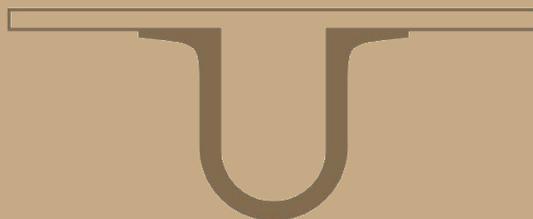




UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Romeu Daniel de Sousa Marto

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO NA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES B2B: SETOR PÚBLICO VS SETOR
PRIVADO**

ESTUDO DE CASO HIGIMARTO

Dissertação de Mestrado em Marketing,
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre orientada pelo Doutor Arnaldo Coelho

Junho de 2019



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Romeu Daniel de Sousa Marto

A influência da qualidade da relação na fidelização de clientes B2B: setor público vs setor privado Estudo de caso Higimarto

Dissertação de Mestrado em Marketing,
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, Junho de 2019

AGRADECIMENTOS

Quero deixar um profundo agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho por todo o apoio que demonstrou desde o início para que esta dissertação se concretizasse, contribuindo sempre para todas as etapas da elaboração da mesma.

Quero também deixar os maiores agradecimentos a todos os entrevistados que demonstraram sempre a maior disponibilidade para a realização das entrevistas, sempre com simpatia e boa vontade, contribuindo assim para que a elaboração desta dissertação tivesse os menores obstáculos possíveis.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais que nestes três anos de mestrado demonstraram sempre apoio tanto financeiro como motivacional, e que sem eles, a realização deste mestrado seria muito mais difícil.

Por fim, quero agradecer também à minha namorada Beatriz Dinis, que foi a principal força motivacional, que me fez sempre ter vontade de continuar a trabalhar nesta dissertação, dando sempre o melhor de mim em todos os aspetos.

Um sincero Obrigado!

EPÍGRAFE

O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais
difícil da vida de alguém.
Dalai Lama

RESUMO

O tema escolhido tem por base a análise da influência da qualidade da relação na decisão de compra e na fidelização de clientes do setor público e do setor privado.

O objetivo geral desta investigação consiste em perceber qual é o nível de importância que a qualidade de relação apresenta no processo de decisão de compra do cliente B2B (tanto do setor público, como do setor privado), aplicando o estudo de caso à empresa Higimarto.

Assim, esta investigação propõe um modelo onde se determina quais são os fatores que mais contribuem para a qualidade de relação, tanto para os dois setores como para os colaboradores da empresa.

Como objetivo final, pretende-se identificar, se para os clientes B2B (do setor público e privado), existe algum fator que seja mais importante que o preço no processo de decisão de compra e se a qualidade de relação é um desses fatores, analisando se existe diferenças nos dois setores. Para isso fez-se entrevistas, a vários clientes, de vários ramos, para estabelecer uma relação direta entre o que a empresa pode oferecer e o que o cliente procura.

Os resultados do estudo sobre a primeira questão, evidenciam que, relativamente às dimensões da qualidade da relação, a maioria dos colaboradores da Higimarto defendem que a qualidade da relação se baseia mais na confiança. Já os clientes contrariam a opinião dos colaboradores, sendo que a maioria defende que a qualidade da relação com o fornecedor se baseia mais na satisfação. Os resultados do estudo sobre esta segunda questão, evidenciam que, relativamente aos antecedentes da qualidade da relação, tanto a maioria dos colaboradores como os próprios clientes entrevistados, são da opinião que os objetivos mútuos, são o antecedente que mais impacto tem na qualidade da relação. Os resultados do estudo sobre última questão, evidenciam que não houve consenso em relação às opiniões dos entrevistados sobre a influência da qualidade da relação na decisão de compra do cliente.

Palavras-chave: Marketing relacional, qualidade da relação, B2B, setor público e privado, Fidelização

ABSTRACT

The chosen theme is based on the analysis of the influence of the relationship quality in the purchase decision and in the clients' loyalty of the public sector and the private sector.

The general objective of this research is to understand the level of importance that the quality of the relationship presents in the purchasing decision process of the B2B client (both the public sector and the private sector), applying the case study to the company Higimarto.

Thus, this research proposes a model that determines which are the factors that contribute most to the quality of the relationship, both for the two sectors and for the company's employees.

As a final objective, it is intended to identify, if for B2B customers (of the public and private sector), there is some factor that is more important than the price in the purchasing decision process and if the quality of relation is one of these factors, analyzing if there are differences in the two sectors. For this I will be able to make interviews, to several clients, of several branches, to establish a direct relation between what the company can offer and what the customer looks for.

The results of the study considering the first question show that, regarding the quality dimensions of the relationship, most of the employees of Higimarto defend that the quality of the relationship is more grounded on trust. Customers oppose employees' opinions, most of whom defend that the quality of the relationship with the supplier is based more on satisfaction. The results of the study regarding the second question show that, regarding the antecedents of the quality of the relationship, both the majority of the employees and the interviewed clients are of the opinion that the mutual objectives are the antecedent that has more impact on the quality of the relationship . The results of the study considering the last question, suggest that there was no consensus regarding the opinions of the interviewees on the influence of the quality of the relationship in the client's purchase decision.

Keywords: Relational marketing, relationship quality, B2B, public and private sector, Fidelization

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Diferenças entre setor público e setor privado	28
Tabela 2. Caracterização dos clientes entrevistados.....	36
Tabela 3. Caracterização dos colaboradores entrevistados	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual	31
Figura 2. Distribuição geográfica dos clientes da Higimarto	33
Figura 3. Distribuição do tipo de clientes da Higimarto.....	34
Figura 4. Rentabilidade da Universidade de Coimbra em 2017/2018.....	97
Figura 5. Rentabilidade das Águas de Coimbra em 2017/2018	98
Figura 6. Rentabilidade do Estabelecimento Prisional de Coimbra em 2017/2018	100
Figura 7. Rentabilidade da Cáritas de Coimbra em 2017/2018.....	101
Figura 8. Rentabilidade da Santa Casa da Misericórdia de Coimbra em 2017/2018	102
Figura 9. Rentabilidade do Hotel D. Luís em 2017/2018.....	103
Figura 10. Rentabilidade da Fundação Beatriz Santos em 2017/2018.....	104
Figura 11. Rentabilidade do Restaurante Nova Casa dos Leitões em 2017/2018.....	105
Figura 12. Rentabilidade do Hospital da Luz de Coimbra em 2017/2018	106
Figura 13. Rentabilidade do Colégio São Teotónio em 2017/2018	107

SUMÁRIO

Agradecimentos	iii
Epígrafe	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Listas de tabelas.....	xi
Lista de figuras	xiii
Sumário.....	xv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Apresentação do tema	1
1.2. Justificação do interesse do estudo.....	1
1.3. Definição dos objetivos gerais e específicos da investigação	2
1.4. Estrutura da dissertação.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Marketing relacional	5
2.2.1 Os Mercados B2B	7
2.2.1.1. Marketing Relacional e as relações B2B.....	9
2.3. A qualidade da relação	11
2.3.1. Dimensões de qualidade da relação	13
2.3.1.1. Satisfação do cliente	14
2.3.1.2. Confiança.....	15
2.3.1.3. Compromisso.....	16
2.3.2. Antecedentes de qualidade de relação	17
2.3.2.1. Objetivos mútuos.....	17
2.3.2.2. Conhecimento.....	18
2.3.2.3. Comunicação	19
2.3.2.4. Relação pessoal.....	19
2.4. A Fidelização.....	20
2.4.1 Fidelização em mercados B2B	22
2.5. O caso particular das relações nos setores público e privado	23
2.5.1. O cliente do setor público	24
2.5.2 O setor privado.....	26
2.5.3. As principais diferenças entres os setores público e privado.....	26
3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	29
3.1. Objetivos geral e específicos.....	29
3.2. Abordagem Metodológica.....	30

3.3. Modelo Conceptual	30
3.4. Estudo de caso	31
3.4.1. Higimarto. O Caso de estudo	32
3.4.1.1. História	32
3.4.2 Clientes	33
3.5. Técnicas de recolha de dados	34
3.5.1. Entrevistas semiestruturadas	35
3.5.1.1. Procedimentos	35
3.6. Análise de dados.....	37
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	39
4.1. Primeira Questão de Investigação	39
4.1.1. Confiança	39
4.1.2. Compromisso	42
4.1.3. Satisfação	46
4.1.4. Conclusão.....	48
4.2. Segunda Questão de Investigação	51
4.2.1. Objetivos mútuos	51
4.2.2. Conhecimento	53
4.2.3. Comunicação	56
4.2.4. Relação pessoal.....	58
4.2.5. Conclusão.....	61
4.3. Terceira Questão de Investigação	64
5. CONCLUSÕES	75
5.1. Contributos teóricos	75
5.2. Contributos práticos	77
5.3. Limitações da investigação	77
5.4. Dicas para investigações futuras	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	93
1 – Guião de entrevista aos colaboradores	93
2 – Guião de entrevista aos clientes	95
3 – Apresentação dos clientes da Higimarto envolvidos do estudo	97

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, é apresentado o tema da dissertação e a justificação do interesse pelo mesmo, mostrando que este tema é oportuno devido às lacunas que existem na literatura sobre o mesmo. Neste capítulo serão também apresentados os objetivos traçados para esta investigação, assim como os métodos a seguir e a estrutura da dissertação em si, que se subdivide em cinco capítulos.

1.1. Apresentação do tema

Esta dissertação tem como objeto de estudo, identificar o nível de influência da qualidade da relação, dos seus antecedentes e das suas dimensões na qualidade de relação do cliente B2B com o fornecedor, e perceber as diferenças entre o setor público e setor privado, tendo como base o estudo de caso da Higimarto, empresa de comercialização de produtos e equipamentos de higiene e de limpeza para profissionais.

1.2. Justificação do interesse do estudo

O interesse no tema desta dissertação surgiu com o facto de ter sido detetado que podia existir uma grande diferença entre os clientes B2B do setor público e os clientes B2B do setor privado, no que diz respeito ao processo de fidelização dos mesmos. Para alguns autores, como Moller e Halinen (2000), as diferenças que existem entre os mercados B2B e dos mercados B2C são bastante vastas, e para Cortez e Johnston (2017) os contextos B2C e B2B precisam de ser estudados de maneira independente para que a sua análise seja compreendida da melhor maneira na sua aplicação ao marketing, o que resulta numa necessidade de fazer a investigação com referência a este aspeto. Com isto, e de maneira a tentar perceber o impacto da qualidade da relação na decisão de compra e na lealdade dos clientes dos dois setores, optou-se por este tema, visto existir uma grande lacuna de informação nesta área e a necessidade de se desenvolverem mais estudos de investigação, sobre este tema. A realçar a importância desta investigação, estão Osabajo e Moore (2017), que defendem que as investigações que foram feitas sobre a qualidade de relação, têm sido maioritariamente dominadas por técnicas de recolha de dados quantitativos, como por

exemplo questionários, pelo que, segundo os autores, a utilização de métodos qualitativos, como entrevistas, serão uma mais valia para esta investigação.

A oportunidade de aplicar este tema ao caso de estudo real da Higimarto, uma empresa que comercializa produtos e equipamentos de higiene e de limpeza para clientes profissionais, veio aumentar a vontade de realizar um estudo sobre este tema, visto ter um efeito final, ou seja, um valor prático elevado para a própria empresa.

1.3. Definição dos objetivos gerais e específicos da investigação

O objetivo geral desta investigação consiste em perceber qual é o nível de importância que a qualidade de relação apresenta no processo de decisão de compra do cliente B2B (tanto do setor público, como do setor privado), aplicando o estudo de caso à empresa Higimarto.

Assim, esta investigação propõe um modelo onde se determinam quais são os fatores que mais contribuem para a qualidade de relação, tanto para os dois setores como para os colaboradores da empresa.

Como objetivo final, pretende-se identificar, se para os clientes B2B (do setor público e privado), existe algum fator que seja mais importante que o preço, no processo de decisão de compra, e se a qualidade de relação é um desses fatores, analisando se existem diferenças nos dois setores.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos distintos. O primeiro capítulo faz referência à introdução da dissertação, onde é apresentado o tema da dissertação, a justificação da escolha do tema e a sua importância, e onde são estabelecidos quais são os objetivos desta dissertação. O segundo capítulo diz respeito à revisão teórica que vai suportar todo o conhecimento teórico sobre o tema desta investigação e todos os conceitos abordados nela, servindo, assim, de base para a realização da componente prática. O terceiro capítulo consiste na apresentação da componente prática de toda a investigação, a metodologia de investigação, as técnicas de recolha de dados, a empresa Higimarto e os seus clientes, e os resultados das entrevistas realizadas. O quarto capítulo é onde toda a análise e discussão dos resultados obtidos é feita, de maneira a poder tirar conclusões no capítulo seguinte. No quinto e último capítulo, são apresentadas todas as conclusões da investigação feita nos

capítulos anteriores, os contributos teóricos e práticos, as limitações desta investigação e as dicas para as investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo fazer uma abordagem teórica sobre todos os conceitos abordados neste estudo, fazendo referências a vários autores, de maneira a suportar toda a prática desta investigação.

2.2. Marketing relacional

Com o gradual crescimento da valorização das relações a nível da gestão estratégica e operacional das empresas, aparecem novas áreas de investigação e na área do marketing assistimos ao aparecimento de uma área específica, o marketing relacional. Com isto, irá fazer-se uma abordagem a este tema, focando o seu conceito, evolução e importância que possui nas várias empresas.

O avanço das tecnologias, a forte evolução do ambiente competitivo e a constante mudança do comportamento do consumidor, veio fazer com que seja cada vez mais importante, para as empresas, repensar a sua estratégia de Marketing. O conceito de marketing relacional foi referido na literatura do marketing de serviços, pela primeira vez, em 1983, por Leonard Berry. A partir desse momento foi ganhando uma crescente importância entre os investigadores (Harker & Egan, 2006) e também a nível empresarial. Gummesson aponta como definição de Marketing relacional, “O marketing relacional é o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos” (Gummesson, 2002, p. 3).

O marketing relacional procura estabelecer relações duradouras mutuamente satisfatórias entre clientes, distribuidores e fornecedores, com o objetivo de manter a sua preferência e os seus negócios (Kotler & Keller, 2006). O marketing relacional consiste em criar, manter e fortalecer relações com os clientes e outros públicos (Kotler, 1998). Sendo assim, esta é uma área que trabalha orientada para o longo prazo, sendo então importante que todos os departamentos da empresa percebam a sua importância e trabalhem para o mesmo objetivo.

As relações com os clientes são um fator que tem vindo a ser considerado uma vantagem competitiva, pelos vários autores e gestores empresariais (Brito, 2011; Vieira, Winklhofer & Ennew, 2008). Visto que os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas

concorrentes são parecidos ou até iguais, a capacidade de criar relações de longo-prazo é uma forma de distinção e é tida como um fator importantíssimo para alcançar o sucesso final (Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006; Rauyruen & Miller, 2007). Morgan e Hunt (1994) caracterizam o conceito de marketing relacional, como o conjunto de todas as ações de marketing que procuram criar, desenvolver e manter uma relação, de modo a que esta seja bem-sucedida.

De acordo Berry e Parasuraman (1993), o marketing relacional tem como função criar, desenvolver e manter as relações com os clientes. Grönroos (1996) acrescenta e considera que o objetivo do marketing relacional é identificar, construir e fidelizar relações sustentáveis com clientes e possíveis *stakeholders*, de maneira a que ambas as partes envolvidas alcancem os seus propósitos. Devido à crescente importância da relação com os clientes, o marketing relacional tem vindo a assumir um papel essencial, tanto do ponto de vista teórico, como prático (Brito, 2011; Chou & Chen, 2018; Coelho & Almeida, 2002). Diversos autores referem várias razões que têm potenciado a escolha de estratégias relacionais, tais como: a menor eficácia das abordagens em massa; os avanços das novas tecnologias, quer em relação à comunicação, quer à produção e logística; a elevada concorrência; a crescente importância dos serviços nas economias mais desenvolvidas; e o surgimento de novos modelos de negócio (Brito, 2011; Grönroos, 2007; Little & Marandi, 2003).

Sobre as origens deste conceito, Moller e Halinen (2000) identificam quatro áreas importantes, tais como, o marketing organizacional, a gestão de canais de distribuição, o marketing de serviços, o *database marketing* e marketing direto. No que diz respeito à gestão de canais de distribuição, esta inclui todas as questões em torno do conflito e do poder no âmbito das relações comprador-vendedor. Basicamente, tenta compreender as estruturas e os comportamentos pelos quais os relacionamentos se regem (Anderson & Narurs, 1984; Heide & John, 1990). Já em relação ao marketing organizacional, os estudos da interação e das redes organizacionais são os elementos fulcrais nesta área (Hakansson, Harrison & Waluszewski, 2004). O marketing de serviços, também é considerado um dos conceitos que deu origem ao marketing relacional, visto que a gestão deste conceito está relacionada com a satisfação do cliente e também com a qualidade do serviço prestado ao mesmo (Crosby, Evans & Cowles, 1990; Grönroos, 2007). Para terminar, o *database marketing* e o marketing direto contam com os avanços da tecnologia. Com o avanço da tecnologia, tem vindo a ser possível o armazenamento e a utilização de dados, o que possibilita uma melhoria na

capacidade das organizações de preservarem toda a informação que dispõem dos seus clientes (Brito, 2011; Swift, 2001).

De acordo com Grönroos (1990), o facto de o cliente integrar cada vez mais o processo de marketing e distribuição, fez com que as necessidades de formar o conceito de marketing relacional ficassem mais claras, no contexto do marketing de serviços. O autor acredita que a existência deste conceito também se justifica no âmbito do marketing industrial, uma vez que este necessita de uma maior interação com os clientes.

Como podemos ver, existem várias definições de marketing relacional, umas que defendem uma visão integral, ou seja, dão valor a todos os tipos de relações empresariais, e outras mais fechadas, ou seja, que se focam, exclusivamente, nas relações com os clientes (Sarmiento, Farhangmehr, & Simões, 2009). Para Harker (1999), o conceito de marketing relacional deve fazer referência à criação, ao desenvolvimento, à manutenção, à temporalidade, à interação, aos resultados e à matéria de base emocional. Já Morgan e Hunt (1994) e Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) consideram que os objetivos relacionados ao marketing relacional consistem em identificar as variáveis que resultam num resultado favorável à organização e compreendem a relação de causalidade que existe entre essas variáveis e os resultados desejados. No entanto, Gummesson (1987) apoia que o conceito de marketing relacional deve estar suportado em três pilares importantes: a relação, a interatividade e o longo-prazo. O autor considera que o marketing relacional é orientado para a formação e manutenção das relações com os clientes, criando valor para ambos os intervenientes, através de comunicação entre ambos e tendo como foco o longo prazo. Assim sendo, quanto mais as duas partes estiverem direcionadas e motivadas a manter a relação entre si, menor será o risco de quebra dessa mesma relação, o que resultará numa maior disposição para se investir na mesma (Scheer, Miao & Palmatier, 2015).

2.2.1 Os Mercados B2B

“O mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros” (Kotler & Keller, 2006, p. 208).

Maioritariamente, os mercados B2B referem-se a mercados de consumo intermediário, onde as trocas acontecem entre empresas, ou seja, são transações realizadas entre empresas fornecedoras e empresas compradoras. A atividade dos mercados B2B conta com fatores que influenciam a sua ação, como por exemplo, o tipo de clientes. Os clientes

podem ser descritos como empresas que consomem, organizações governamentais, instituições e revendedores. A dimensão desses clientes revela ser maior, logo a sua concentração geográfica é mais extensa, para além disto este mercado faz uma gestão inferior de compradores comparado com o mercado B2C. Dadas as características deste mercado e a natureza das relações que se estabelecem entre clientes e fornecedores, ele representa o campo de ação por excelência do marketing relacional.

Os mercados B2B são constituídos por pessoas e empresas que compram produtos ou serviços que serão vendidos a outros, ou seja, a compra desses produtos ou componentes será utilizada no processo de produção ou na revenda dos mesmos a outras entidades comerciais (Anderson & Naurus, 2004; Carvalho, 2010; Phadtare, 2008). Neste tipo de mercado existe, então, a dependência entre o comprador e fornecedor para que a venda seja bem-sucedida, caracterizando-se como um mercado onde existe uma comunicação e uma interação em ambos os sentidos (Harrison-Walker & Neeley, 2004; Harwood, Garry, & Broderick, 2008). Para além disso, os mercados B2B apresentam um alto nível de complexidade e um ambiente de decisão longo e dinâmico (Benedetto & Han, 2016; Ford et al., 2002; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2010; Sarmiento, Simões, & Farhangmehr, 2014; Young, Wilkinson, & Smith, 2015), devido à especificidade dos produtos e serviços vendidos, onde a consulta de especialistas com conhecimento dos mesmos é necessária (Kotler & Pfoertsch, 2006), bem como das encomendas, dado que estas são realizadas em grande escala (Anderson & Naurus, 2004; Ford et al., 2002).

Nos mercados B2B, uma mudança na procura de um produto ou serviço por parte do cliente final, poderá originar uma mudança também em toda a cadeia de fornecimento, sendo esta obrigada a adaptar-se, alterando processos de produção, etc. (Benedetto & Han, 2016; Ellis, 2011). Logo é sempre necessário haver um conhecimento geral da procura final do consumidor. Neste mercado observa-se, em comparação com o mercado B2C, que existem mais transações comerciais de volume elevado, apesar do menor número de compradores (Kotler & Armstrong, 2007). Sendo assim, o mercado B2B é caracterizado por apresentar um número inferior de clientes para serem atendidos e por ser constituído por relações de alto valor económico, comparativamente ao mercado de consumidores finais. Sendo assim, a longo prazo, o valor individual de cada cliente torna-se maior, por incluir transações mais volumosas e conseqüentemente mais dinheiro (Gordon, 1998; Kotler & Keller, 2006), ou seja, isto implica que, para as organizações, a perda de um só cliente possa a vir a ter muito mais impacto, fazendo com que a importância da qualidade da relação entre fornecedor e cliente seja bem mais elevada (Kotler & Keller, 2006).

Outro elemento que marca a diferença entre os mercados B2B e B2C, é a compra. Nos mercados industriais os bens são adquiridos, após ser feita uma negociação por pessoas competentes, sendo que a compra só está completa quando acontece uma aprovação dos intervenientes (Dwyer & Tanner, 2006). De acordo com Kotler e Keller (2006), o processo de compra no mercado *business to business* é um processo mais profissional. Ao contrário do mercado *business to consumer*, os produtos e serviços no mercado B2B são adquiridos por empresas com profissionais, que seguem políticas e normas específicas para servir as organizações em que trabalham. Assim, essas pessoas procuram consequentemente melhorar as suas técnicas e métodos de negociação, para conseguirem sempre comprar melhor.

No mercado B2B, os clientes possuem características específicas, pois atuam em organizações e não como consumidor final. Sendo assim, as empresas são obrigadas a perceber e entender melhor essas características, pois cada cliente atua de maneira diferente.

2.2.1.1. Marketing Relacional e as relações B2B

Atrair e fidelizar clientes leais, começou a ganhar uma maior importância, depois de se perceber que lucratividade é uma consequência da lealdade do cliente (Jones & Sasser, 1995; Reichheld, 1996; Reichheld & Sasser Jr., 1990). Nesse sentido, chegou-se à conclusão, que para obter uma maior fidelidade do cliente, era preciso investir, cada vez mais, em melhorar a qualidade de relação no longo prazo.

Vários autores como Wilson e Mummalaneni (1986) e Dwyer, Schurr, e Oh (1987) lembram que as relações compõem muito da essência do marketing *business to business*. Pelo que, mais tarde, Webster (1992) afirmou que, o foco da pesquisa do marketing industrial passou a ser de produtos e empresas para unidades de pessoas, organizações e processos sociais de todos os intervenientes compondo-se em relacionamentos contínuos. Mais recentemente, Ellis (2011) defende que para se criar boas relações entre as empresas a longo prazo, é preciso que os gestores de marketing B2B se esforcem, pois, normalmente, a criação e a evolução da relação individual com o cliente organizacional, resulta numa base de clientes segura e fiel, o que pode levar a empresa a gerar mais lucro.

O marketing representa aqui uma função fundamental, pois este passa pela análise das necessidades do mercado, sendo que o marketing relacional ganha uma importância cada vez maior na gestão estratégica das respetivas empresas (Cruz, 2009). Para Grönroos (1994), nos mercados industriais, o marketing para as massas, ou seja, para clientes anónimos e padronizados, está a ser substituído pela gestão de relações com clientes reconhecidos. Para

além disso, as empresas, nos mercados B2B, dependem umas das outras para alcançar o sucesso de uma forma conjunta, o que leva a que estas se preocupem e deem outra importância ao relacionamento entre elas, olhando sempre para o longo prazo (Benedetto & Han, 2016; Ford et al., 2002).

De acordo com Kim (2009), as empresas têm a tendência a procurar relações sustentadas de modo a diminuir a incerteza e controlarem a sua dependência. Podemos afirmar que é verdade, se considerarmos que as empresas não são totalmente dependentes de si próprias e que cada vez mais se especializam apenas nas suas atividades principais, recorrendo à subcontratação de processos que não estão diretamente relacionados com o seu negócio. Por estes motivos, as empresas ficam mais dependentes e são influenciadas a criarem relações mais ou menos formais com os seus fornecedores.

Podemos verificar que neste tipo de mercado, existe um número maior de transações, sendo normal que as relações entre fornecedores e clientes sejam mais próximas, originando uma maior capacidade das empresas para satisfazer as necessidades descobertas por ambas as partes. Com a necessidade de atender às necessidades dos clientes corporativos, as empresas começam a perceber a importância da gestão de relações entre fornecedor e o cliente, focando-se cada vez mais nas relações com seus clientes empresariais (Ryssel, Ritter, & Gemünden, 2004). Alguns autores, como Woo e Ennew (2004), assumem a qualidade da relação *business-to-business* como um fator essencial na construção do sucesso no mercado.

Nos mercados B2B, também acontecem compras emocionais e racionais, dependendo das diferentes necessidades. Em relação às necessidades racionais falamos de fatores como, a qualidade de serviço, o preço, as características do produto, etc. Já a nível das necessidades emocionais falamos, por exemplo, do risco, da recompensa, das relações pessoais e do *status*. De acordo com Hutt e Speh (2002), existem vários fatores que podem afetar a qualidade de relação com o cliente, como a ação transacional por parte dos compradores, a variação das necessidades dos clientes, a entrada de novos concorrentes, etc. Os autores defendem também que para diminuir a influência desses fatores, as empresas participantes no mercado *business to business* devem estar atentas às mudanças no ambiente externo, com o objetivo final de atender os clientes de forma flexível e personalizada (Hutt & Speh, 2002). Com isto, percebe-se que para compreender as relações nos mercados B2B, é necessário fazer uma abordagem através de marketing relacional, e assim se percebe que as relações nestes mercados são controladas através da cooperação e não na competição entre as partes (Young et al., 2015).

2.3. A qualidade da relação

O conceito de qualidade de relação tem sido cada vez mais estudado ao longo dos anos, havendo ainda certas divergências nas opiniões dos vários autores. Segundo autores, como Gummesson (2002) e Hennig-Thurau, Langer, e Hansen (2001), um dos pilares do marketing relacional é a qualidade de relação, ganhando uma grande importância para alcançar o sucesso nas relações empresariais (Palmatier et al., 2006), visto que o produto ou serviço oferecido pelas empresas num determinado mercado pode ser essencialmente o mesmo. A diferenciação é feita através da capacidade de desenvolver relacionamentos a longo prazo com os clientes que resistem às mudanças no ambiente do mercado competitivo (Palmatier et al., 2006; Rauyruen & Miller, 2007). Realmente, desde o início dos anos 80, empresas que trabalham em diferentes ramos têm introduzido cada vez mais a função de gestor de relações, ou seja, funcionários com a responsabilidade de gerenciar relacionamentos com os parceiros de negócios da empresa. Até mesmo nas organizações que não utilizam essa função na sua estrutura organizacional, os vendedores são cada vez mais vistos como gerentes de relações ou, como refere Gummesson (1987, p. 17), “os profissionais de contato que constroem relações”. Em particular, dentro de um contexto B2B, o sucesso das relações é considerado crucial para o desempenho financeiro, visto que “a maioria das empresas devem alavancar as capacidades e os recursos de outras empresas para competir eficientemente” (Palmatier et al., 2006 p. 172).

Segundo Crosby et al. (1990), existe qualidade de relação quando o cliente, concorda, confia e acredita no desempenho futuro da relação com o fornecedor. No fundo, o *relationship quality* é um indicador de bem-estar das relações. Concordando com os autores anteriores, Jap, Manolis e Weitz (1999) são da opinião que a qualidade da relação se baseia na avaliação de vários fatores de uma relação, tais como, as atitudes entre os intervenientes, os processos e as expectativas futuras. Já para Hennig-Thurau e Klee (1997), a qualidade de relação consiste em adaptar o nível de uma relação com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente. Concordando com isto, está Smith (1998) e Hennig-Thurau (2000) que defendem que a qualidade de relação é um conjunto de resultados a favor do relacionamento entre as partes e que resultam no seu fortalecimento e na satisfação das necessidades e expectativas do cliente. Com isto percebe-se, que a qualidade de relação é vista como um fator importante no marketing relacional (Jap et al., 1999), pois considera-se que é fundamental na fidelização dos clientes (Hennig-Thurau, 2000).

De acordo com Kim e Cha (2002), a qualidade da relação consiste nas percepções e avaliações individuais de cada consumidor relativamente ao serviço prestado, à comunicação e ao comportamento dos colaboradores da empresa. Para Carr (2006), a qualidade de relação indica as crenças de ambos os intervenientes na relação, o que pode causar alterações nos processos futuros. Para Keating, Rugimbana e Quazi (2003), a qualidade de relação equivale à qualidade da interação entre os intervenientes e é interpretado como valor acumulado. Huntley (2006), por outro lado, relaciona a qualidade de relação ao nível de satisfação dos consumidores, ao longo do tempo, fazendo diferença na qualidade do produto e do serviço e no valor monetário. Segundo Liu, Li e Zhang (2010), o conceito de qualidade de relação também pode ser definido como o interesse entre as partes envolvidas em procurar os objetivos comuns que as unem, a compreensão mútua, a fidelidade, a reciprocidade e a cooperação entre si, sendo este, um fator fundamental para alcançar o sucesso a longo-prazo das relações. Para Gummesson (1995) e Vargo e Lusch (2004), este conceito é aplicável tanto para a venda de produtos como para o fornecimento de serviços, importando apenas a compreensão das circunstâncias de cada relação. Com isto concordam Vieira et al. (2008), que consideram que o *relationship quality* é importante e deve ser considerado quando existe muita frequência e incerteza nas relações de troca, nas quais a confiança e as interações pessoais poderão ser fundamentais.

Posto isto, verifica-se que existem muitas opiniões sobre a qualidade de relação, não havendo consenso em relação ao seu significado. Uma das razões que explica esta falta de concordância por parte dos autores, é a existência de vários tipos de mercados e diferentes tipos de relações a serem analisadas (Hennig-Thurau, 2000). Mesmo não havendo consenso entre os investigadores sobre a definição de qualidade de relação, este conceito mostra trazer muitas vantagens sobre a fidelização, a melhoria operacional, a colaboração, a segurança e a continuidade do negócio (Akrouf, 2014). Woo e Ennew (2004) defendem que, para que haja evolução na definição de qualidade de relação, deve-se focar mais nas dimensões que dão origem à qualidade de relação e aceitar o conceito numa perspetiva geral. No entanto, apesar de tanta discórdia, existe consenso no facto de que a qualidade de relação é formada por várias dimensões de diferentes tipos (Crosby et al., 1990; Dorsch, Swanson & Kelley, 1998; Dwyer et al., 1987; Hennig-Thurau et al., 2001; Woo & Ennew, 2004).

2.3.1. Dimensões de qualidade da relação

Assim como a definição de qualidade de relação, a determinação das suas dimensões tem sofrido alguma incoerência entre os vários autores. A determinação das dimensões que compõem a qualidade de relação destaca-se pela falta de consenso (Hennig-Thurau et al., 2002; Huntley, 2006). Segundo autores como Dwyer et al. (1987), Crosby et al. (1990), Moorman, Zaltman, e Deshpande (1992), Wray, Palmer e Bejou (1994), a confiança e a satisfação são os principais componentes da qualidade de relação, já para Woo e Ennew (2004) e para Song, Su e Liu (2012) o que mais importa na qualidade de relação é a cooperação, a adaptação e o ambiente.

A confiança, o compromisso, a satisfação, a orientação para o cliente, o oportunismo mínimo e o perfil ético são as dimensões que constroem a qualidade de relação (Dorsch et al., 1998). Rauyruen e Miller (2007) defendem que a confiança, o compromisso e a satisfação e a qualidade do serviço são os fatores chave deste conceito. Concordando também, estão Smith (1998), Hennig-Thurau et al. (2002), Ndubisi (2014) e Lai (2014) que referem que a confiança, o compromisso e a satisfação são as principais vertentes da qualidade de relação. Confiança, compromisso e cooperação são alguns dos elementos-chave das relações entre cliente e provedor (Agariya & Singh, 2011; Gummesson, 2017; Palmatier et al., 2006). Contrariando estão os autores Tsai e Hung (2016) que excluem o compromisso e a satisfação e assumem que as principais dimensões deste conceito são apenas a confiança, a cooperação, a adaptação e a comunicação. Como se pode ver, sobre as dimensões da qualidade de relação, existem opiniões diversas e distintas.

Segundo Danik (2015), todas as dimensões apresentadas referem-se a aspetos intangíveis da cooperação entre os intervenientes da relação, logo, será difícil definir objetivamente a qualidade de relação. No entanto, apesar de existirem opiniões distintas, um conjunto de dimensões apresentam consenso entre os vários autores, sendo elas a confiança, o compromisso e a satisfação. De acordo com Vieira et al. (2008), a confiança, o compromisso e a satisfação são as dimensões que melhor correspondem às características da qualidade de relação e à sua natureza interpessoal e de longo-prazo. Também Athanasopoulou (2009) defende que estas dimensões são as fundamentais para caracterizar e apoiar o conceito de qualidade de relação.

2.3.1.1. Satisfação do cliente

A satisfação é a dimensão da qualidade de relação que traduz a faceta emocional de uma relação (Palmatier et al., 2006). Segundo Akrouf (2014), esta dimensão, apesar de muito importante, pode não funcionar sem as outras duas dimensões, a confiança e o compromisso. Para alguns autores, a satisfação consiste na soma das avaliações positivas e negativas do desenvolvimento da relação.

A satisfação consiste numa avaliação emocional positiva derivada da percepção do cliente sobre a prestação dos restantes intervenientes da relação (Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987). A concordar estão Roberts, Varki e Brodie (2003), que defendem que a satisfação se refere a uma avaliação cognitiva, baseando-se na experiência pessoal dos vários intervenientes em relação aos acontecimentos da relação. A satisfação é um conceito originado pela comparação entre o que os clientes esperam e a capacidade das empresas em corresponder a essas expectativas, com os seus serviços e produtos (Marques, 2012).

Segundo Alves (2003), a satisfação do cliente diz respeito essencialmente à avaliação do cliente sobre a experiência, sendo que esta avaliação deve, pelo menos, corresponder às suas expectativas, sendo que estas devem ser superadas. Alves (2003) defende ainda que, a satisfação do cliente pode ser manipulada por aspetos como a experiência anterior com o fornecedor, as experiências pessoais, as normas sociais, o nível desejado para a qualidade do produto e a melhor alternativa a apresentar ao cliente. Para Alves (2003), as empresas que apostam em estratégias que procuram a satisfação do consumidor podem alcançar vantagens competitivas que lhes permitem diferenciar-se da concorrência e assim, alcançar melhores níveis de rentabilidade (Alves, 2003). Além disso, a satisfação contribui para o aumento da fidelização, fazendo com que haja recomendações positivas por parte do cliente quando percebe que o consumo de um determinado produto ou serviço corresponde, de forma positiva, às suas necessidades (Branco, 2015; Jesus, 2013). Assim, de maneira a garantir a fidelização dos clientes, as empresas devem recorrer a sistemas de avaliação e análise da satisfação e lealdade, bem como analisar a evolução dos seus comportamentos (Vilares & Coelho, 2011).

Esta dimensão é importante para a qualidade de relação, porque dá origem a um resumo das interações passadas entre ambos os intervenientes, influenciando assim as expectativas de qualidade da relação no futuro e, assim, a avaliação geral da relação (Crosby et al., 1990; Roberts et al., 2003). De acordo com Inelmen e Hatipoglu (2018), os clientes com um nível de satisfação mais elevado tendem a ter relacionamentos de maior qualidade

com os fornecedores. Dorsch et al. (1998) confirmaram que ao estarem mais satisfeitos, os clientes estariam mais e melhor informados sobre as funções assumidas pelos fornecedores e as ações realizadas pelos mesmos, e eram mais críticos sobre a qualidade das suas relações. Com isto, Bettencourt (1997) verificou ainda que a satisfação do cliente também pode influenciar fatores como a lealdade e a cooperação do mesmo com o vendedor.

2.3.1.2. Confiança

Sobre a confiança, a literatura no ambiente empresarial e nas relações com os seus clientes baseia-se em vários estudos com origem nas mais variadas áreas do conhecimento, o que originou diferentes definições sobre o que é realmente a confiança (Singh & Sirdeshmukh, 2000). Apesar de todas as divergências na definição de confiança, existem fatores em que existe coerência, como por exemplo nas condições que devem existir para que esta aconteça, como, por exemplo, o risco, ousadia, a possibilidade de perda, quando interpretada por uma das partes. O segundo fator é a dependência, em que uma parte não consegue atingir os objetivos sem a colaboração da outra (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Segundo Futrell (2015), a melhor maneira de alcançar a lealdade dos clientes é construir relações de confiança e estratégias de relacionamento que tragam vantagens tanto para a empresa como para os clientes. Atualmente, percebe-se que a confiança é um fator importante no processo de relacionamento com os clientes (Menelec & Jones, 2015).

A confiança é considerada essencial para construir e desenvolver uma relação a longo prazo (Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987; Palmatier et al., 2006), ainda assim, a confiança diminui em ambientes instáveis (Kang & Jindal, 2015). Esta dimensão é importante para uma série de relações, quer sejam interpessoais ou interinstitucionais e consiste num fator fundamental para estabelecer a qualidade de relação (Yu & Chen, 2014). Várias teorias do marketing tendem a englobar as duas condições acima referidas, as quais defendem que a confiança pode ser definida como “a expectativa de uma parte de que a outra parte comportar-se-á de uma maneira previsível em uma dada situação” (Grönroos, 2000, p. 37). A confiança é um dos fatores chave no marketing relacional, sendo percebida como a consequência da cooperação baseada na previsibilidade, segurança e boa vontade das empresas (Young et al., 2015). Para Ellis (2011), esta contribui para a redução da percepção de risco nas relações, levando a que cada uma das partes acredite que a outra não obterá nenhuma vantagem injusta da relação. Para Bart, Shankar, Sultan e Urban (2005), a

confiança consiste no facto de o cliente deixar que haja uma certa dependência num determinado fornecedor, acreditando que ele o vai poder ajudar a alcançar um certo objetivo. Assim, a confiança é considerada um impulsionador para criar relações duradouras (Silva, Gaspar, Farina, & de Siqueira, 2014).

A definição de confiança foca-se na crença de uma das partes, de que a outra agirá de forma responsável, priorizando a integridade e não prejudicando a outra parte. Esta é a conhecida conceituação de confiança baseada na expectativa (Singh & Sirdeshmukh, 2000). Concordando estão Dwyer et al. (1987), que referem que a confiança é traduzida na esperança do cliente, que o fornecedor não vai explorar as suas fraquezas e tirar proveito disso. Já Lai, Bao e Li (2008) defendem que esta dimensão da qualidade de relação consiste na perceção do fornecedor face ao comportamento honesto e integro prometido pelo cliente. Aurier e Lanauze (2012) referem que a confiança se baseia na crença de que a atitude da outra parte será equivalente ao esperado, que a relação supere as expectativas, os interesses sejam alcançados e que isto se verifique a longo prazo.

Com isto, concluímos que os autores consideram que a confiança se traduz em três dimensões diferentes: na crença de que o fornecedor terá capacidade e competência para atuar em benefício do cliente; na honestidade do fornecedor; e na esperança de que o fornecedor demonstre boa vontade e altruísmo para com o cliente (Alves, 2017; Fynes, Búrca & Voss, 2005; Moorman et al., 1992; Vidal, 2012). Para Dwyer et al. (1987) e Wong e Sohal (2002) a confiança, a par com o compromisso, são as dimensões mais importantes na perceção da força de um relacionamento, sendo fundamentais no processo de avaliação do desenvolvimento da relação entre as partes.

2.3.1.3. Compromisso

O compromisso consiste num grau de ligação mais elevado, resultando numa variável fundamental para o bom sucesso das relações (Dwyer et al., 1987). Na mesma linha estão Moorman et al. (1992) e Alves (2017) que consideram que este conceito é fundamental para manter um relacionamento, sendo um fator-chave para obter bons resultados. De acordo com Palmatier (2008) e Bobot (2011), o compromisso acontece quando ambos os intervenientes se sentem motivados e se esforçam em conjunto para assegurar e preservar uma relação. Dwyer et al. (1987) também concordam, e defendem que a base do compromisso entre as partes é a adesão de uma orientação a longo prazo, resultando na necessidade de fazer esforços a curto prazo para colher benefícios no futuro. Segundo Ellis

(2011), o compromisso leva à mudança de atitude de ambas as partes envolvidas, relativamente ao esforço para preservar as suas relações, criando uma proteção dos clientes em relação a outras alternativas que existem no mercado, apesar de que o compromisso não é, só por si, suficiente para manter um cliente, existindo assim vários tipos de compromisso (Ellis, 2011).

Alguns autores referem o compromisso, como a orientação contínua para o cliente, a longo prazo, baseada numa ligação afetiva e na expectativa de que essa relação trará benefícios futuros (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Roberts et al. (2003) defendem que o compromisso é a principal dimensão que diferencia as relações de sucesso das fracassadas, visto que é através do compromisso que os intervenientes se propõem a ultrapassar os obstáculos da relação e a fazer com que esta seja mais duradoura. No fundo, o compromisso resulta da lealdade que os intervenientes sentem um pelo outro e na disponibilidade que estes demonstram em fazer sacrifícios em prol do bom sucesso da relação, e da parceria conjunta. Com isto, os intervenientes que assumem o compromisso são mais tolerantes para com as ações dos outros intervenientes (Sun, 2010). Entende-se assim, que o “compromisso significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a fazer negócios com a outra parte” (Grönroos, 2000, p. 38).

2.3.2. Antecedentes de qualidade de relação

De acordo com vários autores estudados, Vieira et al. (2008) sugerem, no seu modelo conceptual de qualidade de relação, quatro antecedentes fundamentais da qualidade de relação: objetivos mútuos, conhecimento, comunicação e valor relacional. Neste estudo, efetuou-se uma troca do valor relacional pela relação pessoal, que é um antecedente que pode ser importante para a qualidade de relação.

2.3.2.1. *Objetivos mútuos*

Wilson (1995) definiu objetivos mútuos como o nível de partilha de objetivos entre os intervenientes das relações, defendendo que estes objetivos só serão alcançados através da cooperação conjunta e da duração da relação entre si. O facto de ambas as partes traçarem as mesmas metas, ou seja, metas que tenham coerência, permitirá que estas consigam alcançá-las com mais eficiência, mas também que obtenham mais benefícios da relação que mantêm entre si (McQuiston, 2001). Os benefícios relacionais, segundo Hennig-Thurau,

Gwinner e Gremler (2002), e De Macedo Bergamo, Giuliani e Galli (2011) referem-se à relação de benefícios mútuos que podem dar origem a vantagens competitivas, pois fortalecem a relação da empresa com o cliente, dificultando intergração de outras empresas.

Este antecedente coincide com conceitos como a semelhança de valores, cooperação, oportunismo e conflito, pois estabelece um processo no qual ambas as partes trabalham igualmente para um objetivo comum a longo prazo. Sabendo que a confiança é apurada quando dois parceiros possuem objetivos semelhantes (Anderson & Weitz, 1989), a satisfação também pode ser influenciada por esse fator, sendo os objetivos mútuos um antecedente importante para a qualidade de relação.

Os objetivos mútuos traduzem o quão forte as relações entre empresas podem ser (Varey, 2002). Para a maior parte das empresas dos mercados transacionais, o benefício final está na receita, no entanto para as empresas dos mercados B2B, o benefício vem do acesso a produtos ou serviços de qualidade (Ellis, 2011). Assim, conclui-se que os objetivos mútuos se baseiam em relações *win-win*, em que ambas as partes ficam a ganhar, evidenciando a importância da confiança e da lealdade entre as empresas.

2.3.2.2. *Conhecimento*

O conhecimento (*know-how*) é considerado, por vários autores, um antecedente importante para a qualidade de relação, pois segundo vários estudos, este demonstrou ter bastante influência na qualidade de relação (Crosby et al., 1990; Parsons, 2002). Segundo os autores, consiste na percepção do cliente sobre o grau de conhecimento técnico do comercial sobre o próprio produto ou serviço e na maneira de como esse comercial demonstra esse conhecimento (Crosby et al., 1990; Parsons, 2002).

Em muitas indústrias, os clientes recorrem aos fornecedores para os ajudar a alcançar uma posição competitiva mais forte (Ganesan, 1994), e algumas pesquisas sugerem que a relação do fornecedor com o cliente representa um recurso estratégico importante para ganhar vantagem competitiva (Hogan & Armstrong, 2001; Jap, 1999; Wernerfelt, 1984). Os fornecedores, normalmente, possuem um conhecimento técnico específico, que o cliente pode não ter ou não quer adquirir. Portanto, os clientes podem beneficiar do *know-how* dos seus fornecedores de várias maneiras. Em suma, o *know-how* do fornecedor representa uma quarta dimensão do valor do relacionamento. Os fornecedores podem ter um conhecimento específico, que não está disponível na organização do cliente. Esta dimensão engloba vários aspectos. Primeiro, o conhecimento do fornecedor sobre o mercado oferece uma oportunidade

de apresentar ao cliente novas alternativas de fornecimento. Segundo, um fornecedor agrega valor ao auxiliar o cliente na melhoria dos produtos existentes, tanto em termos de funcionalidade quanto em termos de custos. Finalmente, um fornecedor pode ajudar o cliente a desenvolver novos produtos (Ulaga, 2003).

2.3.2.3. Comunicação

A comunicação, como antecedente da qualidade de relação, suporta a interação entre o fornecedor e cliente, tornando-se fundamental para a origem e manutenção de uma relação. Miles, Arnold e Nash (1990) defendem que o desempenho dos negócios depende da comunicação relacional que existe entre os intervenientes.

A eficácia da comunicação traz melhorias na confiança, e, conseqüentemente, uma melhoria na qualidade das relações (Crosby et al., 1990; Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer, 1991; Morgan & Hunt, 1994; Parsons, 2002). Williams e Spiro (1985) defendem que a comunicação é a ação mais básica durante um negócio entre o fornecedor e o cliente, e que se torna fundamental para a interação criada entre eles. Além disso, quanto maior for o nível e a qualidade da comunicação nas relações, maior será a probabilidade de integração cultural, e quanto maior for a compreensão cultural entre os parceiros, maior será a qualidade da sua relação (Iglesias et al, 2011; Palmatier, 2008).

Segundo Ellis (2011), a comunicação é um dos fatores chave da relação do fornecedor com o cliente nos mercados B2B, sendo talvez o mais importante, pois segundo ele, é a partir da comunicação que a confiança e o compromisso se desenvolvem, e conseqüentemente todos os outros, incluindo a criação de laços entre as partes. Com isto, as empresas precisam de se focar nos diálogos e na comunicação entre elas, de maneira a perceberem a razão pela qual devem trabalhar em conjunto, o que trará valor para o cliente e para a relação com o mesmo (Christopher et al., 2009; Ellis, 2011).

2.3.2.4. Relação pessoal

A relação pessoal são laços pessoais ou ligações criadas durante uma interação no trabalho (Turner, 1970). Este antecedente conta com o grau de amizade pessoal e a satisfação partilhada por um comprador e vendedor (Wilson, 1995). Este tipo de relação tem um propósito mais social. Os profissionais de marketing sempre se preocuparam em manter o

contato com seus clientes, expressando a sua amizade, relacionamento e apoio social (Berry, 1995; Berry & Parasuraman, 1991).

A relação pessoal corresponde ao forte desenvolvimento da relação com o cliente, através de interações de amizade que resultam em importantes benefícios para ambas as partes (Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds, & Lee, 1996; Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998; Reynolds & Beatty, 1999; Williams, Han, & Qualls, 1998). As relações pessoais, incentivadas pelo fornecedor ao ouvir os clientes e mostrando interesse nos mesmos, ajudam no desenvolvimento da proximidade, da ligação afetiva e da compreensão mútua entre o cliente e o fornecedor (Chiu, Hsieh, Li, & Lee, 2005; Hsieh, Chiu, & Chiang, 2005; Thorbjørnsen, Supphellen, Nysveen, & Pedersen, 2002).

A relação pessoal entre empresas, tem a sua importância no sucesso final das trocas em mercados *business-to-business*, sendo fundamental para o sucesso da qualidade de relação entre cliente e fornecedor, pois um contacto direto, possibilita a que as empresas possam poupar recursos, como por exemplo publicidade, que não criam uma ligação tão pessoal com o cliente (Harrison et al., 2005).

Segundo Zeithaml e Bitner (1996), a relação pessoal pode ser originada pelas interações de amizade entre o cliente e vendedor. Na relação entre cliente e fornecedor, os marketeers defendem que se deve manter o constante contacto com os clientes, percebendo as suas necessidades e expressando a sua amizade (Berry, 1995; Williams et al., 1998).

Embora as relações comerciais sejam estabelecidas entre organizações, elas são, na verdade, geridas por indivíduos. As relações pessoais são parte da troca relacional, e os clientes consideram os relacionamentos pessoais como um aspeto importante da compra (Dwyer, 1993; Dwyer & Tanner, 2006).

2.4. A Fidelização

Nos dias de hoje, a fidelização torna-se cada vez mais um objetivo fundamental que todas as empresas querem alcançar em relação aos seus clientes. Mas para alcançar este objetivo é preciso muito mais que preços e simples campanhas de marketing, hoje em dia para alcançar a fidelização é preciso desenvolver relações a longo prazo com os clientes.

Para que haja fidelização, o cliente precisa de acreditar na empresa e que esta vai ser sempre a melhor solução disponível do mercado. No entanto, as empresas mais competitivas defendem que fatores como o preço mais baixo em conjunto com a elevada qualidade não garantem a fidelização do consumidor. Oliver (1999) sugere que a fidelização

seja designada como “um compromisso profundo em recomprar um produto ou serviço preferido de forma consistente no futuro, causando assim compras repetidas da mesma marca ou da mesma gama, apesar das influências situacionais e esforços de marketing com potencial para promover a mudança de comportamento” (Oliver, 1999, p. 34).

O cliente fiel é aquele cliente que se caracteriza pela regularidade e como tal repete a compra, apresenta maior tolerância ao preço e mais lucro para a empresa (Kumar, Pozza, & Ganesh, 2013). No entanto, há que ter noção de que os clientes são fiéis à marca com a intenção de extrair desta, mais vantagens com custos mais baixos, como, por exemplo, o acesso à informação, o direito a cartões de cliente frequente ou fatores relacionais de ligação à marca, como, por exemplo, o sentido de afiliação e de associação (Hess & Story, 2005). Segundo Day (1969), a fidelização à marca consiste em realizar compras repetidas, influenciadas por uma forte vontade interna. Segundo Kotler e Pfoertsch (2006), a fidelização à marca consiste na coerência e no cumprimento por parte de uma empresa, em corresponder aquilo que se sujeita a prometer ao cliente. Para eles a lealdade à marca é o elemento mais importante da equidade da marca.

Distinguem-se dois tipos de lealdade, a lealdade atitudinal e a comportamental, apesar de serem consideradas como variáveis interligadas na sequência dos efeitos da confiança e afeição à marca (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Estudos indicam que a confiança e a afeição à marca cooperam entre si para determinar a lealdade comportamental e a lealdade atitudinal, supondo que o produto e as variáveis da marca são controlados devidamente.

A lealdade atitudinal tem origem na atitude do cliente em manter uma boa relação com o produto ou serviço, e que se manifesta através de uma atitude, normalmente uma atitude de intenção de compra contínua, dando pouca importância à variação dos preços. Também se pode manifestar, através de um comportamento defensor da marca, contribuindo para o sucesso da mesma, partilhando a sua satisfação e aconselhando os outros a escolherem a marca. No fundo significa que o cliente se sente identificado com a marca.

A lealdade comportamental baseia-se numa análise psicológica, em que o cliente decide a sua opção de compra com base na preferência pelo produto, e exerce essa compra regularmente. Consiste na compra repetida, podendo não haver qualquer ligação emocional à marca, como são o caso das promoções, ruturas de stock, ocasião, etc. (Peppers & Rogers, 2011).

A lealdade emocional do cliente é obtida quando a empresa oferece de forma regular, valor superior ao cliente face à concorrência, fazendo com que o cliente sinta que a

satisfação que o produto ou serviço lhe proporciona é superior às restantes opções no mercado (Marques, 2012). O autor defende ainda que para perceber corretamente, a lealdade, um gestor tem de conseguir distinguir o comportamento de compra e a lealdade emocional ou verdadeira.

Após vários estudos, Back e Parks (2003) referem que a fidelização à marca não se baseia apenas em ações transacionais, como recompensas ao cliente frequente ou ofertas a clientes que recompram, mas também em variáveis atitudinais, como o compromisso e a confiança. Com isto a fidelização à marca vai bem mais além do que efetuar compras várias vezes, traduzindo-se nas mais variadas atitudes a favor da marca.

2.4.1 Fidelização em mercados B2B

Os mercados B2B são o foco desta investigação, logo é relevante que se perceba a importância da fidelização dos clientes neste tipo de mercados. Como já anteriormente referido, os mercados B2B apresentam algumas diferenças em relação aos mercados B2C. Estes, caracterizam-se nomeadamente por representarem um elevado volume de negócios, e uma tomada de decisão que requer a participação de vários elementos da organização, fazendo com que este processo seja mais complexo.

As relações nos mercados B2B são realmente mais complexas e de longo prazo e são resultado de interações anteriores entre as unidades de negócio (Hakansson & Ford, 2002). A fidelização de um cliente relativamente a um produto ou serviço pode também resultar de planos de marketing, levando o consumidor a fidelizar-se (Kumar & Reinartz, 2012). Com a ajuda dos seus conhecimentos sobre o nível de fidelização dos seus clientes, um fornecedor será capaz de descobrir qual a melhor maneira para manter uma boa relação com o cliente, com vista a melhorar os seus níveis de lucro. Muitos investigadores consideram a fidelização do cliente como um importantíssimo fator com impacto no desempenho da empresa.

Para alguns autores (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004; Reichheld & Teal, 1996; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000), os clientes fiéis são clientes que oferecem um fluxo regular de receita para uma empresa, permanecendo com o fornecedor e rejeitando as abordagens dos outros concorrentes. Considera-se assim, que, através das grandes compras e transações em um ambiente B2B, há recompensas interessantes para os fornecedores que conseguem criar e manter clientes fiéis. Alguns autores propõem várias teorias para vincular variáveis, que geralmente se encontram no marketing relacional, ao conceito de fidelização.

Por exemplo, Berry e Parasuraman (1991) e Czepiel (1990) defendem que construir relações com os clientes aumenta a fidelização, a comunicação boca a boca favorável e o volume de compras.

No contexto B2B, as evidências mostram que as variáveis de relacionamento afetam a fidelização do consumidor. Por exemplo, Ricard e Perrien (1999) descobriram que as práticas de relacionamento têm um impacto direto na fidelidade do cliente.

Outros autores também percebem a importância de vários antecedentes de fidelização. Por exemplo Jarvis e Wilcox (1977) propõem dois antecedentes de fidelidade *business-to-business*, como riscos percebidos e ausência de escolha; enquanto autores, como Chow e Holden (1997), Money (2004), Eriksson e Vaghult (2000), Boles, Barksdale, e Johnson (1997), Lam et al. (2004), Bennett, Hartel, & McColl-Kennedy (2005) e Gounaris (2005), fornecem evidências empíricas ligando vários construtos, como qualidade de relação, confiança, envolvimento, satisfação, desenvolvimento de compras, mudança organizacional e comutação custos para influenciar a fidelização e retenção de clientes B2B.

Pode-se concluir então que há uma necessidade de as empresas criarem relações entre si com a intenção de desenvolverem ligações que lhes permitam retirar benefícios mútuos. Por isso, criar laços entre as organizações não resulta de um ato isolado, mas sim da cooperação entre essas empresas, pois umas precisam das outras para acrescentar valor ao produto ou ao serviço final. Para criar uma base de clientes fiéis nos mercados B2B não é preciso apenas manter os clientes o maior tempo possível, mas também é preciso enriquecer o relacionamento com os clientes empresariais para incentivar a sua compra futura.

O facto de o marketing relacional estar presente também nos mercados B2B, proporciona às empresas a criação de relações a longo-prazo com os seus clientes. Para isto as empresas devem satisfazer os seus clientes, criando e agregando valor aos mesmos, de maneira a conquistar a sua fidelização (Marques, 2012), criando assim uma vantagem competitiva sustentada (Ruiz-Molina, Saura, & Velázquez, 2015), impossível de ser copiada pela concorrência (Möller, 2006; Young et al., 2015).

Este estudo pretende acrescentar informação à literatura e fornecer uma imagem de como a qualidade da relação pode influenciar a fidelização do cliente num contexto B2B.

2.5. O caso particular das relações nos setores público e privado

Neste subcapítulo, o objetivo é aprofundar e discutir sobre o que é ser um cliente do setor público e do setor privado. Como se percebe, são dois mercados distintos em relação

ao comportamento do cliente. Ambos possuem os mesmos objetivos, que é dar o melhor de si a servir o cliente e ter lucro, mas as burocracias, regras e normas de compras diferem entre si. O comportamento do próprio cliente revela-se diferente, o que vai afetar, e de que maneira, a qualidade da relação com o fornecedor. Sendo assim, as características destes dois clientes devem ser avaliadas e levadas em consideração quando comparadas entre si. Os objetivos da relação da empresa com estes dois tipos de consumidores são iguais, contudo a forma de se relacionar e gerir são diferentes.

2.5.1. O cliente do setor público

O setor público, também conhecido como setor governamental, corresponde as empresas e organizações do Estado que lidam com a produção e distribuição de bens e serviços para os seus cidadãos. O setor público é definido por Alexandrino e Paulo (2008, p. 21) como “Toda a atividade que a administração pública executa, direta ou indiretamente, sob regime predominantemente público, para satisfação imediata de uma necessidade pública, ou que tenha utilidade pública”. Organizações do setor público focam-se no fornecimento de serviços sociais para o público como exigido por lei. Essas organizações incluem escolas públicas, saúde pública, polícia e bombeiros. Sistemas públicos de transporte, manutenção de estradas, e empregos militares também são geralmente responsabilidades do setor público.

As organizações públicas podem assumir várias formas, como:

- Administração direta, onde a gestão não tem nenhum requisito específico para obedecer aos critérios de sucesso comercial e as decisões são orientadas pelo governo.
- Sociedades de capitais públicos, que diferem da alínea anterior, pois possuem mais liberdade comercial e espera-se que funcionem de acordo com critérios comerciais, sendo que o Governo só define objetivos, e, em geral, não toma as decisões.
- Participação parcial, em que o Estado tem uma pequena participação em, por exemplo, algum departamento da empresa, mas não tem qualquer decisão no funcionamento da mesma.

Desde 2011, tem havido um aumento da privatização das empresas públicas, muito devido à dívida financeira pública, que Portugal atravessou. A privatização consiste na venda, completa ou parcial, de ações de empresas públicas a investidores particulares. Isto

permite ao Governo acumular capital para colmatar a dívida pública apresentada. A privatização foi uma das propostas da Troika, para que Portugal conseguisse lidar com as despesas que apresentava na altura. Com isto, resultou uma diminuição do número das empresas geridas pelo Estado desde 2011 (Intrum, 2018).

O facto de ter um cliente que é uma empresa ou organização pública, pode implicar várias situações problemáticas para o fornecedor. Uma delas é a demora no pagamento de faturas. Segundo pesquisas feitas, o setor público em Portugal, em média, demora 86 dias a pagar faturas aos seus fornecedores. Isto faz de Portugal um dos países, em que as empresas do Estado mais se atrasam no pagamento a fornecedores. Uma das causas deste acontecimento poderá ser a situação financeira difícil que o país atravessa.

Os resultados do relatório anual da empresa Intrum, o *European Payment Report* 2018, que estuda o comportamento das empresas e do Estado em relação aos pagamentos a fornecedores, posicionam Portugal como um dos dois países europeus em que as empresas públicas mais se atrasam no pagamento a fornecedores. A empresa Intrum, sobre as causas dos atrasos de pagamentos, aponta como principal motivo, a situação financeira dos seus clientes. Outras razões são também apontadas, como a ineficiência administrativa e o atraso intencional por parte dessas empresas (Intrum, 2018).

Outra problemática que pode existir ao adquirir um cliente do setor público, é que as pessoas responsáveis pelas compras têm de obedecer a regras impostas pelo Estado, regras essas que podem passar por limites nos montantes das compras, no tempo de relacionamento com o mesmo fornecedor, na opção sempre pela proposta de preço mais baixa em detrimento da qualidade, etc. Isto causa um grande transtorno às empresas fornecedoras, pois estão sempre dependentes dessas leis, o que limita, e muito, todas as estratégias de marketing que possam existir.

Tem sido várias vezes argumentado que os órgãos públicos têm objetivos distintos, como equidade e prestação de contas, que estão ausentes no setor privado (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, & Pettigrew, 1996; Flynn, 1997). Esses objetivos derivam da propriedade comum das organizações públicas e das tentativas de controlar o seu comportamento para alcançar objetivos coletivos. Acredita-se que tais propósitos exigem processos e valores de gestão distintos no setor público (Ranson & Stewart, 1994).

Outro fator que pode impor dificuldade à fidelização dos clientes públicos é a rotatividade dos dirigentes e responsáveis pelas empresas ou instituições públicas, alterações dos governos e a falta de compromisso de alguns gestores, o que torna o processo de fidelização muito mais complexo, visto que basta uma mudança de direção para deitar, parte

ou todo o investimento feito no cliente, a baixo. O objetivo ao lidar com este tipo de cliente é prestar um atendimento de excelência voltado para a satisfação do cliente público, respeitar as metas regulatórias, e reduzir os riscos jurídicos relacionados com as leis que regulam o setor público.

A rotatividade nos órgãos públicos, alterações dos governos e ausência de comprometimento de alguns gestores implicam muitas vezes a desorganização das empresas ou instituições públicas, ocasião em que surgem oportunidades para atuação ao nível da promoção de relacionamentos. Para além disso, a relação com o cliente do setor público deve estar em constante evolução. Além de conquistar a confiança e resolver os problemas apresentados, é fundamental conhecer o cliente, prestar atenção às suas críticas e sugestões para superar as suas expectativas de maneira a garantir a eficácia do plano estratégico a longo prazo, promovendo assim a fidelização desse cliente.

2.5.2 O setor privado

O setor privado consiste no conjunto de organizações e empresas que não contam com a participação do Estado. Estas são as empresas criadas por pessoas fora do contexto governamental com o intuito de gerar valor e criar lucro para proveito próprio. Algumas destas empresas são criadas também para dar uma liberdade de escolha aos consumidores, face a alguns serviços que normalmente são de serviço público, como por exemplo, estabelecimentos de ensino privados, hospitais e clínicas privadas.

As empresas privadas possuem leis e regras próprias, criadas por um gestor responsável pela empresa, sem interferência direta do Estado, no processo de decisão de compra, logo permite à empresa fornecedora criar laços de fidelidade mais próximos e reais com o cliente. Lojas, restaurantes, postos de gasolina, são diferentes exemplos de empresas privadas. Organizações sem fins lucrativos, como fundações e associações de apoio social, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSSs), hospitais privados ou escolas privadas, também são geralmente considerados parte do setor privado, a não ser que sejam apoiados por fundos governamentais.

2.5.3. As principais diferenças entres os setores público e privado

O setor público e setor privado são os termos utilizados para representar as duas principais indústrias de negócios dentro de uma economia. Apesar de eles poderem fornecer

produtos ou serviços parecidos, os dois setores diferem entre si em vários aspectos, aspectos esses que incluem a propriedade e objetivo.

A principal diferença entre estes dois setores é que o setor público é comandado pelo Governo, já o setor privado é dirigido pelos próprios gerentes das empresas privadas, ou seja, a diferença é entre quem define as regras. As semelhanças e diferenças entre os setores público e privado têm sido frequentemente debatidas na literatura sobre administração pública, política e economia. Enquanto as empresas privadas são de propriedade de empresários ou acionistas, as organizações públicas são detidas coletivamente por membros de comunidades políticas. Esta distinção está associada a dois outros contrastes público/privado. Primeiro, diferentemente de suas contrapartes privadas, as organizações públicas são financiadas em grande parte por impostos, em vez de taxas pagas diretamente pelos clientes (Niskanen, 1971; Walmsley & Zald, 1973). Em segundo lugar, estas são controladas predominantemente por forças políticas, não forças de mercado.

Numa empresa ou organização do setor público, todos os colaboradores trabalham sob ordens do Governo, sendo esse trabalho em prol do Estado, podendo ser conseqüentemente também em prol de todos os cidadãos. A empresa ou organização não é de um proprietário privado, mas sim de um governo da região. Já as empresas ou organizações do setor privado, por outro lado, são controladas por particulares e podem pertencer a uma sociedade, ou a único proprietário. Empregados em postos de trabalho do setor privado são empregados pela organização em si.

As organizações do setor público têm procedimentos mais formais para a tomada de decisões e são menos flexíveis e mais avessos ao risco, do que as suas contrapartes do setor privado (Bozeman & Kingsley, 1998; Farnham & Horton, 1996). Essas características das organizações públicas refletem "a falta de recompensas ou incentivos para inovações bem-sucedidas e as penalidades por violação de procedimentos estabelecidos" (Fottler, 1981, p. 5).

Outra grande diferença nas empresas dos dois setores, são os seus objetivos. As empresas do setor público têm habitualmente o objetivo de servir o público, e não estão, normalmente, em concorrência direta com as outras empresas. Geralmente, estas empresas não têm fins lucrativos, e tendem a fornecer serviços em vez de bens. As empresas privadas, por outro lado, geralmente tendem a procurar o lucro e tentar superar as empresas concorrentes para responder às mesmas exigências. Segundo Pratchett e Wingfield (1996), a principal diferença entre organizações públicas e privadas diz respeito às atitudes e aspirações de seus funcionários, tanto em relação ao trabalho quanto à vida em geral. Este

conjunto distinto de valores foi caracterizado nos últimos anos como um "ethos de serviço público" (Pratchett & Wingfield, 1996). Acredita-se que os gestores públicos sejam menos materialistas do que os privados, e são menos propensos a serem motivados por recompensas financeiras. Portanto, é improvável que políticas como remuneração relacionada ao desempenho ou promessas de gratificações financeiras e outras gratificações aumentem o comprometimento da equipa ou melhorem o desempenho organizacional. Em segundo lugar, argumenta-se que os gestores de órgãos públicos têm um desejo mais forte de servir o público. Essa preocupação em promover o interesse público tem sido contrastada com o desejo das empresas privadas de atender às demandas de clientes individuais.

Oito estudos investigaram se os objetivos das organizações públicas e privadas são significativamente diferentes. A proposição de que as metas organizacionais são mais vagas no setor público foi investigada em seis estudos, três deles acham que as empresas públicas têm objetivos mais ambíguos (Baldwin, 1987; Chubb & Moe, 1988; Solomon, 1986); noutro verifica-se que os órgãos públicos têm objetivos mais claros (Lan & Rainey, 1992); e dois estudos concluem que não há diferença entre os setores público e privado (Rainey, 1983; Rainey et al., 1995).

Também há casos de empresas públicas e privadas que pertencem ao mesmo ramo, fazendo concorrência entre si. Às vezes, o setor público e o setor privado cruzam-se, dando a oportunidade aos cidadãos de escolher entre organizações fornecidas publicamente ou pagar um valor mais elevado por serviços privados mais flexíveis. Temos o exemplo dos hospitais públicos e privados, onde as pessoas têm as duas opções, o preço vai variar, mas as condições e a qualidade do serviço também variam. No ponto de vista de fornecedor, as relações que se mantêm com o cliente do setor privado e o cliente do setor público também variam bastante.

Para perceber melhor a diferença entre as relações mantidas entres estes dois setores, apresenta-se esta tabela de comparação (Tabela 1):

Tabela 1. Diferenças entre setor público e setor privado

	Setor Público	Setor Privado
Responsáveis	Governo	Proprietário Próprio
Mandato dos dirigentes	Rotativa	Fixo
Objetivo	Servir os cidadãos	Lucro da empresa
Regras	Governamentais	Independentes
Fidelização	Curto – prazo	Longo – prazo

Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo deste capítulo, é identificar os objetivos desta investigação. Para isso dividiram-se esses objetivos em objetivos gerais e objetivos específicos, com a intenção de tornar este estudo mais preciso. Neste capítulo vai ser apresentado também a estrutura do estudo em si, incluindo os métodos de recolha de dados e a análise dos mesmos.

3.1. Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta investigação consiste em perceber qual é o nível de importância que a qualidade de relação apresenta no processo de decisão de compra do cliente B2B (tanto do setor público, como do setor privado), aplicando o estudo de caso à empresa Higimarto. Assim, esta investigação propõe um modelo onde se determina quais são os fatores que mais contribuem para a qualidade de relação, tanto para os dois setores como para os colaboradores da empresa.

Como objetivo final, pretende-se identificar, se para os clientes B2B (do setor público e privado), existe algum fator que seja mais importante que o preço no processo de decisão de compra e se a qualidade de relação é um desses fatores, analisando se existe diferenças nos dois setores.

Para tal, constituem objetivos específicos:

1. Perceber em qual das dimensões (satisfação, confiança e compromisso), a qualidade de relação mais se baseia, para cada uma das partes, quer para o cliente (setor público e setor privado), quer para os colaboradores.
2. Perceber quais são os antecedentes da qualidade de relação que mais impacto têm na qualidade da relação entre as partes, quer para o cliente (setor público e setor privado), quer para os colaboradores.
3. Perceber se a qualidade de relação pode ter impacto na fidelização do cliente (setor público e setor privado).

3.2. Abordagem Metodológica

Após a definição dos objetivos para este estudo, conclui-se que a investigação seria carácter exploratório, pois este tipo de investigação apresenta mais proximidade com o objeto de estudo em questão, tornando-o mais explícito (Gil, 2002).

Com o objetivo de focar mais nos objetivos de estudo e de obter maior fiabilidade na informação, será utilizado um método de investigação qualitativo, considerando que este é o método que melhor se enquadra nesta investigação, pois, segundo Oliveira (2010), o método de estudo qualitativo caracteriza-se pela sua componente interpretativa e analítica, que permite refletir e analisar os dados com mais profundidade, resultando num maior entendimento sobre o objeto de estudo.

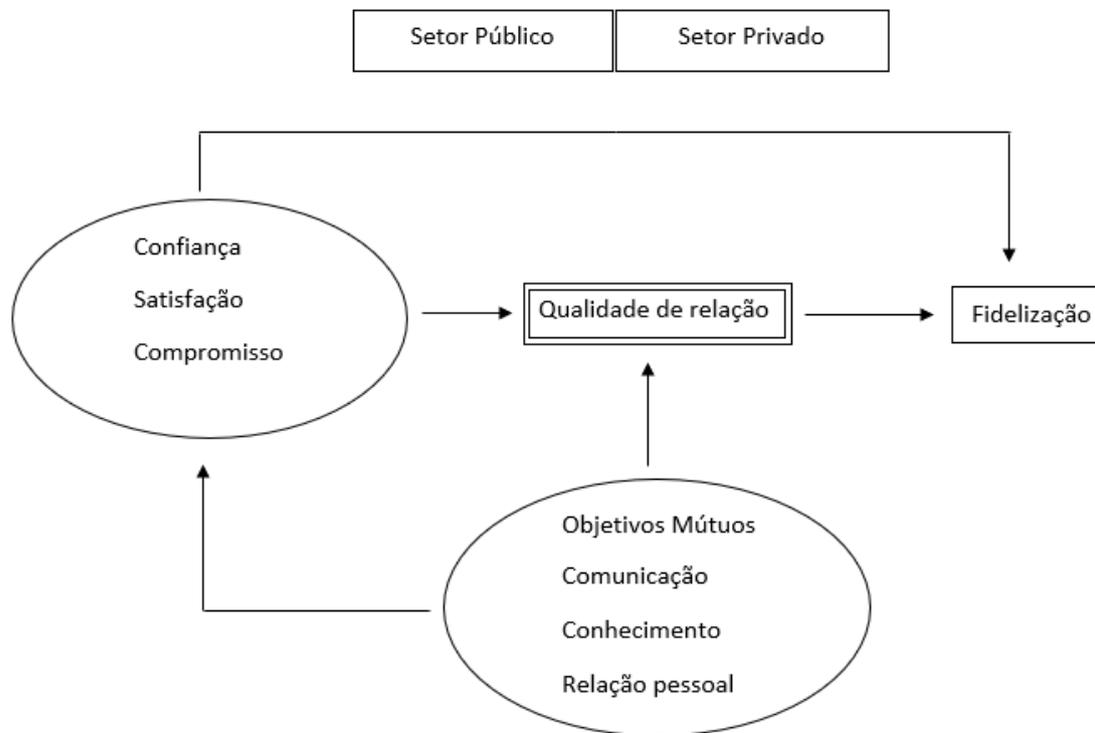
Outro dos fatores que influenciaram na escolha do método de estudo qualitativo, foi o facto de que a maioria dos estudos feitos sobre a qualidade de relação são de carácter quantitativo, pelo que se considera haver uma grande vantagem na utilização de um método qualitativo, através da utilização, mais precisamente, de entrevistas (Osobajo & Moore, 2017).

3.3. Modelo Conceptual

Na figura 1 é apresentado o modelo conceptual escolhido, que serve de suporte para toda a investigação desta dissertação.

O modelo conceptual tem o objetivo de fazer a ligação dos conceitos estudados na revisão teórica com a investigação prática realizada nesta dissertação. Este modelo faz a ligação do conceito central, que é a qualidade da relação, com os seus antecedentes e dimensões, que no fim poderá levar ou não à lealdade do cliente.

Figura 1. Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

3.4. Estudo de caso

Os estudos de caso têm o objetivo de estudar, analisar, e explicar com mais detalhe e mais profundidade o objeto de estudo. Assim sendo, esta investigação vai ter por base um estudo de caso, tentando assim estudar as questões que vão ser investigadas de uma maneira mais específica e aplicá-las em uma situação prática, percebendo as suas características essenciais, com vista a compreensão global de um fenómeno complexo, em contexto de vida real (Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2013).

O estudo de caso, de acordo com alguns autores, é definido como um estudo aplicado a um grupo ou um indivíduo, mas também podem ser programas, processos ou decisões (Rodríguez, Flores, & Jiménez, 1999; Yin, 2013). Os estudos baseiam-se mais em investigações qualitativas, no sentido em que os estudos de caso são construídos pelas várias fases de recolha, análise e discussão dos métodos qualitativos, focando-se apenas em um ou poucos casos (Latorre et al., 2003).

“A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos da vida real” (Dooley, 2002, p. 334).

3.4.1. Higimarto. O Caso de estudo

A Higimarto é a empresa escolhida para realizar o caso de estudo. A Higimarto é uma empresa que comercializa produtos e equipamentos de higiene e limpeza para áreas profissionais.

3.4.1.1. História

A empresa Higimarto - Indústria e Comércio de Produtos de Higiene e Limpeza, Lda. foi fundada a 31 de Maio de 1999, num ambiente familiar. Especializada no comércio por grosso e a retalho de artigos de higiene e limpeza, começou, inicialmente por comercializar marcas conceituadas no mercado, como a Sutter Profissional, Kimberly Clarck e Vileda.

A Higimarto desde o início que se preocupa com a satisfação total dos clientes, efetuando a sua distribuição através de frota própria, conduzida por profissionais especializados, que no ato de entrega dão apoio total ao cliente. Em 2001, a Higimarto torna-se distribuidor exclusivo do distrito de Coimbra da marca Sutter Profissional. Nesse mesmo ano constroem as suas próprias instalações, melhorando de ano para ano, de modo a proporcionar as melhores condições aos colaboradores, clientes e fornecedores.

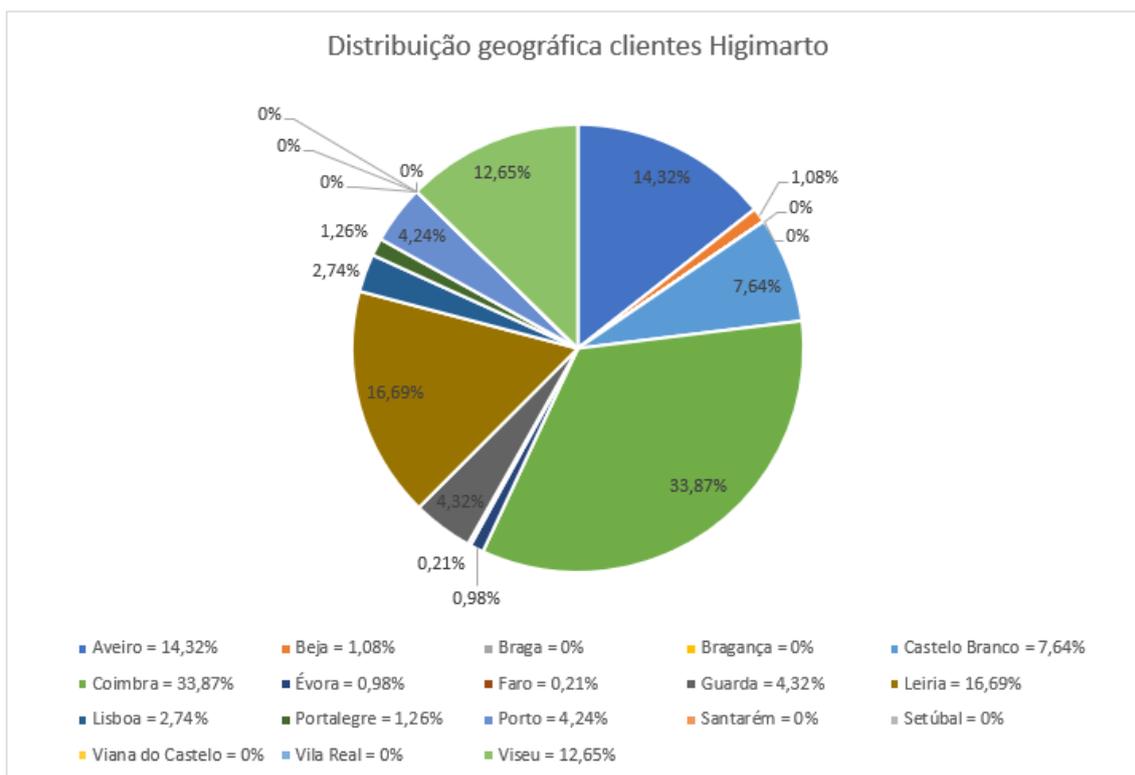
Em 2009, a Higimarto torna-se PME Líder. Nesse mesmo ano, por razões estratégicas, adquire a empresa Central H.M.X. Lda., alargando o território de ação para o distrito de Leiria.

Desta fusão surge então a marca comercial - Grupo Higimarto. No ano de 2010 foram registadas, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial, as seguintes marcas: Grupo Higimarto - Indústria e Comércio de Produtos de Higiene e Limpeza, Higimarto - Indústria e Comércio de Produtos de Higiene e Limpeza, Romatild - Produtos de Higiene e Limpeza e Central H.M.X. - Indústria e Comércio de Produtos de Higiene e Limpeza.

3.4.2 Clientes

Em relação à distribuição a nível nacional dos vários clientes da Higimarto, percebemos que, a grande maioria dos clientes se situam no centro de Portugal, sendo 33,87% pertencentes a Coimbra, cidade onde se situa a sede da Higimarto (Figura 2).

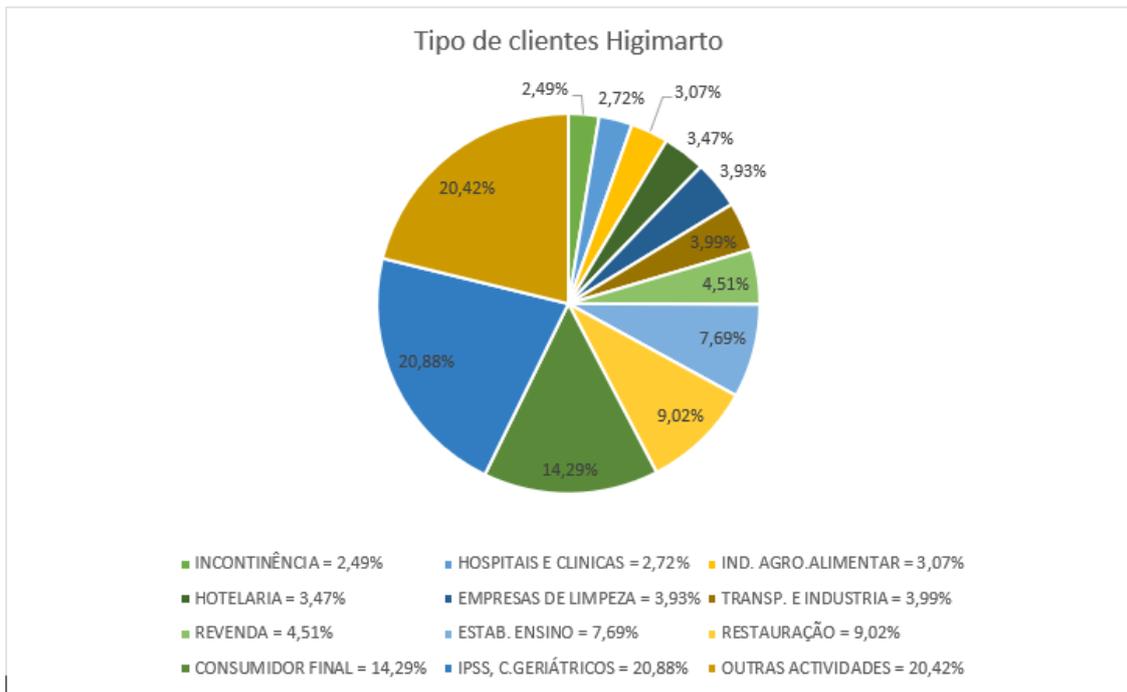
Figura 2. Distribuição geográfica dos clientes da Higimarto



Fonte: Elaboração própria

Atualmente a empresa foca-se em clientes empresarias e institucionais, ou seja, clientes B2B. A empresa tem vindo a crescer ao longo dos anos no mercado nacional, sobretudo no centro do país, onde possui clientes de todo o tipo, sendo a maioria no ramo da hotelaria, área hospitalar, estabelecimentos de ensino, restauração, associações de apoio social, centro geriátricos, etc. (Figura 3).

Figura 3. Distribuição do tipo de clientes da Higimarto



Fonte: Elaboração própria

Entre estes, estão incluídas empresas públicas como os Hospitais da Universidade de Coimbra, Aeroportos de Lisboa e Faro, Universidade de Coimbra, Caritas Diocesana de Coimbra, Santas Casas da Misericórdia, Fundação Bissaya Barreto, Politécnicos de Coimbra, Idealmed, etc. Todos estes confiam no serviço e produtos que a Higimarto pode oferecer. Do total dos clientes atuais da Higimarto, cerca de 18% são empresas públicas ou semi-públicas e 82% são empresas privadas.

3.5. Técnicas de recolha de dados

De maneira a dar seguimento à metodologia escolhida e tentar ir de encontro aos objetivos estabelecidos, optou-se por realizar entrevistas em profundidade e semiestruturadas, como técnica de recolha de dados primários. As entrevistas foram feitas tanto a colaboradores da Higimarto, como a clientes de ambos os setores, quer do setor público quer do setor privado.

3.5.1. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas são uma técnica de recolha de dados muito importante, porque possibilita que o investigador possa recolher informações que advêm das percepções, das opiniões e das experiências dos entrevistados face a uma determinada situação (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). Na opinião de Quivy e Van Campenhoudt (1998), o ponto forte das entrevistas são contacto direto entre o investigador e o entrevistado, sendo que a intenção é que o entrevistado responda por si, sem que haja sem muita interferência por parte do entrevistador. O entrevistador deve intervir apenas quando o entrevistado se afastar do tema da entrevista.

Outra vantagem desta técnica de recolha de dados é a possibilidade que o entrevistador tem de se focar no tópico de estudo e de dar oportunidade de existir deduções durante a entrevista (Yin, 2013). Concordando estão Sousa e Baptista (2011), que defendem que as entrevistas semiestruturadas oferecem maior liberdade ao entrevistado, apesar de que este não se deve afastar do tópico principal, permitindo que assuntos específicos, sejam discutidos de uma forma mais informal. Já, Quivy e Van Campenhoudt (1998) consideram que a flexibilidade e profundidade são as maiores vantagens que este tipo de técnica oferece à entrevista.

3.5.1.1. *Procedimentos*

De maneira a poder analisar a visão dos colaboradores sobre a importância da qualidade de relação para a lealdade do cliente, realizou-se entrevistas a 5 colaboradores que possuem contacto direto com os clientes, pois no ponto de vista de alguns autores, existe uma lacuna na literatura no que diz respeito ao ponto de vista da empresa sobre a qualidade de relação, já que a maioria das investigações falam sobre a qualidade de relação apenas no ponto de vista do cliente, dando menos importância à perspectiva da empresa (Athanasopoulou, 2009; Huntley, 2006).

Sobre as entrevistas aos colaboradores da empresa, os entrevistados foram escolhidos com base em três critérios: o seu tempo de trabalho na Higinarto, o seu cargo e a sua ligação com os clientes, isto porque só os colaboradores que têm contacto direto com os clientes, apresentam relevância para esta investigação. Assim, foram entrevistados 5 colaboradores, pertencentes aos quadros de gerência e à área comercial.

Em relação aos clientes da empresa entrevistados, foram escolhidos 10 clientes, sendo 5 clientes do setor público e semipúblico e 5 clientes do setor privado. Todos os entrevistados, consentiram em expor as suas identidades e que a entrevista fosse gravada para efeitos de pesquisa. Todos assinaram a respetiva declaração de participação para garantir a veracidade da entrevista. As tabelas seguintes caracterizam os 15 entrevistados (Tabelas 2 e 3).

Tabela 2. Caracterização dos clientes entrevistados

	Cliente	Anos de relação	Indústria	Entrevistado	Cargo
Setor Público ou Semi-Público	Universidade de Coimbra	8	Estabelecimento de ensino	Pedro Vasco Gouveia	Assistente técnico
	Águas de Coimbra	20	Serviços públicos	António Ferreira Soares André	Chefe de armazém
	Estabelecimento Prisional de Coimbra	15	Serviços públicos	Fernando José Murta Ferreira	Coordenador Técnico
	Cáritas Coimbra	9	IPSS	José Figueiredo	Responsável pelas compras e logística
	Santa Casa da Misericórdia de Coimbra	20	IPSS	Isabel Maria Granado Santos	Fiel de armazém de primeira
Setor Privado	Hotel D. Luís	18	Hotelaria	Lurdes Antunes	Ecónoma
	Fundação Beatriz Santos	20	Estabelecimento de ensino / Centro Geriátrico	Filipe Saraiva	Gestor / Farmacêutico
	Restaurante Nova Casa dos leitões	7	Restauração	Daisy Louro	Responsável de compras
	Hospital da Luz	6	Hospital	Gonçalo Lemos	Responsável de gestão de materiais
	Colégio S. Teotónio	10	Estabelecimento de ensino	Anabela Oliveira	Coordenadora de serviços

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3. Caracterização dos colaboradores entrevistados

Nome	Idade	Anos de relação	Cargo
António Marto	51	20	Diretor Comercial / Sócio gerente
Américo Pereira	40	15	Comercial
Carlos Jerónimo	46	18	Comercial
Maria João Moura	37	8	Engenheira de segurança alimentar
Alexandrina Sousa	46	20	Administrativa / Sócia gerente

Fonte: Elaboração própria

Para guiar as entrevistas, elaboraram-se dois guiões diferentes, um para os colaboradores e outro para os clientes, que serviram de apoio ao entrevistador, de maneira a que as entrevistas fossem orientadas e guiadas de acordo com os objetivos da investigação em si. Todos os entrevistados foram contactados, com antecedência, via telefone, onde foi explicado o objetivo da entrevista. Seguiu-se o envio dos respetivos guiões para o e-mail de cada entrevistado para que estes tivessem conhecimento prévio das questões colocadas na entrevista.

As entrevistas aos clientes foram feitas no local de trabalho de cada um, através de uma gravação, sendo apenas feita através de escrita a entrevista ao cliente do Estabelecimento prisional de Coimbra, que por motivos de segurança e regras locais não deixaram levar o telemóvel para o estabelecimento, e também ao cliente Fundação Beatriz Santos que por motivos de indisponibilidade decidiu mandar a entrevista por escrito, via e-mail. De seguida, procedeu-se à transcrição integral das gravações para o papel, garantindo sempre a veracidade e qualidade dos dados durante a análise.

3.6. Análise de dados

Segue-se a fase seguinte desta investigação, que é a análise e interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas, de maneira a tirar as conclusões e chegar ao objetivo de estudo proposto.

Primeiramente, efetuaram-se três questões de introdução, de maneira a perceber qual era a relação que os clientes mantinham atualmente com a Higimarto, percebendo se estes estavam atualmente satisfeitos com o trabalho prestado pela empresa e quais eram as características que estes achavam fundamentais para a boa relação com o fornecedor. De seguida, optou-se por analisar os respetivos dados, dividindo os objetivos de estudo por antecedentes e dimensões da qualidade de relação, de maneira a perceber quais destes, os entrevistados consideravam mais importantes para a qualidade de relação entre cliente e fornecedor. Por fim, efetuaram-se as últimas questões, que permitiram concluir o que na opinião dos entrevistados, poderá ser mais importante que o preço, no processo de decisão de compra e na lealdade do cliente para com a Higimarto e se na opinião deles a qualidade de relação poderá ser um desses fatores.

Foi feita depois uma análise das respetivas respostas, de maneira a perceber se existe diferença significativa entre os dois setores analisados, o setor público e o setor privado.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Depois de serem escolhidos e explicados os métodos e técnicas de recolha e análise de dados utilizados nesta investigação, este capítulo tem o objetivo de apresentar e interpretar os dados obtidos através das entrevistas.

4.1. Primeira Questão de Investigação

A primeira questão de investigação diz respeito à identificação das dimensões da qualidade de relação que na opinião dos clientes e dos colaboradores da Higimarto, a qualidade de relação mais se baseia. Assim, este subcapítulo divide-se de acordo com as dimensões da qualidade de relação estabelecidos na revisão teórica, que são, a confiança, o compromisso e a satisfação.

4.1.1. Confiança

Quando questionados sobre a esta dimensão, os colaboradores defendem que a Higimarto transmite confiança aos seus clientes. Segundo os colaboradores, o facto de a Higimarto estar sempre disponível a satisfazer as necessidades do cliente é o fator fulcral para os clientes sentirem confiança na empresa. O mesmo acontece negativamente, se a Higimarto falhar constantemente com a sua competência, gerando quebras na confiança do cliente.

“Sim, **os clientes confiam em nós**, na sua maioria. (...) O cliente espera sempre que nós estejamos lá para eles 24h sobre 24h, e a Higimarto nem sempre consegue isso, isso faz do nosso cliente muito peculiar, porque muitos deles não param, por exemplo aos fins de semana e nós encerramos. Mas nós tentamos compensar isso com um trabalho de excelência durante o resto da semana toda. (...) **Se começar a existir muitas falhas, o cliente vai começar a perder essa confiança** que se criou ao longo dos anos.” – Alexandrina Sousa

“**Acho que sim.** Conhecer as pessoas, **conhecer o processo todo**, conhecer os trabalhadores, conhecer o espaço, quando se conhece a estrutura toda da empresa também se ganha mais confiança, toda a logística da empresa passa por contacto mais pessoal, desde as vendas até ao escritório até à distribuição. **É o cliente sentir-se integrado.** (...) O que abala a confiança do cliente **é quando nos falhamos 3, 4 vezes seguidas** e essa falha tem sempre a mesma justificação, basta nos enganarmos muitas vezes em preços ou entregas, tempo de espera, **isso tudo afeta a confiança do cliente** quando acontece muitas vezes.” – Américo Pereira

Os colaboradores também apontam a honestidade como fator fundamental para que a confiança do cliente se desenvolva e se mantenha, apontando, também, que a falta de honestidade vai abalar a confiança, e que, quando a confiança do cliente é afetada, dificilmente será recuperada.

“**Sim a confiança é tudo.** O que eleva a confiança do cliente é facto de a Higimarto querer sempre satisfazer o cliente, independentemente do difícil que isso possa ser, porque faz aquilo que os outros não fazem. (...) Da experiência que eu tenho, às vezes **tem haver com as falhas nas entregas**, porque o cliente está à espera do produto **e a questão do preço**, porque por exemplo, temos um cliente que tem os mesmos preços há não sei quanto tempo e para o comercial o cliente estava garantido, sem ter o cuidado de fazer atualizações nos preços , o cliente um dia pediu propostas a outros e **viu que estava a ser “enganado” por descuido do comercial**, ou seja **fez com que o cliente perdesse a confiança.**” – Eng. Maria João Moura

“**Sim, sem dúvida**, a pior coisa que pode acontecer é a falta de confiança, porque o cliente começa a duvidar das tuas capacidades (...) O que contribui para a confiança do cliente **é sermos honestos**, no fundo é isso, e **a competência.** (...) O que pode diminuir essa confiança é falharmos nesses pontos. **Se eu falhar na confiança o cliente vai ficar sempre de pé atrás comigo. O cliente não se esquece quando nos falhamos**, mais fácil se esquece quando nos acertamos.” – Carlos Jerónimo

“**A confiança que a Higimarto transmite depende muito da atitude do comercial**, basta uma atitude menos boa do comercial para a Higimarto ficar em cheque, pois o comercial representa a empresa. **Mas no geral sim, creio que sim.** (...) **É o que nós vendermos corresponder ao prometido. Nós temos de ser corretos** e assumir os nossos erros quando houver. (...) **O que nos pode prejudicar é enganar o cliente**, tentar vender uma coisa que não corresponde às expectativas. O cliente percebe quando estamos a **ser honestos** ou pelo contrário.” – António Marto

As respostas obtidas através das entrevistas feitas aos clientes vão ao encontro das percepções dos colaboradores relativamente à confiança dos próprios clientes. Assim, verificou-se que tanto os clientes do setor público como do setor privado, consideram que a Higimarto lhes transmite confiança. Referindo que a disponibilidade em satisfazer as necessidades do cliente e a competência no profissionalismo contribuem para essa confiança.

“Eu acho que é bastante elevado. (...) É cumprir com a entrega e qualidade dos produtos” – Universidade de Coimbra

“Neste momento, é ótima. (...) A confiança no material fornecido, a confiança nos prazos de entrega, pois nós não podemos estar à espera do material muito tempo, há timings e eles são cumpridos.” – Águas de Coimbra

“Sim transmite. (...) É vocês serem capazes de responder às nossas necessidades, é vocês virem de encontro e cumprirem com o negociado e prometido.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“Para que haja confiança, há que servir-nos de imediato e estar sempre lá quando nós precisamos.” – Colégio São. Teotónio

“Acho que é bom sim, apesar de termos tido uma escolha diferente para os produtos do matadouro, mas isso não dependeu de nós, foi uma escolha por parte da Degave, não teve nada haver com vocês. (...) É a rapidez, e não é qualquer fornecedor que consegue atender ao que nós precisamos, isso ajuda

“Sim, de 0 a 5, dou um 5. (...) A qualidade, o preço e o não haver falhas contribuem para isso. O que pode afetar a confiança é a falha na entrega dos produtos, que para nós é muito importante, não haver falhas, porque se nos falham nós vamos falhar também aos nossos clientes.” – Hotel D. Luís

Contudo, há clientes que defendem que a confiança é aliada do tempo, ou seja, a confiança só se vai ganhando com o passar do tempo de trabalho e cooperação conjunta.

“É um grau de confiança grande, na informação, nos produtos e no serviço. (...) O que contribui para a confiança para com a Higimarto, é acima de tudo a experiência empírica, do tempo, a experiência acumulada na relação com o próprio fornecedor. Lógico que no início não havia esta confiança, vai-se trabalhando e vai-se construindo acima de tudo.” – Hospital da Luz

Há quem defenda, que para que a confiança do cliente se desenvolva, é preciso que o fornecedor pense primeiro em ajudar o cliente em detrimento do seu negócio, sendo que essa atitude vai demonstrar que o cliente pode confiar na empresa, pois ela não se vai aproveitar das suas necessidades.

“Eu diria que a confiança é boa, todos os problemas têm sido resolvidos e isso ajuda, ainda há pouco o vendedor ligou para cá a dizer que não ia um produto porque havia um mais barato e fez a troca, isso é **ajudar o cliente em detrimento próprio, isso só vai ajudar na confiança.** (...) É esse tipo de atitudes, **pensar primeiro no cliente e depois no seu negócio,** nem toda a gente faz isso, **isso contribui para a confiança.**” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

A honestidade também é apontada como fator fundamental para que se crie confiança no fornecedor, sendo que o cliente está sempre atento a qualquer falha da empresa.

“Bom, se puséssemos numa escala de 1 a 5, diria 4. **Claramente que a Higimarto transmite confiança.** (...) **A confiança seria afetada se me sentisse desfraldado** nesta questão dos produtos, **falhas, e falta de honestidade.**” – Cáritas de Coimbra

Resumindo, os clientes entrevistados demonstram confiança na Higimarto, justificando que a qualidade do serviço, a rapidez na resposta da empresa, a honestidade e o cumprimento do prometido, são os fatores que mais contribuem para o desenvolvimento da mesma.

4.1.2. Compromisso

Em relação ao compromisso, as opiniões divergem devido à estrutura e interpretação de cada entrevistado. Foi questionado aos colaboradores se consideravam que existiam clientes comprometidos. Todos demonstraram consenso nas respostas, justificando que o serviço pós-venda da Higimarto é fundamental para que os clientes queiram estar comprometidos com a empresa, diferenciando assim a Higimarto dos demais concorrentes.

“A Higimarto procura esse compromisso com o cliente, oferecendo aos clientes serviços que a concorrência não **oferece, como cedência de equipamentos** na compra de produto, na **oferta do serviço de HACCP, e na assistência técnica contínua,** ou seja, **o serviço pós-venda** vai fazer com que esse compromisso se fortaleça. (...) Se o cliente perceber que já não lhe compensa comprar à Higimarto pode facilmente quebrar esse compromisso.” – Alexandrina Sousa

“O compromisso pode ter haver com níveis contratuais, mas tirando esses casos, **há clientes que têm um grande compromisso com a Higimarto** porque são clientes há muitos anos, e **esses anos pesam no compromisso**. (...) **Para haver quebra no compromisso, acho que é preciso muita falta de profissionalismo** por parte da Higimarto, também pode haver uma mudança de direção que quebre esse compromisso, mas no geral acho que **só uma falha muito grande.**” – Américo Pereira

Para certos colaboradores o compromisso dos clientes com a Higimarto baseia-se na relação pessoal e na amizade que se mantém com eles, sendo essencial a presença constante dos vendedores para criar uma proximidade maior.

“Sim. Acho que, **no que se baseia esse compromisso, é na amizade, na presença assídua do vendedor e na cooperação.** (...) Sim claro, e nós também compramos, e o compromisso faz-nos ter uma boa relação com os nossos fornecedores. (...) **A ausência do comercial para com o cliente pode afetar o compromisso.**” – António Marto

Ainda assim, para alguns colaboradores, a falta de confiança do cliente é um fator que poderá abalar o compromisso com a Higimarto, pondo em *check* todo o trabalho feito ao longo dos anos.

“Sim, mas isso tem haver com a relação pessoal, **o compromisso baseia-se na relação, é a relação pessoal que permite criar o compromisso.** (...) **A falta de confiança pode levar a que esse compromisso seja quebrado.**” – Eng. Maria João Moura

“**Existe**, porque trabalhamos e damos tanto de nós, durante estes anos todos, que temos clientes que **quase sentem a obrigação e o compromisso de nos comprar**, porque nunca falhámos, e quando precisam, sabem onde bater à porta. (...) **A falta de confiança poderá abalar esse compromisso**, perdendo a confiança, acaba-se o compromisso.” – Carlos Jerónimo

No ponto de vista dos clientes, o compromisso é interpretado de maneiras diferentes. Para alguns, o compromisso com a Higimarto existe, baseando-se na confiança e na relação duradoura que estes mantêm com a empresa.

“**Existe algum compromisso sim**, o compromisso **baseia-se na confiança** e nestes anos de relação que têm sido bons, o que nos deixa mais agarrados a Higimarto. Sentimos que esta boa relação influencia o negócio com a Higimarto. (...) **Esse compromisso poderá ser abalado pela falta de confiança, a falta de acompanhamento técnico**, que no fundo é o que caracteriza positivamente a Higimarto.” – Cáritas de Coimbra

“**Sim**, simplesmente por uma razão, imagine que agora me aparece aqui um fornecedor com uma tabela de preços boa, **eu sinto-me na obrigação de ir dizer ao vendedor da Higimarto**, não o preço em si, mas que tenho mais barato, isto porque foi a Higimarto que durante todos estes anos que suportou o preço e eu acho que não é legal, de todo, eu comprar a outro e não dizer nada. Isso é compromisso. **A Higimarto nunca nos deixou na mão e nós também não podemos deixá-los assim.** (...) Para não haver compromisso é, talvez, **falhar nas entregas** por exemplo, ainda há pouco cortámos com um fornecedor de carne porque nunca chegava a horas, e deixava-nos sempre aflitos, não pode acontecer.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“**O compromisso existente é de trabalho vencedor.** (...) O compromisso é influência, certamente da boa relação conquistada.” – Fundação Beatriz Santos

Outros referem que o compromisso mantido com a Higimarto se baseia apenas no contrato estabelecido entre as partes para o fornecimento de material de higiene e limpeza.

“**Acontece isso claro**, enquanto tivermos o contrato não vamos comprar a outros, mas sim, **o compromisso baseia-se nos termos do contrato.** (...) O que pode acabar com o compromisso **é vocês não cumprirem os prazos e apresentarem constantes falhas no material.**” – Universidade de Coimbra

A Higimarto possui várias técnicas e estratégias para tentar garantir o compromisso do cliente, tais como a cedência por contrato dos vários equipamentos de dispensadores e doseadores para papel e detergentes químicos, a assistência de suporte para resolver qualquer avaria nos mesmos e também o serviço de HACCP gratuito para os clientes fidelizados. Este foi um dos motivos que o Colégio São Teotónio apresentou para se sentir comprometido com a Higimarto.

“**Não tenho compromisso**, a única coisa que **nós temos é a seriedade de ambas as partes**, e partindo o pressuposto que a Higimarto me mete cá dispensadores de papel, eu sinto-me um bocado comprometida a comprar, aí sim. (...) O que poderia levar a acabar com o compromisso é a **falta de cumprimento desses pactos que temos entre nós.**” – Colégio São Teotónio

Para o Hospital da Luz, existe sim, compromisso com a Higimarto, no que toca a pedir orçamentos para o fornecimento, ou seja, este cliente refere que, no que toca a consultas de mercado, existe compromisso, nunca descartando a Higimarto para ser seu fornecedor,

explicando mesmo que a Higimarto é um dos fornecedores preferenciais para a aquisição de produtos de higiene.

“Direi que **haverá sempre um compromisso, mas em termos de consultas**. Em termos de aquisição é um processo um bocadinho diferente, mas **em consultas temos quase o compromisso, até porque são um dos nossos fornecedores preferenciais** para o tipo de material que comercializam. **A aquisição é diferente** porque quando nos é indicada a compra de um artigo fazemos uma consulta ao mercado e a partir das respostas do fornecedor é que vamos decidir a quem vamos comprar. Pode ir desde o preço, mas não só, mas **o preço é um fator importante**, não vou mentir.” – Hospital da Luz

Existem também clientes que se sentem comprometidos, mas que não fecham a porta a outros concorrentes da Higimarto, contribuindo assim para o benefício próprio, quase que obrigando a Higimarto a estar sempre atenta às suas propostas.

“**Sim, mas não fechamos a porta a outros**, os outros podem vir cá fazer propostas, mas eu agarro nessas propostas e mostro ao Jerónimo, de maneira a ele conseguir acompanhar e melhorar também a proposta dele.” – Hotel D. Luís

“De momento este é um setor que nós ainda **não excluimos outros fornecedores**, nós gostamos dos vossos produtos e assim continuará a ser, pois aqui **o restaurante não pode abdicar da qualidade**.” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

No entanto, alguns clientes referem que não existe qualquer tipo de compromisso com a Higimarto, apesar de estarem satisfeitos com o trabalho da empresa, justificando que para eles é difícil existir compromisso devido a serem empresas públicas e a decisão não depender somente deles.

“**Aqui é difícil haver compromisso devido as regras de composição**, às vezes até nos custa quebrar certos compromissos, mas não temos esses “luxos”. (...) **Se alguma vez não vos comprarmos será por decisões superiores, porque nós estamos satisfeitos**.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“**Nós aqui não nos podemos comprometer com ninguém, somos uma empresa pública**, agora com a mesma qualidade e bom serviço nós optamos sempre pelo melhor, e a Higimarto tem sido a melhor, em caso de igualdade com outro fornecedor **optamos pela Higimarto pela confiança que já temos nela**. (...) Deixar de haver as garantias pode afetar o nível de compromisso.” – Águas de Coimbra

Em suma os clientes apresentaram ideias diferentes em relação ao compromisso com a Higimarto. Parte referiu que se sentia comprometida com a empresa, pelo seu trabalho e pela confiança que esta transmite. Outros apontaram que se sentem comprometidos a pedir orçamentos, de maneira a terem a Higimarto sempre presente como fornecedor. Por fim, alguns referem que não existe compromisso com a empresa, apesar da satisfação que sentem em relação à mesma.

4.1.3. Satisfação

Sobre o nível de satisfação dos clientes, os colaboradores da Higimarto entrevistados, defendem que os clientes, de modo geral, estão satisfeitos com os produtos e com todo o trabalho prestado pela Higimarto.

Sobre a causa para essa satisfação, os colaboradores apontam a relação dos preços acessíveis com a qualidade exigida e os prazos de entrega, referindo que os clientes precisam de atenção e que querem sempre o seu material com urgência.

“O cliente gosta de ser mimado como se costuma dizer, gosta **de se sentir especial** e que nós não nos esquecemos deles, não podemos ser desleixados com eles e **ter preços bons sempre com a qualidade exigida.** (...) Normalmente, o que leva o cliente a estar insatisfeito são as demoras nas entregas, falhas técnicas.” – Alexandrina Sousa

“A qualidade do produto ao melhor preço possível e o mais rápido possível. Cada vez mais os prazos de entrega são importantes para eles e cada vez mais os preços também são importantes. Antes era só qualidade, só qualidade e não se ligava tanto ao preço, **agora cada vez mais o preço se torna importante.** (...) **O Aumento dos prazos de entrega, dos preços, e o aumento do distanciamento do serviço pós-venda, são os motivos para a insatisfação do cliente,** porque é onde eles procuram ajuda e depois conseguem obtê-la, pois nós estamos sempre presentes.” – Américo Pereira

“Para o aumento da satisfação do cliente, **é preciso saber ouvir o cliente,** e **dar-lhe atenção,** toda a gente gosta de ser ouvida. (...) **A falta de confiança poderá abalar a satisfação do cliente.**” – Eng. Maria João Moura

A competência da Higimarto e a percepção das necessidades do cliente, de modo a satisfazer essas mesmas necessidades, são outros motivos apresentados pelos colaboradores para o aumento da satisfação dos clientes.

“É sermos assertivos no nosso trabalho, e percebermos as necessidades do cliente, e trabalharmos em conjunto para que essas necessidades sejam correspondidas.” – Carlos Jerónimo

“É ele estar satisfeito a nível da relação connosco e com o produto e serviço claro. (...) A insatisfação é originada pelas falhas no serviço, quando falhamos em corresponder às necessidades do cliente.” – António Marto

Na opinião dos clientes entrevistados, o atual grau de satisfação para com a Higimarto é elevado, levando a que estes confiem na empresa e queiram continuar a trabalhar com a mesma.

Os motivos que estes apresentam para justificar essa satisfação são a qualidade dos produtos e do serviço e o acompanhamento pós-venda.

“A qualidade do serviço e dos produtos em si, a qualidade da logística, a qualidade do acompanhamento técnico, isso é importante.” – Cáritas de Coimbra

“A qualidade do serviço e dos produtos.” – Águas de Coimbra

“É os bons produtos e não haver muitas falhas.” – Universidade de Coimbra

“A qualidade do produto. Desde que não falhe está tudo bem.” – Colégio São Teotónio

“Trabalho, comunicação, preço, partilha em apoios sociais.” – Fundação Beatriz Santos

O tempo de entrega e a disponibilidade mostrada pela Higimarto em ajudar o cliente, também são apresentados como fatores que levam à satisfação do mesmo.

“A capacidade de resposta, a disponibilidade e o timing de entrega. (...) Não dar resposta aos nossos requisitos pode levar à insatisfação.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“O que contribui para a nossa satisfação é termos bons resultados com o mínimo de custo e para atingirmos esse objetivo é importante que os fornecedores entreguem as encomendas atempadamente, que é uma coisa que nos deixa mesmo muito satisfeitos, porque pode causar um constrangimento enorme. A faturação vir correta, sem enganos, as propostas serem feiras com pés e cabeça, o conjunto destas coisas é que vai contribuir para a satisfação.” – Hospital da Luz

“Vai tudo de encontro ao mesmo, **entrega dos produtos dentro do prazo estabelecido, a qualidade, etc.**” – Hotel D. Luís

“**A rapidez de entrega e a qualidade do produto.** (...) Nós temos notado que existe um pequeno problema na distribuição, antes nós tínhamos dois dias por semana para nos entregarem produtos e agora só temos um, mas pronto isso é uma gestão vossa.” – Restaurante Nova Casa dos leitões

Outro fator referido é a simpatia que o fornecedor apresenta para com o seu cliente. Segundo a Santa Casa da Misericórdia de Coimbra, o cliente gosta de sentir que existe boa vontade do fornecedor em trabalhar com o cliente.

“Já foi um pouco falado, mas a confiança, **o preço, a qualidade a entrega a tempo e horas** e é muito importante também nó ouvirmos do outro lado **a simpatia do fornecedor** e de sentir que gosta de trabalhar connosco, **a simpatia faz a casa acredite.** (...) O que pode diminuir a satisfação é não corresponder às expectativas criadas.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

4.1.4. Conclusão

Quando questionados, sobre qual dimensão que mais influencia a qualidade de relação com o fornecedor, as respostas são as mais variadas, havendo opiniões que defendem cada uma das dimensões apresentadas na revisão de literatura.

Segundo alguns colaboradores da Higimarto entrevistados, a confiança é realmente a dimensão que define uma relação com o cliente, justificando que sem confiança não existe relação e que é muito difícil manter um cliente se não existir uma base de confiança por trás, concordando com o que Crosby et al. (1990), Dwyer et al. (1987) e Palmatier et al. (2006), que referem que a confiança é essencial para construir e desenvolver uma relação a longo prazo e que é a dimensão mais importante na perceção da força de um relacionamento, sendo fundamentais no processo de avaliação do desenvolvimento da relação entre as partes.

“Creio que **a confiança**, de facto é **o fator que mais importa numa relação**, quer com o cliente quer com qualquer outra pessoa.” – Alexandrina Sousa

“A confiança. (...) Conhecer as pessoas, e conhecer o processo todo, conhecer os trabalhadores, conhecer o espaço, **quando se conhece a estrutura toda da empresa também se ganha mais confiança**, toda a logística da empresa passa por contacto mais pessoal, desde as vendas ate ao escritório ate a distribuição. **É o cliente sentir-se integrado.**” - Américo Pereira

“A confiança...”. - Eng. Maria João Moura

“Acho que é a confiança. (...) É sermos honestos, no fundo é isso, e a competência.” – Carlos Jerónimo

Apenas o Sr. António Marto referiu a satisfação, como a dimensão que melhor representa a relação do cliente com o fornecedor. Segundo o gerente da Higimarto, o cliente que se encontra satisfeito com o trabalho do fornecedor vai continuar a apostar sempre nesse fornecedor, o que vai de encontro ao que Dorsch et al. (1998) e Bettencourt (1997) apoiam - Clientes satisfeitos, estão mais e melhor informados sobre as funções assumidas pelos fornecedores e sobre as ações realizadas pelos mesmos e são mais críticos sobre a qualidade das suas relações. A satisfação do cliente também pode influenciar fatores como a lealdade e a cooperação do mesmo com o vendedor.

“É a satisfação, se estás satisfeito compras. Até podes ter uma boa relação, **mas se não estás satisfeito deixas de comprar,** mais cedo ou mais tarde.” – António Marto

Em suma, 80% dos colaboradores entrevistados defendem a confiança como a principal dimensão da qualidade de relação do cliente com o fornecedor, seguindo-se a dimensão satisfação, com apenas 20%.

Por sua vez, na perspetiva dos clientes entrevistados, a maioria defendeu que a dimensão em que a qualidade de relação mais se baseia é a satisfação, apresentando a justificação de que a satisfação leva às outras dimensões, sendo o primordial para que haja uma qualidade de relação boa entre cliente e fornecedor. Estes clientes defendem a ideia de que havendo satisfação, vai existir, consequentemente, confiança e talvez compromisso, concordando assim com Crosby et al. (1990), Roberts et al. (2003), Dorsch et al. (1998), Bettencourt (1997) e Palmatier et al. (2006).

“Neste caso, é a satisfação, se nós tivermos satisfeitos a relação vai ser boa, escolho a satisfação em vez da confiança pois na minha opinião a confiança é fruto da satisfação, ou seja, se estivermos satisfeitos vai haver confiança consequentemente.” – Águas de Coimbra

“**A satisfação, estando satisfeitos depois leva ao resto.**” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“Eu acho que é na **satisfação**, porque o resto vem depois, estando nós satisfeitos o resto vem por acréscimo, a confiança e o compromisso.” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

“Creio que seja **a satisfação**, o fornecedor mantendo o cliente satisfeito tanto ganha o cliente como o mantém como cliente.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“**A satisfação**, pelo serviço e pelo produto.” – Colégio São Teotónio

“Eu aqui ia para **a satisfação, a satisfação é baseada no resto.**” – Hospital da Luz

“**Na satisfação**, se tivermos satisfeitos tudo estará bem.” – Hotel D. Luís

A confiança foi a opção de dois clientes entrevistados para a dimensão que mais advém da qualidade de relação, fazendo referência à importância da honestidade, para a qualidade de relação do cliente com o fornecedor, suportando assim, Lai et al. (2008), Alves (2017), Fynes et al. (2005), Moorman et al. (1992) e Vidal (2012). Os autores defendem que esta dimensão da qualidade de relação, consiste na perceção do fornecedor face ao comportamento honesto e íntegro prometido pelo cliente, e que a confiança se traduz em três dimensões diferentes: na crença de que o fornecedor terá capacidade e competência para atuar em benefício do cliente; na honestidade do fornecedor; e na esperança de que o fornecedor demonstre boa vontade e altruísmo para com o cliente.

“Eu diria na **confiança**. A falta de honestidade pode quebrar muita relação.” – Cáritas de Coimbra

“**A confiança...**” – Universidade de Coimbra

Por último, o cliente Fundação Beatriz Santos refere que as três dimensões apresentadas se correlacionam, mas que se tiver de escolher uma, opta pelo compromisso, sem apresentar nenhuma razão justificativa. No entanto, refere a raça e a força de vontade em concretizar algo, como um forte denominador da relação entre as partes, apoiando assim

as ideias de Moorman et al. (1992) e Alves (2017) que consideram que este conceito é fundamental para manter um relacionamento, sendo um fator-chave para obter bons resultados.

“Na Higimarto e outras empresas esses 3 fatores correlacionam-se, contudo, talvez o **compromisso** seja o escolhido. (...) Talvez um fator importante seja a vontade de fazer concretizar algo que se transmite em raça. Diria ser um forte denominador comum nas ações da Higimarto que a projetam desde a sua abertura até hoje.” – Fundação Beatriz Santos

Em relação à segunda questão de investigação, 70% dos clientes entrevistados são da opinião que a satisfação é a dimensão em que a qualidade de relação mais se baseia, representando assim uma clara maioria, e contrariando a opinião da maioria dos colaboradores. De seguida, com dois votos, aparece a confiança, representando 20% dos clientes entrevistados.

Resumindo, à luz da revisão da literatura, do modelo conceptual proposto e das declarações dos clientes entrevistados, a satisfação é a dimensão em que a qualidade de relação mais se baseia. Já para os colaboradores, a dimensão escolhida é a confiança, não havendo consenso entre os dois públicos entrevistados.

4.2. Segunda Questão de Investigação

A segunda questão de investigação vai de encontro à identificação dos antecedentes da qualidade de relação que possuem maior impacto na qualidade da relação entre o fornecedor e cliente, considerando as perspetivas dos clientes e dos colaboradores da Higimarto. Este subcapítulo divide-se de acordo com os antecedentes da qualidade de relação estabelecidos na revisão teórica, que são os objetivos mútuos, o conhecimento, a comunicação e a relação pessoal.

4.2.1. Objetivos mútuos

Sobre os objetivos mútuos, os colaboradores defendem que quer os clientes, quer a Higimarto têm os mesmos objetivos. O querer ajudar o cliente a alcançar os seus objetivos é um dos propósitos da Higimarto, segundo os colaboradores, e o sucesso de ambas as partes é um desses objetivos alvo.

“Sim, **o sucesso deles é o nosso sucesso**... Isso é muito importante, apesar de ramos diferentes, **o objetivo é o mesmo, alcançar o sucesso.**” – António Marto

“Eu acho que sim, pelo menos esforçamo-nos bastante para **sejam os mesmos**. Todos queremos **alcançar o sucesso.**” – Eng. Maria João Moura

“Sim, sempre foi a nossa ideia, **ajudarmos o cliente**... Porque somos parceiros, **procuramos a parceria e ajudar o cliente**” – Carlos Jerónimo

“Hoje em dia cada vez mais (...) Sim, cada vez mais **queremos relações de cooperação** com o cliente, e o nosso objetivo é fazer os clientes reduzirem alguns custos, e **esse objetivo é mútuo.**” – Américo Pereira

“**O cliente quer estar satisfeito** e a Higimarto, **quer satisfazer o cliente**, por isso sim, podemos considerar que sim, **temos os mesmo objetivos.**” – Alexandrina Sousa

Para os clientes, este fator também demonstra ter grande importância para a qualidade de relação com o fornecedor, não havendo quaisquer diferenças entre os dois setores.

“Sim é muito importante, **trabalhar os dois para o mesmo.**” – Águas de Coimbra

“Se são os mesmos não sei, mas que **trabalhamos ambos para o mesmo fim**, ou seja, a Higimarto, não vem para aqui vender produto só porque sim, vem aqui com a finalidade de ajudar e de oferecer as melhores soluções, **isso chama-se cooperação.**” – Cáritas de Coimbra

“Eu acho que sim, porque vocês contribuem sempre de maneira a nos ajudar nas nossas necessidades, **isso é trabalhar para o mesmo objetivo (...)** Obviamente que é importante.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“**Sim, sem dúvida**, a Higimarto quer vender e a Santa Casa quer comprar ao melhor preço e poupar, e a Higimarto **como fornecedor ajuda-nos a alcançar isso**. Aliás quando há promoções avisam-nos sempre e até nos oferecem coisas.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“**Eu acho que sim**, temos tentado estabelecer uma boa relação, se nós nos enganamos vocês trocam, se tivermos problemas **vocês resolvem**. (...) **Sim é importante**, sim, houve outras empresas que rescindimos **porque não cooperavam**, faziam entregas a más horas, etc.” – Universidade de Coimbra

“Acho que sim, **procuram os dois trabalhar para o mesmo**. (...) Sim, **tem mesmo de ser assim**, se não for assim também não funciona, não é?” – Colégio São Teotónio

“**Partilhamos os mesmos objetivos** que é sempre fazer mais e melhor. (...) O fator foco comum e empatia **é fundamental**.” – Fundação Beatriz Santos

“Sim, acho que **têm o mesmo objetivo**. (...) **É importante claro**.” – Hotel D. Luís

“Eu acho que se acabou por se **formar uma situação favorável para ambas as partes, trabalhando as duas em conjunto**, o que acaba por ser **benéfico para todos**.” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

“**Eu penso que sim**, penso que partilhamos, muitas vezes na questão da satisfação de encomendas, no apoio técnico por parte dos equipamentos, penso que há uma grande preocupação por parte da empresa a **ajudar-nos a desenvolver a nossa atividade**. (...) **É importante**” – Hospital da Luz

4.2.2. Conhecimento

Quando abordados sobre o conhecimento, os colaboradores afirmaram que o nível de conhecimento das pessoas da empresa é elevado, e mesmo quando não o têm, procuram sempre adquiri-lo, tendo fontes seguras onde o podem encontrar, podendo sempre ajudar o cliente em qualquer dúvida existente.

“Sim, **temos capacidade para isso, temos o know-how**, a experiência, comerciais que conhecem bem o produto. **Damos formação ao cliente**, com o nosso projeto “Clean”, para que os produtos sejam bem utilizados. (...) **Se compras um produto e não o sabes utilizar, ele não te vai servir de nada**.” – António Marto

“**Sim, acho que temos pessoal qualificado**, a nível de conhecimento não conheço ninguém como o Jerónimo por exemplo. E **procuramos ter sempre formações** para melhorar esse aspeto. (...) Cada vez quando o cliente nos procura, procura informação, e nós temos que ter essa **capacidade de resposta**.” – Américo Pereira

“Sim, acho que sim, se bem que alguns comerciais nem tanto, mas quando há alguma dúvida eles **acabam sempre por perguntar a quem sabe.** Claro que pode ser melhorado, mas isto também tem haver com a vontade dos comercias, há pessoas que tem mais vontade de aprender do que outras. (...) já sugeri, por exemplo, melhorar a forma como os comerciais expliquem o produto ao cliente, ate já dei a sugestão de os comerciais tirem o cabo de formador para poder dar formação ao cliente, acho que era importante.”
– Eng. Maria João Moura

Alguns colaboradores referem mesmo que o conhecimento é essencial para alimentar a confiança do cliente.

“Cada vez mais, esse é um dos aspetos que nos caracteriza, as pessoas sabem que a Higimarto é o **fornecedor mais indicado para os ajudar** em relação a qualquer produto ou equipamento, neste momento **temos pessoal qualificado** para isso, o que foi adquirido pelos anos de experiência no mercado. (...) **O cliente só vais confiar em nós se demonstrarmos conhecimento.**” – Alexandrina Sousa

Os clientes concordam com os colaboradores, referindo que o nível de conhecimento da Higimarto é adequado e que se sentem apoiados no que toca ao conhecimento técnico, havendo formações frequentes de como utilizar os produtos.

“Sim, inclusive a Higimarto deu-nos uma formação precisamente para demonstrar como aplicar os produtos, portanto **acho que a Higimarto tem o conhecimento adequando para nos ajudar.**” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“Eu sinceramente neste aspeto eu acho que nunca ficou nenhuma pergunta por responder. Mas ter em conta que a higienização pode ser feita internamente como a das áreas comuns, mas também pode ser feita por uma empresa externa, mas no caso das limpezas internas sim, **foi dada uma formação pela Higimarto na altura com demonstrações várias,** houve esse acompanhamento sim.” – Hospital da luz

“Sim, tivermos formação da empresa para isso.” – Hotel D. Luís

“Sim, e se não possui procura sempre o ter para nos servir, isso sem dúvida. **É importante sim.**” – Colégio São Teotónio

“A Higimarto tem capacidade e conhecimento para esclarecer o cliente. Mais que esclarecer, a Higimarto fundada nos princípios do seu fundador Exmo. Sr. Marto é uma empresa com princípios de trabalho que se projeta no futuro e por isso **tem mais do que capacidade para explicar os seus produtos ao cliente.** (...) **Saber explicar os seus produtos é fundamental** e mais do que isso é ter tempo e disponibilidade na empresa para o fazer. O tempo é um capital escasso e que por isso é também bem apreciado.” – Fundação Beatriz Santos

“Se estamos a falar do fornecedor em si e do vendedor estamos satisfeitos com o que nos é dado, e se necessitarmos de algo mais também julgo que será atendido.” - Restaurante Nova Casa dos Leitões

Os clientes, quer do setor público como do setor privado, sentem que este é um antecedente importante pois traz credibilidade ao fornecedor e confiança ao cliente.

“Bem, é lógico que a Higimarto conhece bem os seus produtos, pelo menos tem mostrado isso. Nós **quando pedimos informações, vocês dão-nos sempre** e é nesse sentido que acho que sim. Se víssemos que não tinham esse conhecimento nós não trabalhávamos com vocês. (...) **Se não tivessem conhecimento nós não nos sentíamos tão a vontade, e não tínhamos tanta confiança em vocês.**” – Águas de Coimbra

“Sim, sempre que há dúvidas vocês esclarecem e a vossa disponibilidade também é exemplar.” – Universidade de Coimbra

“Sim, naquilo que me é dado a conhecer sim, o Jerónimo por exemplo tem sempre tudo na ponta da língua.” - Cáritas de Coimbra

Contudo há clientes em que este antecedente não demonstra ser tão importante, por motivos internos, alheios à Higimarto, como é o caso do estabelecimento prisional de Coimbra, que, pelo facto de serem os reclusos a efetuarem as limpezas, a informação e o conhecimento passado pela empresa se dissipa muito, originando quebras na informação.

“O conhecimento da empresa é bom, aqui o nosso problema é que quem faz os serviços de limpeza são os reclusos, e são sempre pessoas rotativas, o que **faz com que o conhecimento passado pela empresa se dissipe muito,** logo neste fator **acaba por não ter muita importância para nós.** (...) Para nós existe esse obstáculo.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

4.2.3. Comunicação

Em relação à comunicação, a opinião dos colaboradores é consensual, ou seja, todos têm a opinião que este é um ponto a melhorar na empresa, havendo já planos e estratégias de marketing e de comunicação, para que a informação da empresa chegue com melhor qualidade ao cliente, e que este se sinta informado sobre todos os aspetos, incluído promoções, artigos novos e outros benefícios que vão de encontro ao bem estar do cliente.

“A comunicação falha um bocado em algumas situações, tanto internamente como depois ao cliente, **há informação que se vai perdendo** e o cliente **necessita de ser informado** mais regularmente sobre situações como falhas internas, falhas de stock como também sobre promoções e artigos novos. (...) Sugiro que peça aos comerciais que se tentem **envolver mais na ação interna para fazer chegar essa informação ao cliente e apostar mais no Marketing** da empresa.” – Alexandrina Sousa

“Sou sincero, **eu acho que podemos melhorar um bocadinho**, porque **a informação por vezes não chega ao cliente**, há muito cliente que não sabe a panóplia de produtos que temos, isso passa pelo marketing, **é uma falha da nossa parte**. (...) Sugiro **fazer campanhas de marketing**, principalmente por email, sobre produtos novos, promoções, etc. para que os clientes passem a conhecer melhor o nosso mercado.” – Américo Pereira

“É uma coisa que nos temos detetado que **podemos melhorar**, alias é um dos objetivos que eu já estou a traçar com a gerência que é **melhorarmos a comunicação da Higimarto no próximo ano**. Porque há aqui aspetos, a nível digital principalmente, em que **a comunicação precisa de ser melhorada**. (...) **Melhorias no site**, desenvolver conteúdo multimédia para formação dos clientes, e fazer mais promoções, tentar lançar pelo menos uma promoção por trimestre.” – Eng. Maria João Moura

“Está, mas pode ser sempre melhorada, e essa comunicação deve passar sempre pelo comercial, o comercial deve ter conhecimento de tudo o que se passa no cliente. (...) Sugiro que **a informação seja melhor comunicada entre a empresa e o comercial**, para que depois o comercial consiga ajudar o cliente da melhor maneira, essa informação tem de ser mais pontual, ou seja, **que a comunicação interna seja melhorada**.” – Carlos Jerónimo

“Estamos a trabalhar para isso, a estratégia para 2019 é realmente a estratégia de comunicação, para que os clientes conheçam as vantagens de trabalhar connosco. (...) Tentar ver uma empresa que nos consigam ajudar a fazer toda essa comunicação, **para chegarmos mais longe da maneira mais pratica possível**.” – António Marto

Já os clientes têm uma opinião diferente. Raramente ouve razões de queixa, e na opinião da maioria, não sentem qualquer dificuldade, tanto no contacto diretamente com a Higimarto assim como com alguém relacionado com a empresa. No entanto, os clientes não associaram tanto este antecedente ao marketing da empresa, mas sim à disponibilidade da mesma para lhes responder e ajudar.

“É ótima, porque quando há uma necessidade nossa, **há sempre do outro lado uma abertura** muito grande para nos poder ajudar. (...) Tudo na vida há situações para melhorar, mas neste momento a Higimarto dá resposta às nossas necessidades.” – Águas de Coimbra

“**A comunicação sim penso que sim**, quando queremos entrar em contacto com vocês é nos correspondido sempre, todas as ocorrências são transmitidas. (...) Não vejo nada, **tudo funciona corretamente**, a não ser algumas vezes que já aconteceu haver falhas e não nos avisarem a tempo devido.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“**Sim é boa**, as vezes quando ligo para o comercial, é normal não atender, mas ele logo me devolve a chamada ou vai ter até á empresa e **lá eles também resolvem tudo muito bem**. (...) Ah sim claro, é **fundamental**.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“**A comunicação sim penso que sim**, quando queremos entrar em contacto com vocês é nos correspondido sempre, todas as ocorrências são transmitidas. (...) Não vejo nada, **tudo funciona corretamente**, a não ser algumas vezes que já aconteceu haver falhas e não nos avisarem a tempo devido.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“**A comunicação funciona muito bem**. (...) Para melhorar a comunicação com clientes não é preciso muito mais do que é já feito honestamente. (...) É claro fundamental estarem **sempre disponíveis para dialogar**”
– Fundação Beatriz Santos

“**Sim até ver sim**, isto hoje em dia com a ajuda das novas tecnologias, a comunicação ficou mais agilizada.”
– Hospital da Luz

“Por norma **funciona sempre bem**, quer com o vendedor quer com a empresa, **flui tudo sempre bem**” –
Hotel D. Luís

“Sim, quando tentamos entrar em contacto com a empresa vocês respondem bem, apesar de mantermos contacto mais com o vendedor.” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

Contudo, existem clientes que têm alguma coisa a apontar, como no caso da Cáritas de Coimbra que refere que a Comunicação da empresa já foi melhor em relação ao tratamento do pedido do cliente, referindo alguns atrasos na resposta da empresa.

“Já foi melhor, mas se encarmos a comunicação com o atender o telemóvel e estarem disponíveis isso não tenho nada a apontar. (...) É como digo, a comunicação flui, mas se falarmos de coisas como alguns pormenores como atraso em alguns pedidos, as vezes acontece que a comunicação parece que falha.”
– Cáritas de Coimbra

A Universidade de Coimbra aponta que ultimamente o comercial anda mais distante do cliente, mas isso deve-se ao elevado número de faculdades que a Higimarto fornece, o que implica que o funcionário da empresa tem que dividir o seu tempo por todas elas.

“Sim, sim. (...) A única coisa que podemos apontar é que o comercial tem andado um pouco mais distante, mas nada de especial” – Universidade de Coimbra

4.2.4. Relação pessoal

Este antecedente da qualidade de relação, como era esperado, mostrou ser muito polémico, no sentido de que não houve consenso sobre o seu grau de importância para a decisão de compra do cliente.

No ponto de vista dos colaboradores, este fator é fundamental para que o cliente ganhe confiança na empresa, fazendo com que este saiba que está a lidar com pessoas. Ter contacto pessoal com a empresa faz com que haja outro tipo de acompanhamento e de apoio, diferente do que existiria se o contacto com a empresa fosse feito apenas via *email* ou telefone.

“A relação pessoal da Higimarto com os clientes é feita através da área comercial, que visita os clientes e dão a cara pela empresa, fazendo com que o cliente ganhe confiança e que perceba que não está a lidar com máquinas. Isso é importante para conquistar um cliente.” – Alexandrina Sousa

“Acho, acho que cada vez mais **as relações pessoais são importantes**, não é uma questão de tráfico de influências, mas uma questão de **quanto mais relação** temos com o cliente **mais confiança** ele tem para nos comprar.” – Américo Pereira

“É, e eu já disse aos comerciais que nós temos que vender 80 % de relação e 20 % de produtos. O que eu quero dizer é que produtos toda a gente tem, e **uma boa relação cria-se ao longo do tempo**. É uma realidade cada vez mais assente.” – António Marto

“Acho que **esse é o grande segredo, se não tiveres uma boa relação pessoal com o cliente, ele facilmente te troca**. Normalmente o comercial acaba por estabelecer o laço com a pessoa que faz as compras, e as vezes essa pessoa não tem o poder de decisão, mas pode influenciar, acho que é sempre vantajoso. É **mais importante na fidelização**.” – Eng. Maria João Moura

“Sim, **a relação que tu tens com cliente é fundamental** para que ele te possa ouvir, quando o cliente tem uma relação mais pessoal contigo permite que tu consigas explicar a diferença entre a compra de A ou B e que seja o próprio vendedor a decidir por ele próprio, **porque ele acredita em ti**.” – Carlos Jerónimo

Para os clientes, a relação pessoal demonstrou ser um antecedente cuja a interpretação variou entre os entrevistados, o que fez com que o seu grau de importância variasse de cliente para cliente.

Alguns clientes interpretaram a relação pessoal como a relação que se mantém com a empresa em si, criada ao longo dos anos. Este tipo de relação baseia-se somente numa relação profissional e institucional, trazendo credibilidade e confiança pela Higimarto.

“Nós, em todos os fornecimentos que nós temos, **temos relação pessoal com a Higimarto**, isso ao longo dos anos, **já nos dá uma certa abertura**, nós temos um diálogo constante com vocês.” – Águas de Coimbra

“Se entendermos relação pessoal com ir tomar café e ir a casa uns dos outros, não, não existe, **mas existe uma relação de proximidade na relação de confiança como cliente-fornecedor**, isso sim, **fruto da relação institucional**.” – Cáritas de Coimbra

“Sim penso que esse seja um fator importante para o bom funcionamento dos negócios, até há pouco tempo fomos almoçar com os gerentes da Higimarto, é sempre importante ter uma boa relação com o fornecedor. Apesar de que **atualmente funciona tudo mais por telefone e por email**, já não há tanta visita pessoalmente, mas tem tudo resultado bem assim, **já há confiança na empresa para tal**, e em termos de praticidade até penso que seja melhor assim.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“É importante, mas de qualquer das maneiras **não é o fator fundamental** para eu comprar á Higimarto, **ponho a frente qualidade e serviço**, as 3 completam-se e por isso compro.” – Colégio São Teotónio

Já outros clientes interpretaram a relação pessoal como a relação de proximidade que mantém com alguém da Higimarto, como amizade ou grau de parentesco. No entanto, garantem que isso não interfere nada em termos comerciais.

“Sim tenho uma ligação com o Sr. Marto, mas **garanto que isso não interfere nada a nível comercial**, se ele não tiver preço ele sabe perfeitamente que eu não compro, e **apesar da minha amizade por ele**, eu trabalho para a Santa Casa.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“As visitas regulares por parte do comercial são importantes, apesar de não haver uma relação pessoal de proximidade com o vendedor. (...) Não acredito que tenha influência.” – Hospital da Luz

Existem ainda opiniões que assumem uma relação de amizade e de proximidade com o próprio comercial, e defendem que essa relação só é benéfica para ambas as partes, no que toca a apoio ao serviço pós-venda, e no suporte que estes têm do próprio vendedor.

“Por acaso até tenho, mas não surgiu daqui, surgiu de fora, **neste caso a minha relação com o Américo**. (...) Oh claro, quando se tem uma relação diferente é se sempre privilegiado em relação aos outros fornecedores. Mas la está, **depois de tantos anos** a ganhar os concursos vai-se criando uma relação, **amizade com as pessoas vai-se desenvolvendo”** – Universidade de Coimbra

“Atualmente e com o decorrer do trabalho em parceria é possível dizer que há amizade com o fundador da Higimarto que serve muitas vezes de exemplo, pois para mim mesmo é um exemplo correto de vencer ajudando os outros. (...) **Amizade é claro um fator que ajuda a consumir negócios**, mas que, contudo, no nosso caso temos uma central de compras que faz com que não haja estagnação de preços nem de produtos sempre numa análise concorrencial de preço e produto.” – Fundação Beatriz Santos

“É assim, **nós até temos uma relação mais pessoal com o próprio vendedor do que com a empresa em si**, nós já conhecemos o Paulo há alguns anos e **acaba por ser uma situação de relação pessoal**, até porque já o conhecíamos antes de ele trabalhar para a Higimarto. **E eu acho que acaba por ser bastante importante**, porque **se não tens uma pessoa que dê acara pela empresa** de acordo com a necessidade do cliente, **ele acaba por perder a confiança.**” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

“**Sim acabamos por criar sempre um elo pessoal e de amizade** também, o jerónimo vir dar a cara **é um fator muito importante.**” – Hotel D. Luís

4.2.5. Conclusão

Quando questionados, sobre qual antecedente que mais tem influência na qualidade da relação com o fornecedor, as respostas não reúnem consenso, surgindo as mais variadas justificações por parte dos entrevistados.

Para os colaboradores, as opiniões dividem-se. Há os que optam pelos objetivos mútuos, justificados pela cooperação que este antecedente representa, essencial para o desenvolvimento positivo da relação com o cliente, concordando com Wilson (1995), que refere que objetivos mútuos só serão alcançados através da cooperação conjunta e da duração da relação entre sim. Este antecedente é ainda associado ao satisfazer as necessidades do cliente, gerando a tal cooperação mútua para que todos estejam satisfeitos, seguindo o que Anderson e Weitz (1989) defendem.

“Eu escolho os **objetivos mútuos**, a **cooperação é essencial** ao sucesso de ambas as partes.” – Alexandrina Sousa

“Os **objetivos mútuos**. (...) Sim, cada vez mais **queremos relações de cooperação** com o cliente, e o nosso objetivo é fazer os clientes reduzirem alguns custos, e **esse objetivo é mútuo.**” – Américo Pereira

“São **os objetivos mútuos**, porque a relação guia-se quando estamos os dois satisfeitos. Eles têm o objetivo de comprar bem, e nós de **satisfazer essa necessidade.**” – António Marto

Houve também, quem escolhesse a relação pessoal, referindo que ter uma boa relação pessoal é o primordial da relação com o cliente, corroborando Berry (1995) e Williams et al. (1998), que defendem que na relação entre cliente e fornecedor, se deve

manter o constante contacto com os clientes, percebendo as suas necessidades, e expressar a sua amizade. Ainda assim, a Engenheira Maria João Moura, colocou os objetivos mútuos em segundo lugar como antecedente com mais impacto na qualidade da relação

“**A relação pessoal**, e em segundo os objetivos mútuos, porque o conhecimento tu consegues dar a volta, e a comunicação todos nós temos maneira diferente de comunicar, mas **se tiveres uma boa relação pessoal**, a forma como comunicas pode já não ser tão importante, é a minha perspetiva.” – Eng. Maria João Moura

Por último, o comercial Jerónimo apontou o conhecimento, como o antecedente que mais impacto tem na qualidade da relação com o cliente. Na sua opinião, o conhecimento que o vendedor demonstra sobre o que vende ao cliente, é fundamental para que este ganhe confiança no próprio vendedor, seguindo o que Crosby et al. (1990) defendem, quando frisam que o conhecimento consiste na perceção do cliente sobre o grau de conhecimento técnico do comercial sobre o próprio produto ou serviço, e na maneira como esse comercial demonstra esse conhecimento; e o conhecimento traz credibilidade.

“**É o conhecimento, o cliente** quando se apercebe que tu sabes o que fazes, ele próprio **cria a relação contigo**, se o cliente olha para ti como conhecedor daquilo que estás a fazer, ele próprio se deixa aproximar porque **ele próprio precisa dessa informação. Dá a tua credibilidade.**” – Carlos Jerónimo

Assim como os colaboradores entrevistados, os clientes também defenderam os objetivos mútuos, como o antecedente da qualidade de relação com mais impacto na mesma. Isto deve-se ao facto dos entrevistados interpretarem este antecedente como a cooperação cliente-fornecedor, que fortalece a relação entre ambos, concordando mais uma vez com Wilson (1995), Anderson e Weitz (1989) e McQuiston (2001). O facto de o cliente sentir apoio por parte do fornecedor é fundamental para que a relação entre os dois tenha sucesso.

“Se tivesse que ordenar isto, metia os **objetivos mútuos em primeiro**, é a tal **cooperação**. (...) Se são os mesmos não sei, mas que trabalhamos ambos para o mesmo fim, ou seja, a Higimarto, não vem para aqui vender produto só porque sim, vem aqui com a finalidade de ajudar e de oferecer as melhores soluções, **isso chama-se cooperação.**” – Cáritas de Coimbra

“Para mim é **os objetivos mútuos**, a **cooperação**. É muito importante, trabalharem os dois para o mesmo.” – Águas de Coimbra

“Neste meio, penso que seja os **objetivos mútuos**, pois o serviço pós-venda e a tal ajuda é o que na prática nos interessa, **se nos sentirmos apoiados vamos ter confiança em vocês**.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“Eu acho que é os **objetivos mútuos**, é o mais importante. (...) Sim, sem dúvida, a Higimarto quer vender e a Santa Casa quer comprar ao melhor preço e poupar, e a Higimarto como fornecedor ajuda-nos a alcançar isso.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“Os **objetivos mútuos**, a **cooperação**, procuram os dois trabalhar para o mesmo.” – Colégio São Teotónio

Para três clientes, o conhecimento representa o fator mais importante na relação com o fornecedor, mostrando o profissionalismo e a credibilidade da empresa, contribuindo, dessa forma, para a segurança do cliente.

“O **conhecimento**, eu acho que sim, além do preço claro, mas na relação é muito importante nós falarmos de um produto e o **comercial ter conhecimento** sobre ele, **vai-nos transmitir segurança e credibilidade**.” – Universidade de Coimbra

“Todos os fatores supracitados elevam a Higimarto a um patamar seu e único não sendo possível destacar um apenas, mas, no entanto, escolho o **conhecimento** porque vai de encontro ao que a nossa instituição precisa e **resulta também no aumento da credibilidade da empresa**.” – Fundação Beatriz Santos

“O **conhecimento**, é o fundamental, a **experiência e o know-how conta muito**, porque mesmo na resolução dos problemas, se nós estivermos a trabalhar com uma firma que ainda está aqui a descobrir o mercado, a coisa vai engonhar.” – Hospital da Luz

Outros clientes defenderam que a relação pessoal é o antecedente que mais importância tem na manutenção de uma relação de negócio, justificando que esta demonstra disponibilidade e suporte ao cliente, assim como Berry e Parasuraman (1991), Berry (1995) e Wilson (1995), referem.

“A **relação pessoal** acaba por ser a mais importante, porque há uma pessoa a dar a cara pelos problemas existenciais e não só, **mostra disponibilidade e apoio ao cliente.**” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

Um cliente apontou ainda a comunicação como o fator que mais influencia a qualidade de relação com o fornecedor, não apresentando qualquer justificação válida, o que tornou pouco relevante esta afirmação.

“A **comunicação...**” – Hotel D. Luís

Na perspetiva dos clientes, os objetivos mútuos foram escolhidos cinco vezes, como o antecedente com mais influência na qualidade da relação, representando 50% dos entrevistados, assumindo assim a maioria. Logo a seguir, com três votos, segue-se o conhecimento, que representa 30% dos clientes entrevistados.

Resumindo, à luz da revisão da literatura, do modelo conceptual proposto e das declarações dos entrevistados dos dois públicos, os objetivos mútuos, seguido do conhecimento, são os antecedentes da qualidade da relação que mais impactam a qualidade da relação entre as partes, resultado que está de acordo com os estudos de Wilson (1995), Anderson e Weitz (1989), McQuiston (2001), Berry e Parasuraman (1991) e Berry (1995).

4.3. Terceira Questão de Investigação

A terceira questão de investigação consiste em perceber se a qualidade de relação pode ter impacto no processo de decisão de compra do cliente e na lealdade do mesmo, por forma a perceber se, na opinião dos entrevistados, existe algum fator mais importante que o fator “preço” no processo de decisão de compra do cliente. Os colaboradores responderam que, o que poderá vencer o fator “preço”, é a qualidade dos produtos, pois este é um fator posto em causa por grande parte dos clientes, assim como a relação que se mantém com os próprios clientes.

“Para muitos clientes, esse fator poderá ser o principal, no entanto **na maioria**, o que o cliente procura é **a qualidade do produto e a competência do fornecedor**, sendo fundamental aqui, todo o processo que envolve a fidelização do cliente.” – Alexandrina Sousa

Na opinião de alguns colaboradores, a relação pessoal e profissional é um fator muito importante, para que o cliente sinta vontade de comprar à empresa, podendo mesmo ultrapassar o preço como fator determinante.

“É a **relação e a qualidade do produto**” – António Marto

“A **relação com o cliente**, a relação pessoal.” – Eng. Maria João Moura

O serviço pós-venda pode ser considerado como parte da relação mantida com o cliente, pois este representa o apoio e suporte prestado ao cliente, em todos os aspetos relacionados com a compra.

“**O serviço pós-venda.**” – Américo Pereira

De acordo com o Jerónimo, um dos comerciais mais antigos da Higimarto, o fator que pode superar o preço, na escolha de um fornecedor por parte do cliente, é o antecedente da qualidade da relação estudado anteriormente, o conhecimento. Segundo este colaborador da Higimarto, o conhecimento técnico sobre um determinado produto que se quer vender, é essencial para explicar ao cliente a diferença entre um produto mais caro e um produto mais barato, ajudando assim a combater a importância do fator preço no processo de venda de um produto.

A confiança também é importante, pois para que o cliente interaja com um vendedor e acredite nas suas palavras é preciso que haja confiança, e esta vai-se ganhando com o tempo.

“**O conhecimento**, porque se eu souber o que estou a vender e a diferença entre dois artigos de preços diferentes, eu consigo projetar as deficiências de um e projetar as vantagens do outro, em relação a produtos dos concorrentes. Conhecendo o meu artigo, eu sei porque razão ele é bom e consigo mostrar isso ao cliente. Se conseguires explicar bem a potencialidade do teu produto à pessoa responsável pelas compras, essa pessoa vai conseguir explicar também à sua chefia o porquê de ser melhor comprar um produto mais caro em vez de outro mais barato. Depois precisas é do **fator confiança para o cliente** te querer ouvir, para **te dar a oportunidade de explicares o teu produto**. Muitas vezes consegues vender mais caro só pelo facto de conseguires mostrar que o teu produto é melhor.” – Carlos Jerónimo

Na perspetiva de grande parte dos clientes, a qualidade é um fator decisivo na decisão de compra dos mesmos. Segundo alguns clientes entrevistados, a qualidade é mais prezada do que o preço, pois eles próprios tem de apresentar qualidade aos seus clientes, como é o caso dos hotéis e restaurantes.

“A qualidade, pode ser o número um, o que me interessa a mim ter aí um produto que não lava e muito barato? E como lhe disse, **a simpatia é muito importante, entregas a tempo e horas, isto tudo junto pode ser mais importante que o preço**. A eficiência não tem preço digo-lhe.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

“O preço é sempre questionável, nós queremos sempre pagar menos, nós e qualquer um cliente, **mas tem de haver qualidade**, principalmente num restaurante ou em qualquer serviço de hotelaria, **isso é indispensável**, nós temos que agradar ao cliente também.” – Restaurante Nova Casa dos Leitões

Contudo, na opinião de alguns clientes, há que existir uma boa relação qualidade-preço, ou seja, a qualidade é mais importante que o preço, mas deve existir um equilíbrio entre ambos, para assim o cliente poder avaliar o produto que mais lhe compensa adquirir. Para o Hospital da Luz, a importância do preço pode variar de acordo com a quantidade de produto pretendida, pois isso pode ditar grandes poupanças ou grandes gastos para um cliente.

“A qualidade pode sobrepor-se ao fator preço. Nós não podemos olhar cegamente para o preço, **mas isso também depende da quantidade de compra** de um determinado produto, o preço pode ser importante se a quantidade de um produto for grande, pode refletir em ganhos ou perdas grandes para a empresa.” – Hospital da Luz

“A qualidade sem dúvida, mas tentamos sempre alcançar a relação qualidade-preço.” – Hotel D. Luís

A confiança num determinado fornecedor também pode ser um fator com mais valor, para o cliente, que o preço em si. A confiança originada pela disponibilidade do fornecedor em satisfazer as necessidades do cliente, facilmente se sobrepõe ao preço na decisão de compra do mesmo, na opinião do responsável de compras da Cáritas Diocesana de Coimbra.

“Eu costumo dizer que **o fator preço**, não é o que menos importa, mas **nunca está em primeiro**. Temos **a confiança**, essencialmente, a confiança numa empresa que venha ao encontro das nossas necessidades. Ou seja, **se uma empresa satisfaz as nossas necessidades, facilmente ligamos menos ao preço**. Se tivesse que meter o preço num lugar, metia em terceiro lugar, mas claro que temos de meter na balança, temos que ver se realmente o preço mais caro compensa. Mas **primeiro confiança, depois qualidade e depois preço**. **A assistência pós-venda também é muito importante.**” – Cáritas de Coimbra

O compromisso que é criado pelo serviço prestado pela Higimarto, como por exemplo o serviço HACCP, revela-se uma mais-valia no processo de escolha do fornecedor por parte de certos clientes, como é o caso do Colégio São Teotónio.

Todos os serviços que a Higimarto oferece e que a distingue dos demais concorrentes, são essenciais para atrair e manter um determinado número de clientes, criando um compromisso de fornecimento e de compra com os mesmos.

“Há um plano a seguir, e aqui o fator preço influencia, e desde que o vosso preço seja o melhor eu tenho que o seguir, mas **há coisas mais importantes que o preço, como o serviço que nos é prestado, como o serviço de HACCP** que é muito importante para nós.” – Colégio São Teotónio

“**O compromisso**” – Fundação Beatriz Santos

No entanto, na perspetiva de certos clientes do setor público, o preço é mesmo o fator primordial no processo de decisão de compra. Segundo estes clientes, a escolha do fornecedor é feita através de concursos, em que o critério de escolha mais importante é realmente o preço. As justificações apresentadas para esta situação é o facto de estes clientes serem empresas ou instituições públicas, onde não existe poder de escolha sobre a qualidade ou preferência por fornecedor, pois existem regras e normas de adjudicação de material criadas por uma entidade superior, neste caso, o Estado.

“**Nas entidades publicas há dificuldade para que o preço não seja primordial**, se eu decidir comprar mais caro há toda uma burocracia por trás que só pelo trabalho e tempo perdido não nos compensa, tem de haver sempre justificações plausíveis.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

“Aqui nós não, **é só mesmo pelo preço**, quem pode escolher escolhe porque gosta do fornecedor, porque faz um bom trabalho, etc., mas **nós aqui não temos essa hipótese**. Porque nós, mesmo não gostando da empresa, se ela nos apresentar o melhor preço, temos que lhe comprar a ela, nós temos esse problema. **Nos privados não acontece isso**, pode haver uma diferença de 500 € e mesmo assim há poder de escolha do fornecedor, aqui não, **aqui pela diferença de 1€ ganha-se ou perde-se fornecedores.**” – Universidade de Coimbra

“Nós aqui nas Águas de Coimbra relacionamos sempre a **qualidade-preço**, porque somos obrigados a fazer concurso no mínimo a três fornecedores, e **aqui o que conta é o preço. Depois são os prazos de entrega**, estes poderão ser mais importantes. Depois **a qualidade** entra também, por isso pedimos amostras aos fornecedores.” – Águas de Coimbra

De maneira a tentar perceber se a qualidade da relação é um fator que pode influenciar o processo de decisão de compra do cliente e respetivamente o processo de fidelização do mesmo, foi questionado aos entrevistados, se na opinião deles, o objeto de estudo desta investigação, a qualidade da relação, é determinante na criação de lealdade do cliente.

Na perspetiva dos colaboradores, quando questionados sobre a influência da qualidade da relação na lealdade do cliente e se existem clientes leais à Higimarto, todos são da opinião que a relação criada com o cliente é fundamental para fidelizar o mesmo, referindo também que a Higimarto tem trabalhado muito bem para isso. Segundo os colaboradores, a qualidade da relação com o cliente pode ter influência no processo de compra, sendo que alguns clientes podem deixar de comprar só pelo facto de não gostarem da relação que mantêm com a empresa, mesmo estando satisfeitos com os produtos em si.

“**Sim sem dúvida**. Acho que **o cliente pode deixar de ser cliente só pelo facto de ter uma má relação**, pode estar satisfeito com tudo, preço, serviços, etc., mas **se não tem uma boa relação, ele deixa-te de comprar**. (...) Sim, temos vários. Digo que são leais porque, por exemplo, **há clientes que me avisam quando há concorrentes que os abordam** com melhores preços, **e me avisam para ter atenção** e fazer propostas melhores, **para não deixarem de ser meus clientes**, porque gostam de me comprar mim. **Eles alertam-me**. Isso é um cliente leal, é um cliente que não me troca por causa de dois tostões. Há clientes que gostam muito de trabalhar connosco, mas nós também temos que corresponder.” - Carlos Jerónimo

Na opinião dos colaboradores, o facto de alguns clientes contribuírem para o sucesso da empresa, alertando os comerciais de propostas de concorrentes, de maneira a que a Higimarto não seja ultrapassada, é uma das melhores provas em como um cliente é leal para com a empresa. Isto só pode ser conseguido através de uma relação de sucesso entre as partes, é uma prova de que o cliente gosta e quer continuar a trabalhar com a Higimarto.

“Acho sim, que **tem influência**. (...) Sinto, há clientes que neste momento, quando acontece alguma coisa, recebem propostas, ou são pressionados por concorrentes que vão lá apresentar melhores preços, eles arranjam sempre maneira de nos avisar para nós melhorarmos também, isso para mim **é a maior definição de lealdade. Manter uma boa relação com o responsável pelas compras pode sim ter influência**, porque nestas coisas há sempre um influenciador e um decisor, e ambos são importantes, porque o influenciador influencia a decisão do decisor, e **o segredo é manter uma boa relação com ambas as partes.**” – Américo Pereira

De acordo com os colaboradores, ao longo dos anos, alguns clientes foram criando uma relação de proximidade e de amizade para com a Higimarto, e essa relação veio contribuir para que estes se sintam satisfeitos em trabalhar com a empresa.

“Sim, temos clientes que por exemplo não abdicam de trabalhar connosco **porque adoram a relação que mantem connosco, já se criou amizade com grande parte dos clientes** por causa disso mesmo, mas isso depende muito de cliente para cliente. (...) Sim, **cerca 70% dos clientes** da Higimarto, **são clientes leais**, eles sabem que a Higimarto é a empresa mais capaz de os ajudar a garantir uma higiene adequada e a relação que mantemos com eles é a base dessa lealdade.” – Alexandrina Sousa

A eficiência do trabalho da Higimarto aliada à boa relação criada entre as partes, contribuem para a fidelização do cliente, tornando assim mais difícil a mudança de fornecedor.

“Sim, **tem influência**. (...) Sim, temos instituições que trabalham connosco há anos, **há clientes que não se veem a mudar**, nós fazemos o impossível, ao contrário dos outros. **As pessoas são muito resistentes à mudança. Os grandes clientes são mais difíceis de fidelizar** porque quem decide são pessoas por trás. Quando os clientes percebem que tu também queres ajudar e não é só vender, ganhas a confiança dele.”
– Eng. Maria João Moura

“Sim tem a sua influência. (...) Sim claro que há. É pela confiança que têm em nós, são relações que duram há mais de 20 anos, **isso significa lealdade, lealdade essa que foi construída** ao longo do tempo, ou seja, **com base na relação.**” – António Marto

Aos clientes entrevistados, foi colocada a mesma questão, se na opinião deles, a qualidade de relação pode ter influência na lealdade para com o fornecedor e se estes se sentem leais para com a Higimarto. Grande parte dos entrevistados respondeu que sim, a qualidade de relação tem influência na decisão de compra e na fidelização do cliente, referindo que, por vezes, será mais importante até que o preço, colocando a confiança como base dessa relação.

“Sim tem influência, muitas vezes até mais importante que o preço, muitas vezes aparecem fornecedores a mostrar preços ótimos e a prometer *n* coisas, e depois mais á frente é só entaves, isso aí abala logo a confiança e a relação que possa existir. (...) **Sim, tantos anos só pode significar lealdade.**” – Hotel D. Luís

“Sim acho que sim, lá esta, **tem haver exatamente com a confiança** e com as garantias que nos dão para depois chegarmos ao negócio. (...) **Sim claramente que sim,** porque **apesar de achar que já tivemos melhor** serviço com a Higimarto, e melhor satisfação com os produtos Higimarto, e mais satisfeitos com o próprio acompanhamento, não estou a dizer que é mau atenção, mas isso não abalou a relação, quer dizer vai pesando, **mas há lealdade porque continuamos a trabalhar apesar disso.**” – Cáritas de Coimbra

Noutros casos, apesar de o preço ser muito importante, a boa relação com o fornecedor, vai fazer a diferença, pois o cliente gosta de trabalhar com quem simpatiza e vai explicar aos superiores o porquê de optar por um fornecedor ou por um produto menos favorável a nível de preço.

“Sem duvida, é importante sim, apesar de eu ser quem controla as compras no dia a dia, tenho que apresentar relatórios ao nosso coordenador, se houver grandes diferenças de preços ele vai perceber, **mas a relação em si vai ajudar porque eu quero trabalhar com quem gosto,** e **mesmo que o preço não seja tão favorável eu vou explicar ao meu coordenador o porquê de escolher um fornecedor ou um produto mais caro,** porque há todo um conjunto de razões que vão justificar isso, e **se eu sentir que a relação não é boa eu nem me vou dar a esse trabalho.** (...) **Sim claro, lealdade há,** gosto que sejam leais comigo e tento fazer o mesmo.” – Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

Para alguns clientes, a qualidade de relação com o fornecedor é realmente fundamental para o sucesso do negócio, mas o preço nunca deve ser deixado de lado por muito boa que uma relação possa ser, porque apesar do bom entendimento entre as partes, o valor das compras gera gastos, e uma má gestão pode levar ao insucesso de uma empresa ou instituição.

“A boa relação catalisa negócios como antes dito, mas para a nossa realidade e desígnio social não se pode ficar apenas pela análise da relação pois de outra forma não temos ferramentas para chegar à nossa população com um serviço amplo e com qualidade seja na Educação com creche, Saúde com Unidade de cuidados continuados, Residência Geriátrica ou apoio social também no apoio domiciliário e mesmo no desporto onde com pouco fazemos muito começamos com 1 atleta federado e hoje temos de 100 atletas federados inscritos na FPN com 1300 utilizadores de piscina. (...) **Lealdade total.**” – Fundação Beatriz Santos

Segundo certos clientes, a qualidade de relação com o fornecedor não será tão importante no sentido positivo, ou seja, uma boa relação não influencia a decisão de compra do cliente, mas sim no sentido negativo, ou seja, uma má relação pode sim ditar o insucesso de um negócio, porque nenhum cliente quer trabalhar com um fornecedor cuja relação seja menos boa, resultando assim na exclusão desse fornecedor do leque de opções a considerar.

“Sim claramente, não direi no sentido positivo, mas sim no sentido negativo, se eu não gostar de um fornecedor eu nem quero ouvir o que ele tem para vender, nem lhe vou pedir consultas, se vem de uma má experiência, de um mau carácter, etc., vai afetar a decisão de compra. A qualidade da relação acaba por ser fundamental neste tipo de logística. (...) Sinto, sinto que há lealdade.” – Hospital da Luz

No entanto, existem também clientes que consideram que a qualidade da relação até pode ter a sua quota parte de influência na decisão de compra, mas que nunca poderá ultrapassar o fator preço. Essa boa relação poderá, sim, ajudar no processo de negociação do mesmo, podendo levar ao sucesso do negócio.

“Sim tem, claro que sim, mas nunca mais que o preço. No entanto quando o preço quando está acima do desejado, essa boa relação poderá ajudar na negociação de um novo preço para se manter a continuidade do negócio. (...) Há sim, sem dúvida – Colégio São Teotónio

O facto de alguns clientes serem organizações públicas, dificulta esse processo de fidelização, como relatam alguns clientes. Para estes casos, o preço torna-se critério primordial na escolha de um fornecedor, sendo que a qualidade da relação com o fornecedor será apenas importante na satisfação do cliente.

Contudo, estes clientes defendem que existe lealdade para com a Higimarto. Não no sentido em que excluem de todo outros fornecedores, mas sim no sentido em que estão satisfeitos com o trabalho da empresa e gostavam de continuar com a parceria criada ao longo dos anos.

“Tem, no caso de produtos iguais e preços iguais, vai sobressair a confiança que nós temos pelo fornecedor, **mas nunca mais que o preço**, no nosso caso claro, que **somos uma empresa pública**. (...) **Dentro do possível sim**, daí trabalharmos assim há tanto tempo.” – Águas de Coimbra

“Pode até ter, mas é difícil, só se o lote em concurso não for grande, em pequenas escalas, **aí sim podemos até dar preferência a algum fornecedor**. (...) **Talvez, sim**, mas entendo lealdade **com o facto que devido a estarmos satisfeitos** com o vosso trabalho, **não temos necessidade de procurar outras soluções**, **mas o preço pode ser rapidamente um fator de quebra dessa lealdade**, por decisões superiores.” – Estabelecimento Prisional de Coimbra

Já no caso da Universidade, por exemplo, a qualidade da relação não terá qualquer influência na decisão de compra, sendo o preço o único critério de escolha do fornecedor. Segundo este cliente, a lealdade que tem com a Higimarto baseia-se apenas no contrato de compras que atualmente têm com a empresa, apesar de estarem muito satisfeitos com o trabalho desenvolvido.

“Não, aqui não tem. Eu até eu que pertenço a júri e nem assim tenho o poder de escolher. (...) É o que eu digo, **a nossa lealdade para com a Higimarto baseia-se no contrato** que temos com ela, e não compramos a mais ninguém.” – Universidade de Coimbra

Para o Restaurante Nova Casa dos Leitões, a qualidade da relação também não terá influência apesar de ser uma empresa privada. Isto deve-se à política interna praticada dentro da própria empresa, tornando-se um caso muito específico.

Resumindo, sobre a última questão de investigação, 60% dos clientes da Higimarto acreditam que a qualidade da relação tem influência na decisão de compra e na fidelização do próprio cliente, apesar da influência se verificar em níveis diferentes.

Para alguns clientes, a qualidade de relação tem mais impacto que o preço na decisão de compra e de escolha de fornecedor, sendo um dos fatores primordiais para o negócio se concretizar. Para outros, a qualidade de relação tem influência na maneira como o cliente vê e encara o fornecedor, gerando confiança e empatia pelo mesmo, tendo influência na sua escolha, apesar do preço ser igualmente importante.

Por outro lado, existem também clientes que defendem que a qualidade da relação com o fornecedor tem influência na escolha do mesmo, mas no sentido em que se não existir empatia e confiança no fornecedor, o cliente não quererá sequer ouvir as soluções que o vendedor tem para lhe apresentar e nunca vai pedir a esse fornecedor propostas de preços e afins.

Por fim, temos o caso das três das cinco empresas públicas que foram entrevistadas, que segundo elas o preço será o fator primordial na decisão de compra, sendo que só em casos muito específicos é que outro critério poderá entrar neste processo de decisão, apesar de que uma boa relação será sempre saudável e fundamental para que o trabalho e a cooperação entre as duas partes ocorra da melhor maneira em benefício de ambas.

Quanto à diferença entre as empresas do setor privado e do setor público, pode-se notar que, no geral, para as empresas privadas, a decisão de compra depende bem mais da qualidade da relação e da qualidade do produto e do serviço e menos do preço praticado pelas empresas, ao contrário das empresas do setor público, que por razões alheias a si, a decisão de compra depende bem mais do preço do que da qualidade da relação, não descartando a real importância da mesma, abrindo algumas exceções, em que a qualidade da relação tem a sua quota parte de importância para o bem estar e para a melhor cooperação entre fornecedor e cliente.

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões a que se chegou com esta investigação, respondendo assim às questões delineadas no início desta dissertação. No final do capítulo vão ainda ser referidos os contributos teóricos e práticos que esta dissertação apresenta, assim como as limitações encontradas e as recomendações para as próximas investigações.

5.1. Contributos teóricos

O problema que esta investigação se propôs a responder, foi perceber se a qualidade da relação entre o cliente B2B e o fornecedor terá alguma influência na decisão de compra do cliente e na lealdade do mesmo, e tentar perceber se a diferença entre o cliente do setor público e do setor privado é significativa. Para analisar esta questão, foi escolhido um caso concreto de uma empresa que comercializa produtos e equipamentos de higiene e limpeza para profissionais, a Higimarto.

Para desvendar esta questão foram analisadas perspetivas diferentes, no caso os colaboradores da Higimarto, clientes do setor privado e clientes do setor público.

Na revisão da literatura, identificou-se a necessidade desta investigação, devido à falta de estudos que permitam perceber se a qualidade da relação poderá ter impacto na decisão de compra e na fidelização do cliente B2B, e compreender as diferenças entre o setor público e o setor privado. Com isto, e de maneira a responder ao problema identificado, foram apresentadas três questões para suportar esta investigação, analisando sempre as perspetivas dos três públicos entrevistados (colaboradores, clientes do setor público e clientes do setor privado da Higimarto).

Através da primeira questão de investigação procurou-se identificar qual a dimensão da qualidade da relação em que a relação do cliente com o fornecedor mais se baseia, na perspetiva dos colaboradores da Higimarto e dos seus clientes. Os resultados do estudo evidenciam que a maioria dos colaboradores da Higimarto defendem que a qualidade da relação se baseia mais na confiança. Já os clientes contrariam a opinião dos colaboradores, sendo que a maioria defende que a qualidade da relação com o fornecedor se baseia mais na satisfação, justificando que havendo satisfação tudo o resto vem por acréscimo.

Na segunda questão de investigação procurou-se identificar qual o antecedente da qualidade da relação estudado na revisão teórica que mais influência tinha na qualidade da relação do cliente com o fornecedor, na perspectiva dos colaboradores da Higimarto e dos seus clientes. Os resultados do estudo sobre esta segunda questão, evidenciam que, relativamente aos antecedentes da qualidade da relação, tanto a maioria dos colaboradores como os próprios clientes entrevistados, são da opinião que os objetivos mútuos são o antecedente que mais impacto tem na qualidade da relação, estando associados à cooperação conjunta entre as partes, de maneira a alcançar o sucesso do negócio.

A terceira, e última, questão da investigação, procurou perceber a importância e a influência da qualidade da relação na decisão de compra e na lealdade do cliente, equiparando esta ao preço dos produtos. Os resultados do estudo sobre última questão, evidenciam que não houve consenso entre os entrevistados sobre a influência da qualidade da relação na decisão de compra do cliente.

Para os colaboradores da Higimarto e para a 60% dos clientes entrevistados, a qualidade da relação é fundamental no processo de fidelização dos clientes, pois traz confiança, e a oportunidade de ambas as partes chegarem melhor a um acordo e consequentemente ao sucesso das relações e das transações comerciais. Para outros, a qualidade da relação nunca poderá ser mais importante que o preço, desvalorizando assim o objeto de estudo desta investigação, justificando que o preço é o fator primordial para o processo de seleção de fornecedores, dando apenas importância à qualidade da relação para termos de cooperação entre as partes e na criação de bom ambiente para o trabalho a ser desenvolvido.

Relativamente às diferenças entre o setor público e o setor privado, verificou-se que para clientes do setor público (cujo o objetivo é também servir outros utentes, como é o caso da Cáritas de Coimbra e da Santa Casa da Misericórdia de Coimbra, que servem utentes e clientes onde a qualidade e a higiene é um dos fatores primordiais para a sua rotina), a qualidade dos produtos e do serviço e a qualidade da relação com o fornecedor têm maior importância do que para clientes do setor público, em que a higiene e a qualidade dos produtos de limpeza não são fatores essenciais para a sua rotina, como é o caso da Universidade de Coimbra, em que o foco é o ensino, e o caso do Estabelecimento Prisional de Coimbra e da Águas de Coimbra, em que o foco são serviços municipais.

Posto isto, fazendo uma avaliação geral, para grande parte dos clientes do setor público, a qualidade da relação não tem tanta importância para decisão de compra como para os clientes do setor privado, havendo uma certa discrepância entre os dois setores. A

principal razão para esta diferença é, como já foi referido, o facto de estas organizações dependerem de regras e normas de seleção de fornecedores, normalmente focando-se apenas no preço apresentado pelos concorrentes, não dando margem para os decisores poderem escolher o fornecedor por outros motivos.

5.2. Contributos práticos

Esta investigação foi acompanhada de perto pela gerência da Higimarto, todas as entrevistas foram supervisionadas pelos responsáveis pela empresa, de maneira a tentar perceber a importância desta investigação para o trabalho realizado pela empresa e para o sucesso da mesma.

Em conversa com a gerência, chegou-se à conclusão, que devido ao sucesso desta investigação e ao excelente *feedback* dado pelos clientes entrevistados, a empresa tenciona continuar a realizar entrevistas a outros clientes, para perceber o grau de satisfação dos mesmos e tentar avaliar a qualidade do trabalho feito por todos os departamentos da empresa.

A continuação futura desta investigação vai ser útil à Higimarto, pois vai permitir continuar a identificar o que os clientes mais dão importância num fornecedor, para que o processo de fidelização seja o mais claro e eficaz possível.

5.3. Limitações da investigação

O facto de esta investigação se focar em utilizar técnicas de recolha de dados qualitativos, torna esta investigação mais limitada, pois reduz a interpretação dos resultados a uma só pessoa, o investigador.

Outra limitação desta investigação é o facto de terem sido feitas apenas 10 entrevistas a clientes, devido à limitação de tempo. O incremento do número de entrevistas iria contribuir para a investigação com uma maior variedade de opiniões, uma análise mais completa, e, conseqüentemente uma precisão maior no estudo.

5.4. Dicas para investigações futuras

De maneira a que as próximas investigações sobre o tema obtenham ainda mais sucesso, e que consigam colmatar algumas lacunas desta investigação, é aconselhado que

seja feito um número maior de entrevistas tanto a nível de clientes do setor público e como do setor privado.

É importante também que seja feita uma investigação deste género, mas aplicada a outra empresa, de outro ramo diferente, percebendo se o resultado é idêntico ao desta investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines Relationship Marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing, 10*(4), 203-237.
- Águas de Coimbra (s.d.). Mensagem. Disponível em <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/quem-somos/mensagem>, consultado a 2 de fevereiro de 2019
- Akrout, H. (2014). Relationship Quality in Cross-Border Exchanges: A temporal perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing, 21*(3), 145-169.
- Alexandrino, M. P. V. (2008). Direito administrativo descomplicado (16ª ed.). São Paulo: Método.
- Alves, C. (2003). *Satisfação do consumidor*. Lisboa: Escolar Editora
- Alves, G. (2017). A multicultural study on the impact of culture on the quality of relationship between exporters and local distributor. *Journal of economic behaviour, 7*(1), 81-97.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science, 8*, 23-310.
- Anderson, J., & Narus, J. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing, 48*, 62-74.
- Anderson, J. C., & Naurus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing, 43*(5-6), 583-610.
- Aurier, P., & Lanauze, G. S. (2012). Impacts of perceived brand relationship orientation on attitudinal loyalty: An application to strong brand packaged goods sector. *European Journal of Marketing, 46*(11/12), 1602-1627.
- Back, K.-J., & Parks, S. C. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative loyalty and consumer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 419-435*. doi:10.1177/1096348003027400
- Baldwin, N. (1987). Public versus private: not that different, not that consequential. *Public Personnel Management, 16*, 93-181.

- Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F., & Urban, G. (2005). Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study. *Journal of Marketing*, 69(4), 133-152.
- Beatty, S. E., Mayer, M., Coleman, J. E., Reynolds, K. E., & Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Bennett, R., Hartel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 34, 97-107.
- Benedetto, C. A., & Han, S.-L. (2016). From the special issue editors: Global business-to-business marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 26(1), 1-3.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field - The case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60.
- Bettencourt, L. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73, 383-406.
- Bobot, L. (2011). Functional and dysfunctional conflicts in retailer-supplier relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(1), 25-50.
- Boles, J. S., Barksdale, H. C., & Johnson, T. (1997). Business Relationships: an examination of effects of buyer – salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommend. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(3/4), 253-265.
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58, 18-109.
- Branco, M. (2015). *Marketing Relacional: Satisfação na Formação da Lealdade do Cliente* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Aveiro.
- Brito, C. M. (2011). Marketing Relacional: Das origens às atuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 15-24.

- Cáritas Diocesana de Coimbra (s.d.). Identidade. Disponível em <https://caritascoimbra.pt/quem-somos/identidade/>, consultado a 5 de Fevereiro de 2019
- Carr, C. (2006). Reciprocity: The Golden Rule of IS-User Service Relationship Quality and Cooperation. *Communications of the ACM*, 77-83.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Li, Y. C., & Lee, M. (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, 58(12), 1681–1689.
- Chou, S., & Chen, C.-W. (2018). The Influences of Relational Benefits on Repurchase Intention in Service Contexts: The Roles of Gratitude, Trust and Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 680-692. Doi: 10.1108/JBIM-08-2017-0187
- Chow, S., & Holden, R. T. (1997). An understanding of loyalty: the moderating role of trust. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 275-298.
- Chubb, J., & Moe, T. (1988). Politics, markets and the organization of schools. *American Political Science Review*, 82, 87–1065.
- Coelho, A., & Almeida, F. (2002). Rumo a um marketing contratual?. *Revista de Negócios*, 7-15.
- Carvalho, R. (2010). *Branding para micro e pequenas empresas* (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve, Faro. Disponível em <http://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1727>, consultado a 2 de Março de 2019
- Colégio São Teotónio (s.d.). Disponível em <https://www.steotonio.pt/site/index.php/sao-teotonio/apresentacao>, consultado a 26 de Janeiro de 2019
- Cortez, R., & Johnston, W. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 90-102.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Cruz, M. (2009). *Criação de Valor como Resultado da Relação Fornecedor-Cliente em Contexto Industrial – Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, 20(1), 13–21.

- Danik, L. (2015). Inter-firm Relationship Quality vs. Perceived Cultural Differences. *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 7-31.
- Day, G. S. (1969). A Two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.
- De Macedo Bergam, F. V., Giuliani, A. C., & Galli, L. C. L. A. (2011). Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. *BBR-Brazilian Business Review*, 8(2), 43-66.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 335-354.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128-142.
- Dwyer, F. R., Shurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dwyer, F. R. (1993). *Soft and hard features of interfirm relationships: An empirical study of bilateral governance in industrial distribution*. University Park, PA: Institute for the Study of Business Markets (ISBM), Pennsylvania State University.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2006). *Business Marketing – Connecting strategy, relationships, and Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Ellis, N. (2011). *Business-to-business marketing: Relationships, networks & strategies*. New York, USA: University Press Oxford Inc.
- Eriksson, K., & Vaghult, L. A. (2000). Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 363-372.
- Estabelecimento Prisional de Coimbra (2019). Características. Disponível em <https://justica.gov.pt/Justica-criminal/Servicos-de-execucao-das-penas/Area-territorial-alargada-do-tribunal-de-execucao-de-penas-de-Coimbra/Estabelecimento-Prisional-de-Coimbra#Caractersticas>, consultado a 27 de Janeiro de 2019
- Farnham, D., & Horton, S. (1996). *Managing The New Public Services*. London: Macmillan.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Flynn, N. (1997). *Public Sector Management*. London: Prentice Hall.

- Ford, D., Berthon, P., Brown, S. J., Gadde, L.-E., Häkansoon, H., Naude, P., ... Snehota, I. (2002). *The business marketing course: Managing in complex networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fottler, M. (1981). Is management really generic?. *Academy of Management Review*, 6, 1–12.
- Futrell, G. D. (2015). A Modified Framework of Service Encounter Types for the Application of Relationship Marketing in Services. *Atlantic Marketing Journal*, 4(1), 3.
- Fynes, B., Búrca, S., & Voss, C. (2005). Supply chain relationship quality, the competitive environment and performance. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3303-3320.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer – seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1 – 19.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gordon, I. (1998). *Relationship marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: Wiley.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long-term interactive relationships. *Pergamