a serem implementadas de forma que no futuro determinados clientes garantam um aumento do rendimento para a empresa.

O cálculo do CLV implica prever o fluxo de caixa futuro de cada cliente, através de uma única equação onde se integram elementos da receita, despesa e/ou o comportamento do cliente.

Podemos apresentar a forma de cálculo do CLV através da seguinte equação:

Figura 3 - Equação CLV (Adaptado de Ferreira et al., 2012).

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Onde: p_t = preço pago pelo consumidor no tempo t ;
 c_t = custo direto de servir o cliente no tempo t ;
 i = taxa de desconto ou custo do capital para a empresa;
 r_t = probabilidade do cliente repetir a compra ou estar "ativo" no tempo t ;
 AC = custo de aquisição;
 T = horizonte de tempo para a estimação do CLV.

Verificamos que a diferença entre a métrica financeira de valor presente líquido (VPL) e a CLV no âmbito de marketing está no fato de a CLV analisar as diferenças entre os segmentos de consumidores e não apenas a rentabilidade média do serviço (Kumar e Ramani, 2004 in Ferreira et al., 2012).

Esta diferença nos elementos de análise é importante na medida em que as ações de fidelização da empresa devem concentrar-se nos clientes que efetivamente geram benefícios para a empresa.

Para os mercados B2B este tipo de métricas assumem uma grande importância já que tendo em conta o volume de negócios que se estabelece nestes mercados, é importante que os gestores tenham plena consciência de quais as empresas suas clientes que apresentam uma maior rentabilidade e perspectiva de continuar a crescer, devendo apostar mais fortemente na manutenção destas.

Todos os clientes são importantes, contudo as empresas não dispõem muitas vezes de verbas que permitam apostar em estratégias de marketing e comunicação com a mesma proporção para todos os seus clientes, sendo por isso crucial definir prioridades de atuação.

3.4. Matriz de Diferenciação dos Clientes

O marketing tem vindo a evoluir desde uma perspectiva de massas para um marketing mais individualizado contudo, isto não significa que este tipo de postura de mercado seja adequado a todas as empresas.

A estratégia de marketing está diretamente relacionada com a base de clientes da empresa, como mostram Peppers e Rogers (1997) através da matriz de diferenciação de clientes (ver figura 4).

Esta “matriz de diferenciação de clientes” apresenta quatro grandes grupos de classificação dos clientes com base em dois parâmetros:

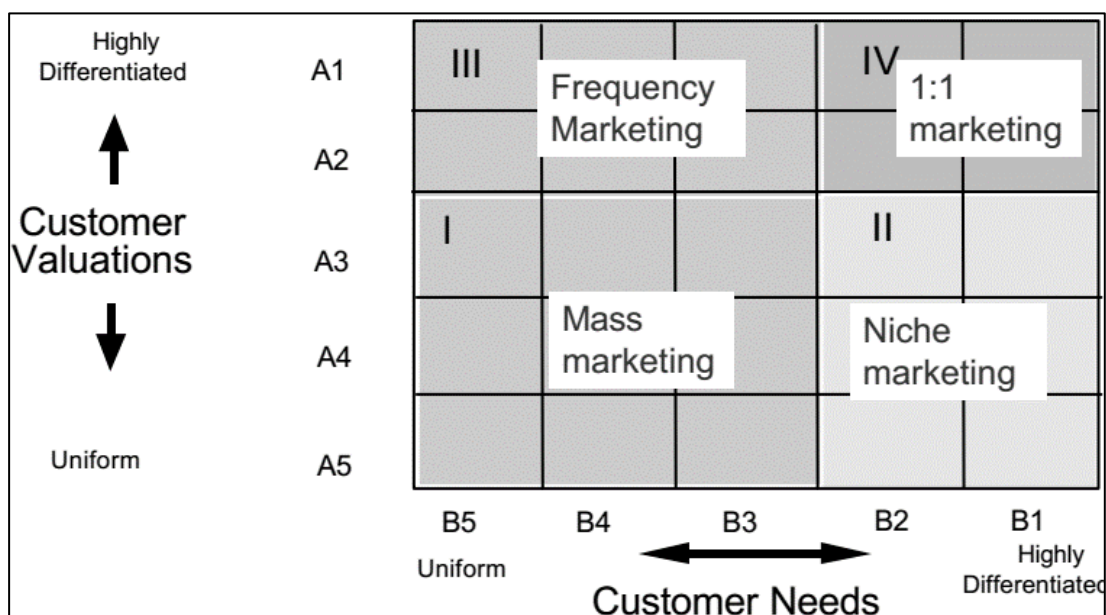
1. Uniformização das necessidades dos clientes da empresa, que pode ser entendida como o quanto cada cliente de uma empresa difere de outro em termos de preferências;
2. Uniformização dos valores dos clientes de uma empresa, que pode ser compreendida como o quanto cada cliente de uma empresa difere de outro em termos de gastos (Royer e Santos, 2010).

Assim, os autores definiram para cada um dos quadrantes as estratégias a aplicar em cada um deles devendo a estratégia a adotar se adaptar ao posicionamento dos clientes.

Nos mercados B2B a matriz de diferenciação dos clientes funciona como forma de indicar em que fase da matriz eles se encontram, indicando assim se se deve apostar mais ou menos naqueles clientes e quais as estratégias mais adequadas a aplicar a esses clientes.

Para conseguir gerir clientes é fundamental conhece-los e entende-los pois só desta forma será possível traçar a forma como se irá desenvolver o relacionamento e como se poderão atingir os melhores objetivos operacionais e financeiros.

Figura 4 : Matriz de Diferenciação (Adaptado de Peppers e Rogers, 1997)



3.5. Análise RFM

O método de análise RFM é frequentemente usado pelos gestores de marketing que apostam em estratégias de marketing direto.

Este é uma métrica popular pelo fato de ter efeitos positivos e visíveis a nível dos resultados financeiros e da satisfação do cliente conseguido através de campanhas de marketing direto conquistar mais clientes pela proximidade que as suas estratégias consegue estabelecer (Alencar et al., 2006 in Vendeirinho, 2010).

Esta métrica parte do princípio que o comportamento de compra do passado contribui para identificar quais os clientes de maior interesse para a empresa, usando 3 variáveis de identificação:

- **R- Recency** que descreve o quão recente foi a última compra de um cliente;
- **F- Frequency** que descreve o quão frequente um cliente efetua uma compra;
- **M- Monetary value** que essencialmente indica o nível de faturação gerado por um cliente (Vendeirinho, 2010).

Assim, esta métrica considera que o cliente mais recente, mais frequente e que mais gasta é o melhor cliente e assim sendo, os gestores de marketing devem apostar em estratégias direcionadas a este, pois estes serão muito provavelmente os consumidores mais lucrativos.

Este método de análise exige pouca informação o que facilita a análise não sendo por isso surpreendente o sucesso deste método de análise. Para além disto, quase todas as empresas arquivam este tipo de informação, sendo de fácil acesso por parte dos gestores e não implicando a instalação de *software* ou contratação de analistas especializados para realizar a tarefa.

Apesar disto, existem alguns inconvenientes como o fato do RFM ser um esquema de segmentação, que aloca clientes a um grupo em vez de calcular um *score* individual para cada cliente; esta métrica concentra-se em comportamentos passados, não potencializando o futuro (Miglautsh, 2002 in Vendeirinho, 2010).

4. MODELOS DE FIDELIZAÇÃO E O ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Como vimos anteriormente, os clientes são a razão da existência das empresas mas, ao longo da vida das empresas também o ciclo de vida do cliente varia e em cada uma dessas fases do ciclo de vida, os profissionais do marketing devem definir as estratégias de fidelização desses clientes, pois em cada ciclo os clientes apresentarão características e motivações diferentes.

Alguns especialistas consideram que a lealdade e fidelização dos clientes há muito que acabaram, e algumas estatísticas comprovam isso mesmo. Por exemplo, as empresas norte americanas perderam cerca de metade dos seus clientes em 5 anos, projetando um cenário em

que as relações comerciais possíveis serão com “estranhos” (Reichheld, 1996 in Vendeirinho, 2010).

Assim, a fidelização dos clientes é cada vez mais uma obrigatoriedade para o sucesso das empresas. Apesar disto, compreender a forma como fidelizar os clientes não é algo claro e objetivo, sendo que a investigação sobre este tema tem vindo a evoluir mas a sua conceptualização e medição tornam-se cada vez mais complicadas (Jones e Taylor, 2007).

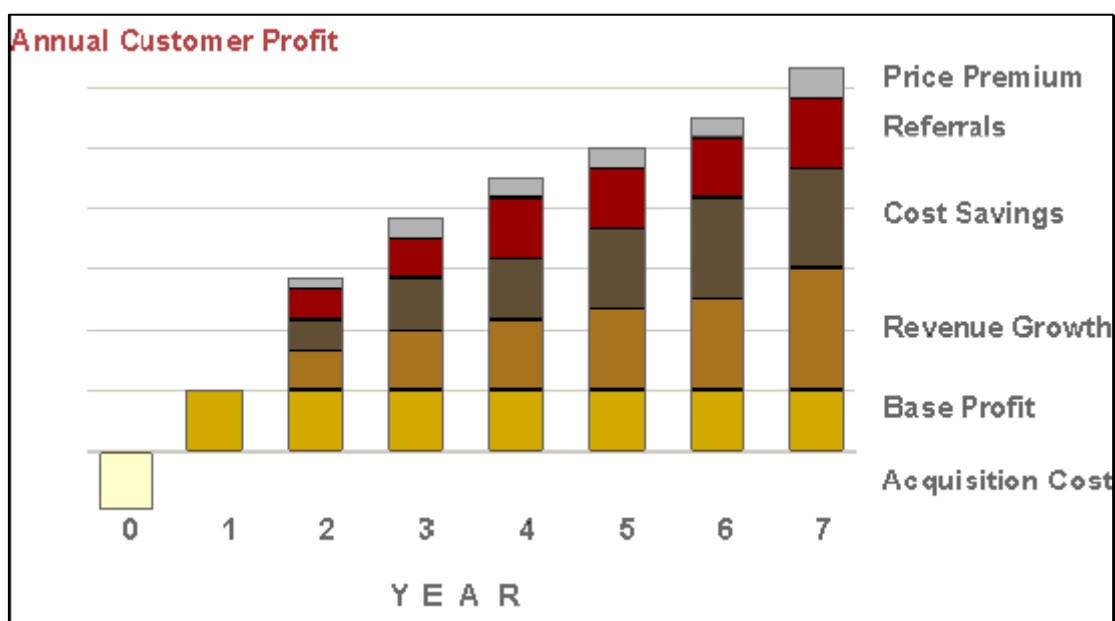
Grande parte dos estudos realizados sobre a lealdade e fidelização dos clientes apontam duas dimensões: dimensão emocional (atitudinal) ou comportamental (Behavioural). Estes estudos não aprofundam no entanto a complexidade das inter-relações que existem entre as duas dimensões e o processo pelo se gere e faz a manutenção da lealdade do cliente (McMullan, 2005).

Neste âmbito, a lealdade está sempre relacionada com a fidelização do cliente, sendo que a fidelização é um elemento importante no marketing estratégico pois está muito associado à rentabilidade da empresa.

Os gestores de marketing sabem que existe uma relação entre a satisfação do cliente e a sua retenção, e como tal uma relação positiva maior entre fidelização e maiores proveitos.

Assim, partindo do princípio que a rentabilidade do cliente aumenta com a sua fidelização, verifica-se através da observação do gráfico 1 que os clientes leais são mais rentáveis que novos clientes, com base na análise do comportamento dos componentes do fluxo de caixa gerado pelos clientes ao longo do tempo (Reichheld, 1996) in Vendeirinho, 2010).

Gráfico 1 - Fidelização dos clientes (Adaptado de Reichheld, 1996)



O gráfico 1 mostra as componentes das receitas consoante a fase em que o cliente se encontra, assim:

1. Custo aquisição (*acquisition cost*): a empresa faz todo o seu investimento na captação do cliente através da aposta na publicidade e promoção junto do público-alvo que pretende captar.

2. Lucro básico (*base profit*): cliente que é constante ao longo do tempo, ao mantê-lo a empresa garante um lucro progressivo com ele;

3. Aumento da receita por cliente (*revenue growth*): ao longo do tempo as empresas tendem a ter maiores gastos com o cliente, sendo importante analisar-se a receita anual por cliente em determinado horizonte temporal;

4. Economias de custo operacional (*cost savings*): os clientes que já conhecem a empresa e os seus produtos são clientes menos dependentes do suporte da empresa, sendo necessário um menor investimento.

5. Referências (*Referrals*): os clientes satisfeitos são um elemento fortíssimo de comunicação da empresa, pois recomendam-na sem que isso tenha um custo direto. Estes clientes que vêm recomendados tendem a ser mais rentáveis para a empresa.

6. Preço diferenciado (*Premium Price*): os clientes mais leais não se importam de pagar mais por um serviço *premium* nas suas marcas de preferência, comparativamente com novos clientes. Estes clientes são menos sensíveis a variações de preço que os novos clientes (Reichheld, 1996) in Vendeirinho, 2010).

As empresas não possuem uma capacidade ilimitada que lhes permita apostar em toda a gama de clientes, sendo por este motivo que se foca nos clientes que se encontram em determinada ciclo de vida e que por esse motivo são mais estratégicos para a empresa.

Assim, consoante se vai desenvolvendo o processo de desenvolvimento de clientes, as estratégias de marketing básico e reativo devem dar lugar a estratégias mais pró-ativas e de parceria, seguindo a linha do marketing responsável.

As estratégias de marketing básico e reativo são devem ser aplicadas quando a empresa dispõe de muitos clientes e suas margens de lucro por unidade (margem de contribuição) são pequenas.

Em contrapartida, as estratégias de marketing responsável e pró-ativo aplicam-se a um círculo pequeno de clientes mas que efetivamente representam um potencial maior de gerar valor para a empresa e altas margens de lucro (Souza, 2009).

Nesta estratégia o CRM pode ter um papel muito importante ao contribuir para aumentar a rentabilidade da base de clientes e reter ou fidelizar clientes de alto valor (TRONCHIN, 2002 in Souza, 2009).

Neste âmbito Peppers e Rogers (2001) propõe uma metodologia IDIP:

- Identificar os clientes individualmente, em todos os pontos de contato.
- Diferenciar por valor e necessidades.
- Interagir para construir a relação de aprendizado com o cliente.
- Personalizar a experiência do cliente com a empresa (In Souza, 2009: 9)

Kotler (2000 in Souza, 2009: 10) apresenta então algumas sugestões a nível dos modelos de fidelização dos clientes, com base nos níveis de fidelização dos mesmos como “**oferecer mais e melhores serviços** atender ao cliente de forma mais completa); **fornecer benefícios financeiros; benefícios sociais** (iniciativas desvinculadas da compra, com o intuito de aumentar o envolvimento do consumidor com a marca do produto); **benefícios estruturais** (oferecer produtos e serviços específicos para os melhores clientes da empresa) ”.

Assim, os modelos de fidelização podem ser:

1. **Modelo de Recompensas:** procuram recompensar o relacionamento com o cliente, estimulando a repetição da compra através de descontos, bónus e ofertas;
2. **Modelo Educacional:** têm por objetivo o aumento a curto e médio prazo do consumo com base em consumidores conscientes, que forneçam informação pertinente para a criação de novos produtos e serviços;

3. **Modelo Contratual:** a empresa aposta na participação em eventos, diminuição dos preços e diferenciação da comunicação em momentos, produtos e clientes específicos ou especiais;
4. **Modelo de Afinidade:** reunião de grupos de consumidores que partilham interesse comuns relacionados com o produto ou serviço, trazendo alto nível de resposta e de envolvimento;
5. **Modelo do Serviço de Valor Agregado:** aperfeiçoamento de serviços e produtos agregando-lhe “valor” para desta forma fidelizar os clientes;
6. **Modelo de Alianças ou Complementar:** criação de alianças entre empresas serviços ou produtos complementares ao já disponibilizado aos consumidores.

Esta lógica de identificação e segmentação dos clientes segundo a sua fase no ciclo de vida para depois se estabelecerem os modelos de fidelização também se aplica aos mercados B2B. O peso que cada cliente representa, bem como as suas perspectivas de evolução futuras serão cruciais na definição do modelo de fidelização mais adequado.

4.1 O CRM como ferramenta estratégica de gestão dos clientes

Com a evolução das tecnologias novas ferramentas têm surgido e que visam o apoio às empresas na gestão da informação, para que esta se transforme num ativo que possa ser aplicado no sentido de conseguir-se atingir os objetivos da mesma.

Num mundo cada vez mais exigente, as empresas sentem a necessidade de se diferenciarem de forma a captarem a atenção dos clientes e conseguirem que estes optem pelos seus produtos e serviços e não pelos da concorrência. Assim, essa diferenciação pode ser conseguida graças ao um conhecimento profundo dos clientes e das suas características.

Desta forma, o Customer Relationship Management é uma das ferramentas que surge como um importante apoio a gestão dos clientes e nas estratégias de marketing relacional.

Assim, importa apresentar alguns conceitos relacionados com este tema e de que forma a nível dos mercados B2B este tipo de ferramenta pode ser importante.

4.2. Conceito de *Customer Relationship Management* – CRM

Nos últimos anos as empresas passaram a preocupar-se mais com as pessoas em oposição à postura que haviam assumido até então e que se centrava essencialmente na venda (Diché, 2002).

O marketing relacional veio responder à necessidade das empresas saberem gerir a sua relação com os consumidores, fazendo dela um ativo, uma mais-valia que contribui para o aumento da sua competitividade. Na verdade, o marketing relacional tem por objetivo formatar comportamentos dos clientes de forma mais individualizada, com base no que esse cliente nos diz e algo mais que sabemos acerca dele.

Assim, o marketing relacional pressupõe uma relação de aprendizagem com cada cliente, permitindo à empresa ajustar a sua oferta ao que realmente aquele cliente procura. Esta relação vai-se tornando cada vez mais profunda e melhor em relação à satisfação de determinada necessidade específica do cliente (Peppers e Rogers, 2000).

No seguimento desta importância que o marketing relacional, no seio das empresas, tem levado ao surgimento de novas ferramentas que apoiam esta gestão das relações como é o caso do CRM. Os principais motivos para o crescimento e desenvolvimento do CRM prendem-se essencialmente com o aumento do processo de não intermediação em muitas indústrias e o crescimento dos serviços.

A não intermediação surge na sequência do desenvolvimento das tecnologias da comunicação, com especial ênfase para a internet que permite o contato direto entre compradores e vendedores, sem que sejam necessários intermediários (Dionísio, 2009). Assim, cria-se um laço mais emocional entre o vendedor e o comprador, criando a necessidade de manter e desenvolver a relação (Parvatiyar e Sheth, 2001).

O *Customer Relationship Management* ganha assim cada vez mais importância na estratégia das empresas principalmente nas empresas de serviços, pois permite a inserção e acompanhamento da informação particular e específica de cada cliente.

A nível da definição de *Customer Relationship Management* estas são variadas.

Peppers et al. (2000) entende o CRM como a integração dos módulos de automatização de vendas, gestão de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento a clientes e suporte a clientes, automatização de marketing, ferramentas para

informação de gestão, *Web* e comércio eletrônico ao mesmo tempo que dão relevo à componente estratégica desta ferramenta e que vai além desta parte mais tecnológica.

O CRM pode também ser entendido como uma forma de a empresa entender a experiência do cliente como o fator-chave, o centro das suas prioridades e como tal desenvolve sistemas de incentivos que valorizem a experiência dos clientes (Greenberg, 2002).

Assim, o CRM é mais que uma plataforma tecnológica, ele implementa uma nova forma de gerir os negócios com base num conhecimento claro dos clientes (Dantas, 2008).

O processo de utilização de CRM e a implementação de uma filosofia *one-to-one* implica que a empresa explicita os seus objetivos e de que forma esta ferramenta deve ser usada, bem como a sua utilidade, devendo ser revistos comportamentos desde os administradores, gestores e colaboradores, fator que irá influenciar a própria cultura organizacional (Peppers e Rogers, 2000).

Assim e de forma a sintetizar este conceito de CRM, podemos entender que ele é:

- Uma estratégia e não apenas aplicação ou tecnologia. Esta ferramenta é cada vez mais utilizada como forma de responder a um contexto competitivo entre empresas que disputam os seus clientes. Esta ferramenta combina informação, sistemas, políticas e colaboradores com vista a atrair e reter os seus clientes mais valiosos (medidos por exemplo através do seu LTV – *life time value*).
- A adoção da ferramenta CRM deve ser iniciativa dos responsáveis e não resultado de esforços isolados de outros departamentos da empresa. Toda a empresa deve estar envolvida na sua implementação e utilização, sendo este um fator crítico de sucesso.
- O CRM deve ser utilizado tanto nos mercados B2C (associado à satisfação das necessidades de consumo dos clientes individuais), como nos B2B, em que os clientes se tornam parceiros de negócio, integrando os seus processos de gestão com os dos seus fornecedores (Ferrão, 2003).

Verificamos desta forma que o CRM pode ser uma importante ferramenta na gestão estratégica das empresas, permitindo ao mesmo tempo um acompanhamento e monitorização daquilo que é o comportamento e tendência de comportamento dos consumidores.

4.3. CRM e o novo paradigma do marketing

O conceito de CRM está diretamente relacionado com o de Marketing Relacional contudo, importa entender que o primeiro é sim uma ferramenta de apoio ao segundo, apoiando no desenvolvimento do seu plano estratégica sendo parte fundamental do processo de gestão das relações com os clientes (Zenone, 2007).

Assim, podemos entender que o CRM põe em prática os valores estratégicos do marketing relacional tornando-os em ações, acompanhando o desenvolvimento da estratégia da empresa (Gummesson, 2005).

Sendo o CRM uma arquitetura que combina tecnologia e estratégias empresariais, esta foi pensada no sentido de entender os clientes da empresa, tendo por objetivo direcionar as mensagens de forma individual visando captar não só as vendas como a fidelização dos clientes (Batista, 2006).

Desta forma, o CRM veio apoiar o novo paradigma do marketing que assenta na valorização das relações com os clientes como fator-chave do sucesso da empresa. O marketing relacional, contando com o auxílio do CRM torna-se fundamental visando através da gestão das relações o aumento do lucro e competitividade dos mercados onde atua.

O novo paradigma do marketing não busca apenas as quotas de mercado e as vendas, os consumidores atualmente são muito bem informados, sendo por isso mesmo muito mais exigentes e os seus gostos e necessidades estão em constante mudança. Através das estratégias de CRM apoiadas pelo marketing relacional as empresas conseguem agregar valor para os seus clientes conseguindo a sua fidelização (Peppers e Rogers, 2001).

O uso de estratégias de CRM são cada vez mais frequentes pois as empresas tomaram consciência que conquistar um novo cliente pode custar mais dez vezes que mantê-lo fiel, (Batista, 2006).

Na filosofia do Marketing de Relacionamento, investir no relacionamento com o cliente gera lucro para a organização, efetuando compras com margens maiores, pois ele é um cliente que reconhece o valor que a empresa lhe fornece, tornando-se um cliente fiel (Batista, 2006).

Desta forma, as empresas devem encarar o CRM como uma forma de maximizar as suas oportunidades e a sua eficiência através de uma comunicação integrada tanto com os clientes como com toda a cadeia de valor (Brown, 2001).

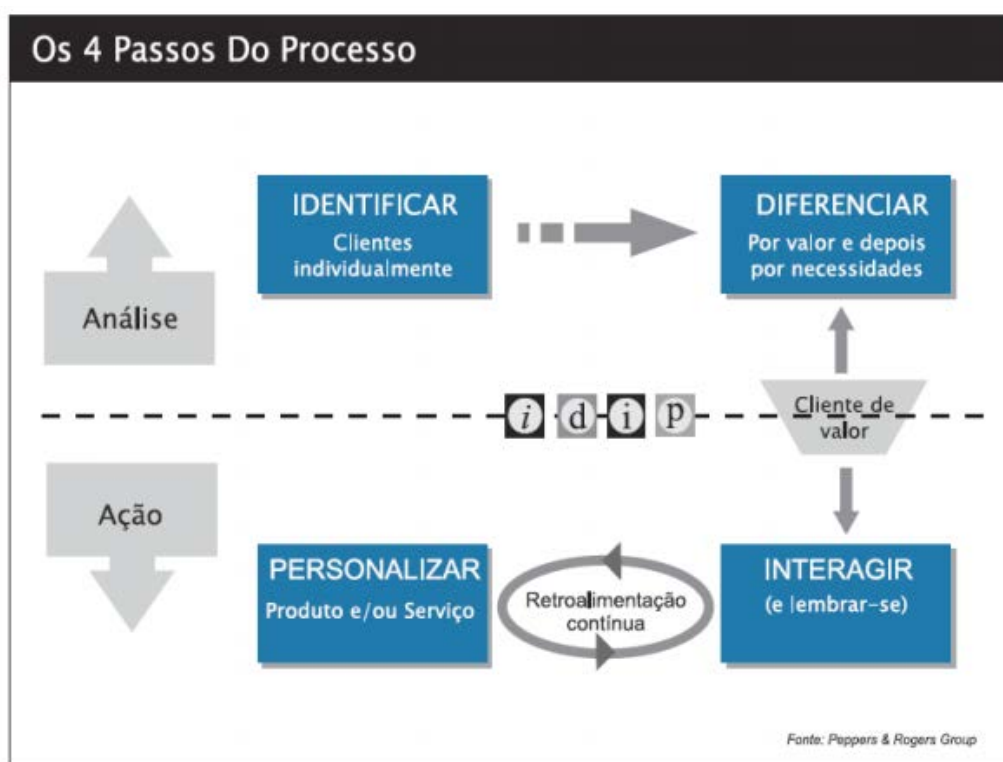
Assim, a metodologia do marketing de relacionamento, segundo Peppers & Rogers (in Dantas, 2013) recorre a quatro fundamentos que permitem estruturar a estratégia para os clientes Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar (IDIP) ou seja, identificar os clientes, diferenciá-los através de um tratamento adequado ao seu perfil (Figura 5).

Reis (in Reis, 2013) define o modelo como IDIC, em que o último dos fundamentos é Customizar. Reis (in Reis, 2013) explica que o termo customização tem origem no verbo inglês “customize” cujo significado é de alterar ou fazer algo de acordo com as especificações que vão ao encontro de uma vontade pessoal ou individual.

Já Personalizar é uma funcionalidade desenvolvida por um processo que permite disponibilizar conteúdo relevante baseado nas preferências individuais de um utilizador (Reis, 2013).

Nesse sentido, Reis (in Reis, 2013) define que a customização é uma forma de se atingir/implementar a personalização, pois o objectivo é satisfazer o cliente com um produto que vá ao encontro das suas necessidades, isto é, que seja customizado ou personalizado. Concluindo que a personalização e a customização são fundamentos importantes para a manter a fidelização dos clientes (Reis, 2013).

Figura 5 : Fundamentos para a formulação de estratégias (Adaptado de Peppers & Rogers Groups in Dantas, 2013).



Assim, o CRM é uma ferramenta que quando corretamente utilizada e gerida pode fornecer informação importante sobre os clientes, bem como suportar toda a gestão de relacionamento que as empresas devem fazer dos clientes. O CRM permite que os clientes se sintam únicos e especiais para a empresa porque toda a comunicação é formatada para que estes se identifiquem com ela, sendo assim mais fácil os clientes se identificarem e fidelizarem com a empresa.

4.4.O CRM no mercado B2B

Como temos vindo a observar ao longo deste trabalho, a gestão da relação com os clientes em mercado B2B assume uma dimensão maior comparativamente com a gestão B2C.

Apesar de o mercado *business-to-business* compreender um menor número de clientes ele é composto por empresas de média e grande dimensão sendo o valor económico das relações com cada uma delas bastante elevado. Neste âmbito, o valor de um único cliente é enorme, sendo portanto fundamental a sua boa gestão já que a perda de um único cliente resulta em impactos negativos para a empresa.

Assim, as empresas que trabalham nos segmentos B2B devem ter como máxima, construir de uma relação baseada na confiança e interesses mútuos bem como, entregar produtos e serviços de alto valor ao cliente.

Assim, o CRM é uma ferramenta de elevada importância no apoio à gestão dos clientes e negociação que se caracteriza por ser mais complexa sendo que podemos destacar duas contribuições que são o aumento da oportunidade de vendas (enquanto reduz custos de vendas) e a manutenção do relacionamento com os clientes existentes (STONE e JACOBS, 2001 in Prieto e Carvalho, 2005).

O CRM é uma ferramenta que facilita o desenvolvimento de relações a mais longo prazo, graças a todo o manancial de informação que se vai agrupando nesta ferramenta é possível fazer-se um acompanhamento próximo do cliente, do que é importante para si e quais as suas necessidades. O banco de dados ajuda a determinar que “outros produtos podem ter aplicação para o cliente, obter indicação de outros compradores, tratar as reclamações dos clientes, determinar os riscos com determinados clientes ou mercados-alvo e continuamente monitorar e medir o relacionamento com o cliente” (Prieto e Carvalho, 2005).

A nível das perspectivas do aumento das oportunidades e venda, o CRM pode apoiar a empresa na medida em que após se ganhar um cliente, este contribui para aprofundar o conhecimento em relação a ele e aos seus negócios, podendo desta forma customizar os produtos e serviços que oferece a cada um dos seus clientes (Prieto e Carvalho, 2005).

5. SÍNTESE

Como podemos ver ao longo deste trabalho, o marketing tem vindo nos últimos anos a ganhar cada vez maior importância na sociedade e principalmente no meio empresarial.

O marketing é ainda uma área relativamente recente mas que tem crescido impulsionado em certa medida pelas rápidas alterações que têm vindo a acontecer na sociedade, com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e com a globalização, que acabaram por contribuir para o surgimento de um mercado cada vez mais competitivo.

A informação é um bem cada vez mais valioso e atualmente, as empresas deparam-se não só com um mercado cada vez mais competitivo como também, com clientes cada vez mais bem informados, que conhecem perfeitamente os produtos e serviços e que fazem uma comparação constante entre a oferta existente no mercado antes de avançarem para a compra.

Na sequência desta realidade cada vez mais complexa e exigente, as empresas apostam nos seus departamentos de marketing para capacitar a sua oferta e captar clientes. Neste sentido, o marketing evoluiu de uma perspectiva focada nas vendas, para uma perspectiva direcionada para o cliente e para aquilo que ele realmente procura.

O marketing relacional é uma ramificação do marketing que visa exatamente dar resposta a esta necessidade de tratar os clientes de forma individual pois esta é uma estratégia mais eficiente de os fidelizar.

Todas estas dinâmicas não se aplicam apenas aos mercados B2C isto é, às relações empresas – clientes finais, os mercados B2B (*business – to – business*) enfrentam também estes novos desafios. Nos mercados B2B o número de clientes a ser gerido é menor, mas o volume de negócio que cada um deles representa para a empresa é elevado, estamos a falar de uma empresa que fornece matérias-primas, produtos e serviços a outra empresa para que esta possa depois entregar o seu produto ou serviço ao consumidor final.

Assim, verificamos que o marketing relacional desempenha um importante papel nos mercados B2B na medida que apoia na gestão do relacionamento que neste mercado deve ser pautada pela confiança.

As ferramentas de CRM são também um grande apoio à aplicação da estratégia de marketing relacional, pois esta ferramenta permite fazer uma gestão próxima e passo a passo daquilo que é o comportamento dos clientes, bem como das suas necessidades e perspetivas permitindo que a empresa seja capaz de responder e prever o que o cliente necessita e

necessitará no futuro. Este tipo de estratégia de marketing relacional permite customizar a relação com os clientes, bem como os produtos e serviços fornecidos, sendo este fato importante para a sua satisfação e fidelização.

Os clientes de uma empresa não se encontram todas na mesma fase de ciclo de vida ou representam igual peso para a mesma. Desta forma a empresa deve recorrer à análise do ciclo de vida do cliente, bem como a matriz de diferenciação dos clientes de forma a definirem o ponto em que cada clientes se encontra e a partir daí definir quais as estratégias a serem aplicadas.

As empresas fazem uma gestão de todos os valores investidos em marketing portanto, dependendo do peso do clientes maior ou menor será o valor investido em marketing, pois à empresa interessa captar os clientes que efetivamente se encontram numa fase em que contribuem de forma positiva para a rentabilidade da empresa.

Assim, entendemos que cada vez mais os mercados B2B se deparam com um elevado nível de concorrência sendo fundamental que consigam adotar formas de garantir a manutenção da sua competitividade sendo que esta depende diretamente do grau de satisfação e fidelização dos seus clientes.

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

1. INTRODUÇÃO

O estudo empírico foi realizado com base em Estatística Secundária fiável da empresa Grundfos A/S, a qual brevemente descrevemos abaixo.

A Grundfos é uma empresa global de origem Dinamarquesa, que se dedica ao desenvolvimento, fabrico e serviço de bombas e sistemas de bombeamento, estando atualmente diretamente presente em 60 países.

A Grundfos foi fundada em 1945 por Poul Due Jensen, falecido em 1975. No início chamou a sua empresa "Bjerringbro Pressestøberi og Maskinfabrik" (Fábrica de Máquinas e Fundação de Bjerringbro). Apenas em 1967, após várias mudanças de nome, é que a empresa recebeu a atual denominação, GRUNDFOS. O fundador manifestou ser uma forte personalidade na indústria Dinamarquesa, um visionário e inventor, assim como um líder que compreendia o valor do trabalho em equipa, algo que ainda hoje faz parte da cultura da empresa.

Em Portugal a empresa implantou-se diretamente em 1989, após longos anos de representação por um distribuidor local. A empresa tem sede em Paço de Arcos e uma delegação no Porto.

Estrutura Acionista do Grupo

A Fundação Poul Due Jensen foi criada como instituição autónoma em 1975. Atualmente, a Fundação detém 87,6% das ações da Grundfos Holding A/S, 10,6% pertencem à família do fundador e 1,8% aos funcionários. A Fundação tem como finalidade consolidar e expandir a base económica para a existência e crescimento contínuo do Grupo. O capital e os lucros da Fundação destinam-se unicamente a serem aplicados para a prossecução daquele objetivo, ou seja, os lucros são reinvestidos nas empresas Grundfos. A Grundfos Holding AG é o acionista maioritário de todas as companhias Grundfos em todo o mundo.

Missão

- > Desenvolver, fabricar e vender bombas de qualidade.
- > Contribuir para uma melhor qualidade de vida.
- > Participar ativamente para um melhor ambiente.

Valores

A empresa resume em três palavras os seus valores principais:

Be > Think > Innovate

Be responsible – Ser responsável é a nossa base em tudo que fazemos e intervimos.

Think ahead – Pensar mais além torna tudo possível.

Innovate – É a essência de tudo o que fazemos

A sua responsabilidade, visão e o foco em criar soluções e ideias inovadoras tornou-os um dos líderes mundiais no sector.

Desde 2002 que o grupo adicionou aos seus valores os princípios da UN's Global Compact, que juntos são a base da abordagem holística da Responsabilidade Social Empresarial no grupo. Em 2008 criou-se a estratégia de RSE até 2014, onde foram criados planos para 5 áreas principais: Performance de RSE excelente, Clima, Diálogo com parceiros, Ética nos negócios, Acesso à água para os pobres.

Sendo uma empresa que preponderantemente atua no mercado de *Business to Business*, optou-se por efetuar os estudo empírico na mesma.

2. METODOLOGIA

Partindo da revisão bibliográfica efetuada, o presente trabalho teve como objetivos principal analisar a importância das estratégias de fidelização de clientes em empresas que atuam num ambiente de *Business to Business* e concretamente responder às perguntas seguinte perguntas de investigação:

Hipótese 1. A adoção de um modelo único de fidelização de cliente nos diversos estágios de desenvolvimento do cliente tem sempre um impacto positivo na catividade da empresa?

Hipótese 2. A adoção de diferentes modelos de fidelização de cliente, adequados a cada estágio de desenvolvimento do cliente tem um impacto positivo na catividade da empresa?

Hipótese 3. Os modelos de fidelização adotados quando bem-sucedidos trazem de facto maior valor acrescentado para a empresa.

Hipótese 4. Os clientes com maior fidelização são os que de facto possuem um maior Lifetime Value.

Para levar a cabo a análise e teste destas hipóteses, foi usada a seguinte metodologia:

- Análise Qualitativa - Entrevista não estruturada aos elementos da Direcção da empresa, responsáveis pela definição e implementação das estratégias de fidelização dos clientes. Objetivo é obter uma perspetiva de como a empresa se organiza; se e de que forma organiza os clientes; se e de que forma procura fidelizar os clientes. Com isto pretendemos posteriormente contrapor com a análise quantitativa.
- Análise Quantitativa – Pretende-se analisar com dados fornecidos pela empresa – estatística secundária -, e verificar se as estratégias de fidelização possuem o impacto positivo que a empresa pretende ou não. Pretendemos também verificar se os clientes que possuem maior fidelização são efetivamente os que agregam maior valor para a empresa.

3. RESULTADOS

Nesta fase do trabalho, e em consequência da submissão dos dados ao conjunto de métodos e técnicas de análise já referidas, iremos proceder à descrição pormenorizada dos resultados obtidos, discutindo os mais provocativos para deles retirar indicações de Gestão da Satisfação e Fidelidade de Clientes que é, globalmente, o *leitmotiv* desta investigação.

Numa primeira fase serão expostos os resultados da análise qualitativa realizada, passando de imediato a um trabalho similar sobre a informação quantitativa secundária obtida.

3.1 Análise qualitativa - Entrevistas Não estruturadas

Como já referido, como forma de perceber como a empresa se organiza, organiza os seus clientes e que tipo de estratégias de fidelização utiliza, procedeu-se a entrevista não estruturadas a três elementos da Direcção, os quais são responsáveis por tudo o que concerne à fidelização de clientes. Estes são:

- Diretora de Marketing (DM)
- Diretor de vendas – Áreas Indústria e Water Utility (DVIWU)
- Diretor de vendas – Áreas DBS e CBS (DVBS)

A entrevista assentou em cinco questões principais que seguidamente se desenvolveram em mais detalhes:

1. A empresa possui preocupação com a fidelização dos seus clientes?
2. Que tipo de estratégias a empresa procura implementar para fidelizar os seus clientes?
3. A empresa utiliza CRM? Em que medida este suporta as estratégias de fidelização?
4. A empresa monitoriza o nível de satisfação dos clientes?
5. A aposta em estratégias de fidelização de clientes cria valor para empresa e verifica-se que os clientes mais fidelizados possuem maior Life Time Value?

Prosseguiremos agora com um resumo das entrevistas para cada uma das questões mencionadas atrás.

1. A empresa possui preocupação com a fidelização dos seus clientes?

As respostas aqui foram unânimes e no sentido de que a empresa possui uma forte focalização na fidelização dos clientes. Citando o DVBS, “há uma base de clientes fidelizados que determinam o desempenho da empresa”. Há um foco da empresa em criar parcerias sólidas com os seus clientes, que assenta muito no serviço prestado (DVIWU).

2. Que tipo de estratégias a empresa procura implementar para fidelizar os seus clientes?

Nesta área mais uma vez existe um alinhamento na opinião dos três entrevistados, se bem que é naturalmente com uma perspetiva de cada uma das suas áreas. Na perspetiva da DM, a empresa desenvolve uma série de atividades e programas com vista a obter altos níveis de satisfação dos clientes, como por exemplo:

- Clube do instalador – clube a que os clientes podem aderir e ter acesso a informações e por vezes promoções
- Academia, servindo as seguintes atividades:
 - Formação – Oferta de um programa de formação que disponibiliza aos seus clientes.
 - Lançamento de produtos – Permite de uma forma mais efetiva fazer lançamento de produtos, por vezes para clientes selecionados.
 - *Brand Awareness* – Formação e apresentações a outros *stakeholders*, como Universidades e Instituições.
- *Ecademy* – Academia *on-line* que permite alargar a formação a todas as pessoas criando um efeito massivo.
- *Extranet* – Melhorando a experiência de compra dos clientes. Estes ficam autónomos.

Do ponto de vista dos Diretores de vendas as estratégias de fidelização também passam pela definição da política comercial e na segmentação dos clientes, vejamos:

- Clientes são classificados por 4 setores de atividade: Indústria; Water Utility, CBS e DBS
- Dentro de cada setor de atividade os clientes estão classificados por importância para a empresa e mercado, isto é o volume de negócios que tem com a empresa ponderado com a relevância dessa empresa no sector:
 - K – Clientes Chave
 - A – Clientes importantes
 - B – Clientes média importância
 - C – Clientes de menor importância, que são conduzidos para a rede de distribuição.
 - P – Clientes com potencial mas que ainda estão numa fase de aquisição
 - S – Clientes apenas de serviço
- Política de descontos diferenciada de acordo com a classificação e área de atividade.
- Aplicação de bónus anual e bónus por produto como forma de fidelizar os clientes.
- Tratamento diferenciado em termos de tempos de resposta para cada nível de classificação, sendo que os clientes K obterão o melhor nível de serviço, e

sequencialmente A, B, sendo que em alguns setores os B são encaminhados para a rede de distribuição. Quanto aos P, a empresa tem uma estratégia de oferecer o mesmo nível dos K, com vista a potenciar o negócio com estes.

3. A empresa utiliza CRM? Em que medida suporta as estratégias de fidelização?

A empresa utiliza o CRM como uma ferramenta de fidelização dos clientes ainda que não em toda a sua potencialidade. De acordo com os diretores de vendas, o CRM é utilizado para fazer refletir as estratégias acima indicadas, ou seja: garantir que de acordo com a classificação os clientes obtêm respostas aos seus pedidos no tempo definido pela empresa, que os clientes são seguidos com a periodicidade pretendida por grau de importância.

4. A empresa monitoriza o nível de satisfação dos clientes?

Unanimemente os diretores confirmam a monitorização do nível de satisfação dos clientes, algo que é feito a cada dois anos através de um elaborado inquérito de satisfação dos clientes de onde saem quatro indicadores principais:

- CIS – Customer Index Satisfaction;
- LOY – Loyalty índice – Índice de lealdade do cliente
- Value for Money – percepção dos clientes em relação preço pago em comparação com o serviço/produto;
- Image – Percepção dos clientes relativamente à imagem da empresa.

A empresa reconhece que este é de fato um momento em que é feita uma intensa análise do nível de satisfação dos clientes. Esta normalmente é analisada a um nível geral para *benchmark* com outras empresas do grupo e posteriormente é dissecada por segmentos. Como resultado dessa análise por segmento, nos casos em que os resultados não satisfazem o que a empresa entende como bom para garantir a satisfação do cliente, os responsáveis de cada área desenvolvem planos corretivos com vista a elevar os índices de satisfação. Estes planos poderão ser gerais, que abrangem todos os clientes ou um grupo de clientes, mas poderão ir também ao nível de um cliente isolado, se este for classificado com K.

5. A aposta em estratégias de fidelização de clientes cria valor para empresa e verifica-se que os clientes mais fidelizados possuem maior Life Time Value?

Mais uma vez e unanimemente a Direção confirma que genericamente clientes fidelizados agregam maior valor à empresa e sem dúvida, apesar de a empresa não medir este indicador, possuem um maior *Life Time Value*, E é este fato que justifica todo o empenho em manter os clientes com um índice de satisfação elevado.

Podemos concluir, com suficiente clareza, que a Grundfos possui uma focalização elevada nos seus clientes, desenvolvendo estratégias de fidelização diferenciadas com vista a tentar conseguir adequar-se às especificidades de cada sector de atividade, não descurando a necessária priorização de recursos, ao classificar seus clientes por relevância. Este esforço de gestão é assinalável e consumidor de recursos sendo portanto deveras importante que a empresa monitorize os resultados destas estratégias, permitindo a sua correção ou intensificação.

3.2 Análise Quantitativa

Com vista a proceder aos testes necessários para testar o conjunto de hipóteses formuladas, procedemos, nesta fase, à análise dos dados fornecidos pela empresa – estatística secundária, com significativa vantagem face aos que poderiam ser recolhidos *ad hoc* -, para verificar se as estratégias de fidelização possuem o impacto positivo que a empresa pretende ou não. Pretendemos também verificar se os clientes que possuem maior fidelização são efetivamente os que agregam maior valor para a empresa.

Os dados recolhidos foram submetidos a uma sucessão de tratamentos de natureza descritiva, classificatória e verificativa (*teste de hipóteses*), os resultados mais salientes serão descritos em seguida e a sua interpretação servirá de base ao conjunto de conclusões que serão inscritas em secção respetiva.

Descrição da Amostra

De entre as variáveis descritoras da Amostra de Clientes recolhidas, cabe destacar as relativas às Vendas no período considerado 2012-2013, às Categorias de Classificação utilizadas pela Empresa, bem assim como as relativas ao intervalo de tempo, medido em dias,

que medeia a última venda do período de análise considerados (*recency*), a frequência de compra no período (*frequency*) e o valor monetário acumulado no período (*monetary value*).

Os resultados inscritos na tabela 1. Mostram:

1. Uma diminuição em cerca de 4 pontos do valor nas vendas entre os dois períodos, sem que todavia se observe significância estatística para esta diferença;
2. Uma variação percentual, de qualquer modo e globalmente positiva, no comportamento lobar das vendas entre os dois períodos, quando os dois conjuntos de dados foram “limpos” de valores extremos;
3. Um valor médio de RFM de cerca de 333 pontos.

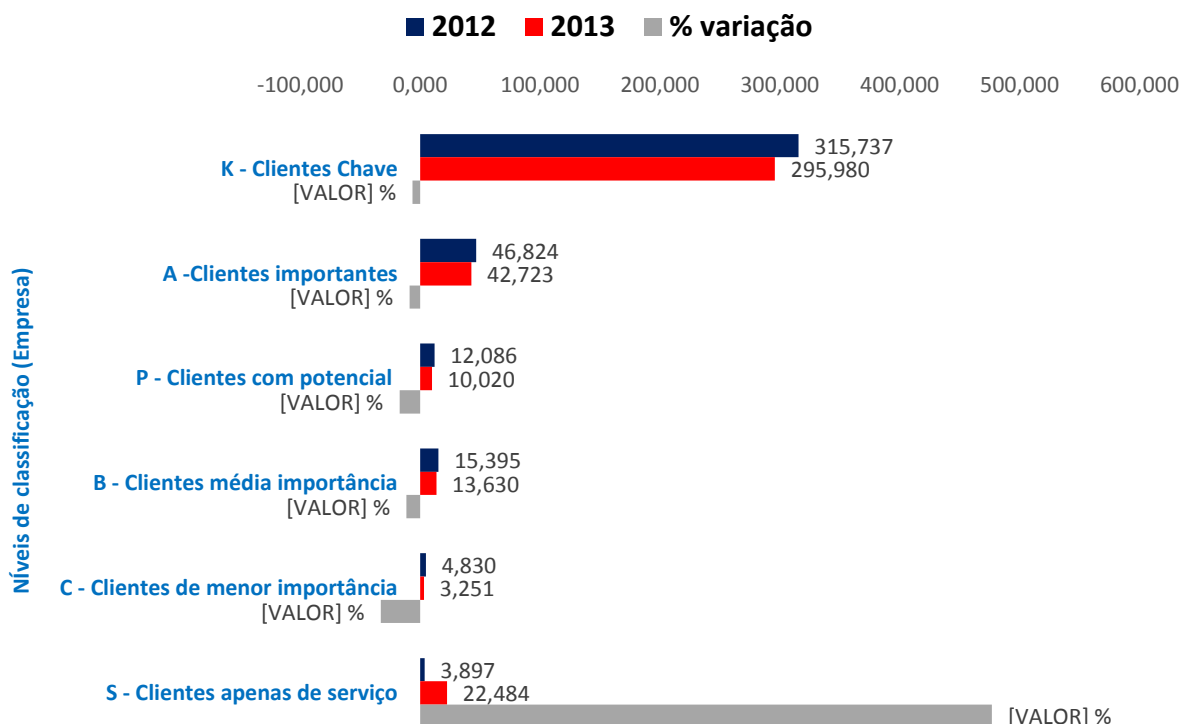
Tabela 1. Análise descritiva da Amostra

		2012	2013	Variação percentual 12-13	Recency	Frequency	Monetary Value	RFM
N	Válido	482	523	438	532	532	532	532
	Ausente	50	9	94	0	0	0	0
Média		31,81	27,52	116,90	3,00	3,04	3,02	333,26
Desvio Padrão		92,06	88,83	100,06	1,41	1,32	1,39	141,53

Fonte: Elaboração própria

Mais desagregadamente, os dados recolhidos no Gráfico 1. mostram que quando segmentada pelas categorias de classificação da Empresa, só a faturação dos Clientes sem Serviço cresce significativamente, enquanto todas as restantes, incluindo a categoria K que apresenta resultados anuais médios elevados, decrescem em 2013 face ao período homólogo anterior. Podendo ser explicada a progressão pela entrada de novos clientes, da dispersão e do seu maior volume de intervenientes, esta é contudo uma categoria onde a Empresa deverá aplicar com todo o cuidado critérios de seleção com vista à identificação dos Clientes que deverão “passar” ao nível P. Inversamente, os Cliente nível C são os que mostram uma perda mais substancial, facto que parece poder ser compreendido como consequência natural da filosofia de envolvimento que lhe está associada – *clientes sem importância*.

Gráfico 1. Faturação global e variação por Categoria da Empresa (2012-2014)



Fonte: Elaboração própria

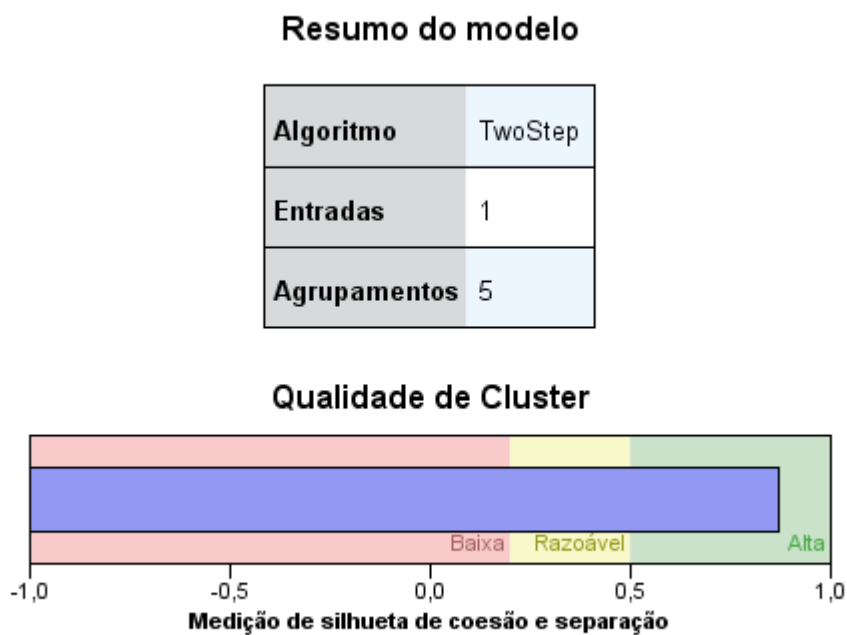
Segmentação da Amostra em função da Pontuação RFM (Clusters Analysis)

A Segmentação é uma das funções de marketing estratégico mais nobre, na medida em que constitui um instrumento central para o crescimento, dado o seu impacto na diversificação da oferta e na afirmação de novos padrões de comportamento de compra e consumo.

É neste sentido que consideramos ser fundamental submeter as pontuações de RFM obtidas a uma análise de classificação *two step Cluster* para verificar a existência de subgrupos de Clientes com perfiz distintos, naturalmente, mas que fundamentalmente correspondessem e obrigassem ao desenho de políticas de fidelização diferenciadas. Foi nossa intenção, também, utilizar esta classificação como avaliação preditiva ao modelo de fidelização e classificação que a Empresa já implementa para o que comparamos os perfis obtidos pela Empresa com os obtidos pela aplicação do modelo RFM.

Desde logo, podemos observar no Gráfico 2. que é elevada a qualidade da solução de 5 Clusters classificação encontrada.

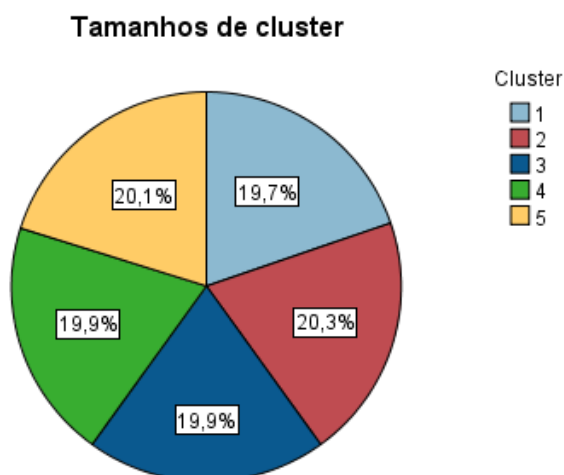
Gráfico 2. Resultados e Qualidade da análise Cluster



Fonte: Elaboração própria

A análise de classificação por *two steps Cluster* permitiu, pois, identificar 5 Segmentos de RFM cuja dimensão relativa é similar, evidenciando, todavia, entre si uma dispersão relativamente elevada de cerca de 142 pontos como se pode observar no Gráfico 3..

Gráfico 3. Clusters de RFM



Tamanho do Menor Cluster	105 (19,7%)
Tamanho do Maior Cluster	108 (20,3%)
Proporção de Tamanhos: Maior Cluster ao Menor Cluster	1,03

Fonte: Elaboração própria

Distinguem-se claramente dos restantes o Cluster 1 e 2, com pontuações RFM que ultrapassam os 400 mil euros de faturação médio no período, enquanto o Cluster 4 se mostra de reduzido valor representando cerca e 1/5 do valor alcançado pelo Cluster de maior importância para a Empresa (Gráfico 4.).

Gráfico 4. Pontuação relativa de RFM dos cinco Clusters obtidos

Agrupamentos

Importância da Entrada (preditor)

■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Cluster	2	5	3	4	1
Rótulo					
Descrição					
Tamanho	20,3% (108)	20,1% (107)	19,9% (106)	19,9% (106)	19,7% (105)
Entradas	Pontuação RFM 433,11	Pontuação RFM 233,21	Pontuação RFM 333,68	Pontuação RFM 134,17	Pontuação RFM 533,10

Fonte: Elaboração própria

Ajuste entre a classificação RFM obtida e a que é utilizada pela Empresa

É interessante verificar que se observa uma relativa associação entre as duas classificações, a de base RFM e a da Empresa, na medida em que mais de 50% dos casos

Tabela 2. Associação entre as Classificações da Empresa e RFM

		Níveis de Classificação RFM (Clusters)				
		RFM 1	RFM 2	RFM 3	RFM 4	RFM 5
		N % da linha	N % da linha	N % da linha	N % da linha	N % da linha
Níveis de classificação (Empresa)	K	72,0%	20,0%	8,0%	0,0%	0,0%
	A	45,4%	25,0%	12,0%	7,4%	10,2%
	P	8,2%	27,3%	20,0%	16,4%	28,2%
	B	14,7%	17,2%	31,0%	15,5%	21,6%
	C	7,2%	15,1%	18,1%	36,1%	23,5%
	S	0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%

classificados pela Empresa são classificados em igual sentido pelo modelo RFM (ver Tabela 2.).

Fonte: Elaboração própria

Em particular, cabe salientar que cerca de 72% dos casos classificados pela Empresa como Tipo K (mais valioso), também são muito bem classificados pelos resultados do modelo RFM ao concentrarem-se no Cluster 1. No mesmo sentido se comportam os Tipos A, B e C.

É interessante observar, todavia, que os Clientes P – Clientes com Potencial, se concentram cerca de 28% no 5º Cluster RFM, situam 27% dos seus casos no Cluster 2, dando nítida indicação que cerca de um quarto dos Clientes classificados pela Empresa como P têm efetivamente potencial confirmado pelo Modelo RFM.

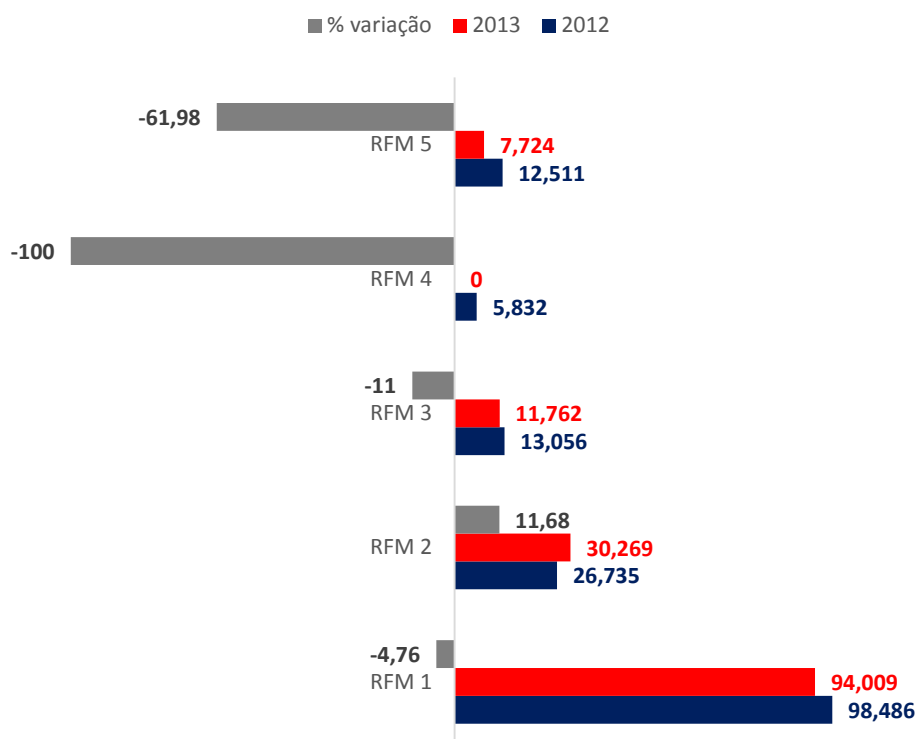
Verificação das Hipóteses

Conforme referido anteriormente, este estudo pretende testar as relações previstas por quatro hipóteses de investigação que resultam de toda a experiência profissional do Autor, na Empresa fruto da aplicação sistemática de um determinado modelo de um único classificação/fidelização e as indicações da Literatura revista.

Assim, os resultados dos testes de hipóteses realizados sugerem que:

1. A adoção de um modelo único de fidelização de cliente nos diversos estágios de desenvolvimento do cliente tem sempre um impacto positivo na atividade da empresa (**H1**) não encontra plena confirmação neste estudo, na justa medida em que a distribuição dos valores médios e a estrutura de equilíbrio interno nos dois modelos são bem distintos, pese embora alguma preditividade do Modelo RFM face ao da Empresa em termos de classificação (Gráfico 5.). Com efeito, o Cluster RFM 2 evidencia um crescimento de cerca de 12% enquanto os restantes todos regridem e mais significativamente o Cluster 4, tendência que contradiz o comportamento da faturação á luz da classificação da Empresa. Pode, com efeito, esta diferença indicar que distintos modelos de classificação conduzem a políticas de fidelização distintas com diferentes resultados no desempenho das Organizações.

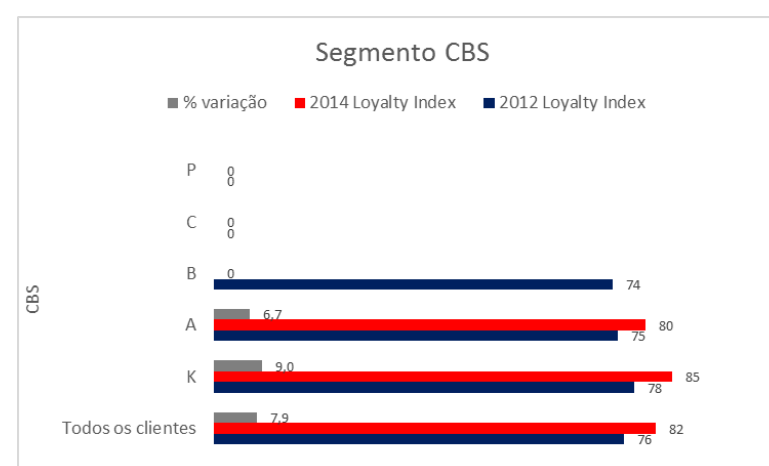
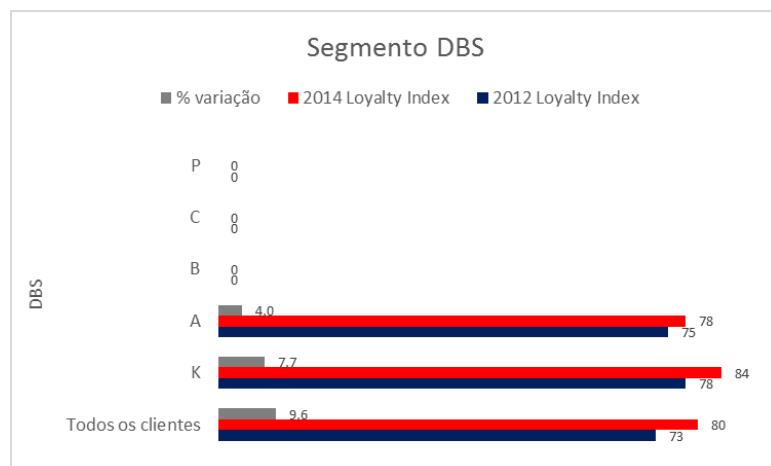
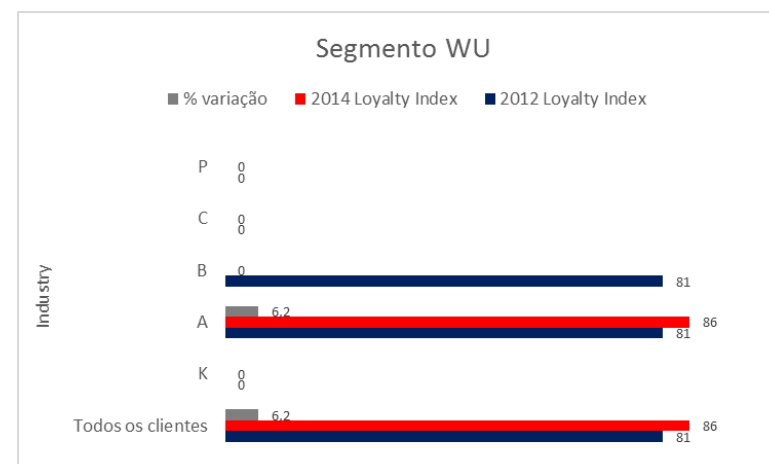
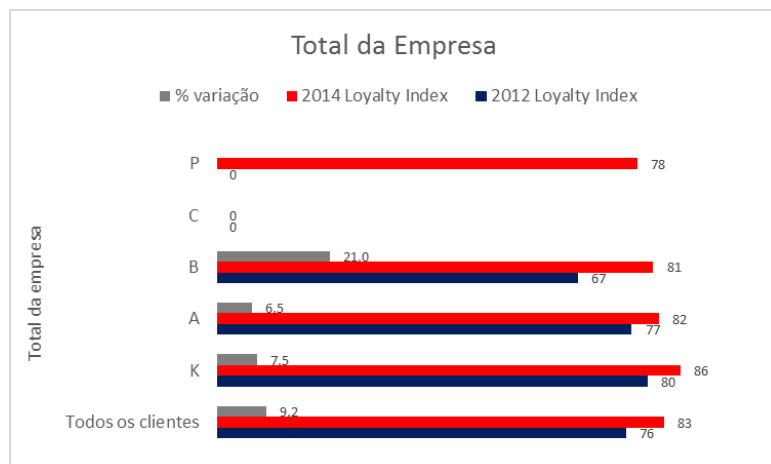
Gráfico 5. Faturações 2012-2013 comparadas e respetivas variações



Fonte: Elaboração própria

2. A adoção de diferentes modelos de fidelização de cliente, adequados a cada estágio de desenvolvimento do cliente têm um impacto positivo na atividade da empresa (**H2**) parece constituir uma solução de gestão razoavelmente eficaz dado que, e apesar da diferença estatisticamente significativa entre os valores médios (elevados) da faturação do 1 Cluster RFM e do nível K na classificação da Empresa face aos restantes – facto que os aproxima e consolida -, há inversões de posição nos dois rankings que, a aceitarmos que diferentes classificações captam distintas facetas da realidade -, justificam diferentes políticas de fidelização e compensação.
3. Os modelos de fidelização adotados, quando bem-sucedidos, trazem de facto maior valor acrescentado para a empresa encontra plena confirmação no estudo (**H3**) obtém confirmação parcial. Com efeito, os dados obtidos pela classificação da Empresa e pela Classificação RFM sugerem o destaque incontornável do nível K na visão da Empresa e 1 Cluster RFM. Alguma divergência ou não tão sensível associação nos outros planos poderá ser interpretada à luz da diferença entre classificação fixa e classificações *post hoc*. Estas últimas possuem a vantagem de o investigador interferir menos na classificação e, por esta via, não contribuir para aumentar a já elevada margem de subjetividade inerente ao método.
4. A expectativa de que os clientes com maior fidelização são os que de facto possuem um maior Lifetime Value para a Empresa (**H4**) é confirmada pela interação dos Segmentos e os dois períodos em análise. Com efeito, os dados registados no Gráfico 6. sugerem que sempre que há informação, os valores globais de Lealdade, bem assim como os das duas Categorias de Classificação da Empresa (K e A) crescem com o investimento em políticas de Fidelização e Satisfação. Estudo recente do MSI mostrou que o impacto da Satisfação na rentabilidade financeira das Organizações pode variar entre 4 e 9%, o que convenhamos é um impacte significativo e que pode constituir um elemento crucial para a sobrevivência e crescimento futuro das Organizações.

Gráfico 6. Variações do Índice de Lealdade global e nos diversos Segmentos



4. LIMITES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

De qualquer modo, os resultados do presente estudo ficam marcados por alguns limites que em futuros exercícios de investigação se deverão superar. Desde logo:

1. A reduzida série temporal disponível, fruto da confidencialidade da informação obtida, poderá esbater ou majorar efeitos que em análises de medidas repetidas de médio ou longo prazo seriam bem mais vincados ou mesmo eventualmente inexistentes. Futuras investigações deverão fazer o esforço por trabalhar com períodos mais longos;
2. A informação qualitativa produzida foi, como é sempre nestes estudos de caso empresarial e com imersão em contexto, difíceis de objetivar e mesmo realizar, quanto mais não seja pela proximidade do investigador aos intervenientes – facilidade aparente de contacto, com a consequente perda de espontaneidade e confidencialidade. Futuras investigações deverão tentar reforçar a simultaneidade das duas dimensões – qualitativa e quantitativa do estudo - para reforçar o potencial compreensivo da primeira e verificativo do segundo;
3. Cada vez é mais sensível que este modelo de Projeto de Investigação com imersão e validado na experiência profissional em contexto deveria ser realizado por equipas multidisciplinares com vista a ampliar a capacidade interpretativa e mesmo explicativa dos fenómenos e dos seus vínculos. Futuras investigações devem incluir com mais saliência insights de múltiplas perspetivas funcionais e mesmo captar o envolvimento da Organização no seu desenvolvimento.

5. CONCLUSÕES

Antes de mais, os resultados esperados ao longo deste trabalho estavam diretamente associados à natureza da informação disponível e obtida, cumprindo, porque é razoável e necessário, as duas fases consensuais de um estudo – qualitativa e quantitativa.

Se da primeira se pretendeu obter e clarificar o quadro de implementação de uma política de fidelização de clientes baseada numa hierarquia fruto de critérios objetivos, já na sua fase *ad hoc*, o presente estudo gera informação que confirmatoriamente aplica o modelo RFM de classificação e segmentação de clientes com vista à gestão mais eficaz do seu ciclo de vida, quer em termos promocionais, quer em termos do reforço do seu papel no “portfólio” de clientes da empresa – impacto estratégico, portanto.

De entre os principais resultados obtidos, é possível retirar as seguintes indicações:

1. O desenho, implementação e revisão das políticas de fidelização é rentável, isto é, tem impacte no desempenho financeiro e não financeiro das Organizações;
2. As diferenças sensíveis e estatisticamente significativas entre os níveis de satisfação e lealdade observados ao longo dos níveis de classificação da Empresa, em paralelo com os distintos níveis de resultados financeiros (faturação) obtidos e comparáveis ao longo da curta série temporal disponível, consolidam a expectativa de que políticas de fidelização que classifiquem e adequem as suas ações promocionais e outras aos distintos segmentos de clientes deverão poder alcançar benefícios financeiros e de performance mais ampla;
3. A utilização de um único modelo de fidelização, conquanto qualificadamente aplicado poderá outorgar à Empresa os resultados esperados, isto é:
 - a. Premiar clientes, dosear o esforço da força de vendas;

- b. Afetar estrategicamente recursos que de outro modo seriam distribuídos sem equilíbrio e eficácia por toda a Organização;
- c. Isolar segmentos em desenvolvimento que possam ser alvo de atenção especial por parte da Organização;
- d. Explorar cirurgicamente as fontes mais viva de rendibilidade, sem descurar o desenvolvimento de outras atualmente estagnadas, não permitindo que o Valor global gerado não se escape e seja captado pela Organização.
- e. Desenvolver políticas de fidelização mais finas, quando os modelos adotados possam ser, como neste caso particular o tentamos, comparados na sua eficácia e de modo independente com modelos alternativos para a ferir da sua atualidade e eficácia.

5. ANEXOS

Anexo 1. Vendas 2012-2013: Teste de Comparação de Médias (emparelhadas)

Estatísticas de amostras emparelhadas

		Média	N	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Par 1	2012	32,41107	473	92,828041	4,268238
	2013	29,39601	473	93,082984	4,279960

Correlações de amostras emparelhadas

		N	Correlação	Sig.
Par 1	2012 & 2013	473	,915	,000

Teste de amostras emparelhadas

	Diferenças emparelhadas					T	df	Sig. (2 extremidades)
	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
				Inferior	Superior			
Par 2012 - 1 2013	3,015060	38,255249	1,758978	-,441337	6,471457	1,714	472	,087

Anexo 2. Faturação 2012-2013 aos níveis da classifica RFM

	RFM Clusters				
	RFM 1	RFM 2	RFM 3	RFM 4	RFM 5
	Média	Média	Média	Média	Média
2012	98,486	26,735	13,056	5,832	12,511
2013	94,009	30,269	11,762	,440	7,724

Comparações de médias de coluna^a

	RFM Clusters				
	RFM 1	RFM 2	RFM 3	RFM 4	RFM 5
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
2012	B C D E				
2013	B C D E				

Os resultados são baseados em testes de duas etapas que consideram variâncias iguais com o nível de significância ,05. Para cada par significativo, a chave da categoria menor aparece abaixo da categoria com média maior.

a. Os testes são ajustados para todas as comparações de pares em uma linha de cada subtabela mais interna com o uso da correção Bonferroni.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALVES, C. (2003). *Satisfação do consumidor*. Lisboa: Escolar Editora
- ANDERSEN, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson International Edition.
- BATISTA, E. (2006). *Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva.
- BUTTLE, F. (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Paul Chapman Publishing.
- BROWN, S. (2001). CRM- *Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. Tradução de Juliana Machado Gorga. São Paulo: Makron Books.
- CORREIA, M. (2009). *O Papel Do Contact Center No Relacionamento Com O Cliente: Perspectiva Dos Operadores De Televendas*. Tese de Mestrado ISCTE. Lisboa.
- CRUZ, M. (2009). *Criação de Valor como Resultado da Relação Fornecedor-Cliente em Contexto Industrial – Estudo de Caso*. Tese de Mestrado da Universidade de Aveiro. Aveiro.
- DANTAS, J. A. P. (2007/8). CRM – Customer Relationship Management, Informática de Gestão nº 17104.
- DICHÉ, J. (2002). *The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley.
- DIONÍSIO, P., Rodrigues, J. V. et al. (2009). *b-Mercator – Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote
- DOMINGUEZ, S. (2010). *O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes*. Caderno de pesquisas em Administração, V.07, outubro/Dezembro. São Paulo.
- DWYER, F.R. e Tanner, J. F. (2006) *Business Marketing – Connecting strategy, relationships, and Learning*. New York: McGraw-Hill.

- FERREIRA, J.; Freitas, A.; Giovanni, C. (2012). Customer Lifetime Value: Análise Do Valor Do Cliente Em Umaoperadora De Telefonia Celular - O Caso Vivo. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 76-103, set./dez. 2012.
- FILL, C., & Fill, K. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. Harlow: Prentice Hall.
- GUMMESSON, E. (1999). *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- GUMMESSON, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- GUMMESSON, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. Tradução de Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- GREENBERG, P. (2002). *CRM at the Speed of Ligth*. McGraw-Hill/Osborne, 2nd edition.
- GRONROOS, C. (1994). From scientific management to service management: A management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Industry Management*. Bradford. v. 5, n. 1.
- JONES, T., and Taylor, S. E. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions. *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.
- KOTLER, P. (1993). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- LINDON, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- MANDJAK, T.; Durrieu, F. (2000). *Understanding the non-economic value of business relationships*. Work-in-Progress Papers, 16th IMP Conference.
- MARION D. (2001). Le Marketing relationnel existe-t-il ?. *Décisions Marketing*. January-April (22), 7-16.

- MARQUES, A. (2012). *Marketing Relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo; 1º edição.
- MATTSSON, L. (1997). Relationship Marketing in a Network Perspective, in *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon: Elsevier Science.
- MOLLER, K. e A. Halinen (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 29-54.
- MOREIRA, J. (2005). , *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva.
- MOREIRA, A. C. (2009). “Knowledge capability flows in buyer-supplier relationships. Challenges for small domestic suppliers in international contexts”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 1, pp. 93-114.
- NUNES, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- NONAKA, I. e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*, New York: Oxford University Press.
- OLIVER, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. 17(4), 460–469.
- OLIVEIRA, M. (2007). *Monitoramento da satisfação do cliente em contexto business to business: um survey às empresas com certificado ISSO 9001-2000 no estado do São Paulo*. Tese de Mestrado Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Brasil.
- OLKOSKI, G.; Marques, L.; Silva, J. (2009). Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 2, núm. 3. Brasil. 2009, pp. 417-432,
- PALMER, A. e D. Bejou (1994). Buyer-seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 495-512.

- PARASURAMAN, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50.
- PAYNE, A. (2000). Relationship Marketing – the UK Perspective in *Handbook of Relationship Marketing*, J.Sheth e A. Parvatiyar (Eds), pp.39-67, Sage Publications Inc.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1997). Empresa 1:1 – instrumentos para competir na Era da Interatividade. Rio de Janeiro: Campus.
- PEPPERS, D.; Rogers, M. (2000). *CRM series: marketing*. 1 to 1: um guia executivo para entender e implementar estratégia de Customer Relationship Management – 1ª ed. Peppers and Rogers Group: Brasil.
- PEPPERS, D.; Rogers, M. (2001). *CRM series: marketing*. 2. ed. Rev. Amp. São Paulo: Makron.
- PRIETO, V.; Carvalho, M. (2005). *Gestão Do Relacionamento Com O Cliente Em Mercados Business-To-Business*. Revista Produção. ISSN 1676 - 1901 / Vol. 5/ Num. 1/ Março de 2005.
- REIS, José Luís (2013). *Personalização no Marketing - Sistemas e Tecnologias de Informação*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico; 1ª Edição.
- SOUZA, A. (2009). *Satisfação, Lealdade, Fidelização E Retenção De Clientes*. V Congresso Nacional De Excelência Em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Niterói, RJ, Brasil, 2, 3 e 4 de julho de 2009.
- SHETH, J. e A. Parvatiyar (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Inc. Thousand Oaks: CA Sage Publications.
- VENDEIRINHO, S. (2010). Viabilidade de utilização de medidas de valor do cliente na indústria farmacêutica. Tese de mestrado Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa.
- VILARES, M.; Coelho, P. (2011). *Satisfação e Lealdade do Cliente – metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora; 2ª edição.
- WEBSTER J.; Frederick E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 56 (october), 1-17.

ZEITHAML, V.; Bitner, M. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

ZENONE, L. (2007). *CRM – Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec.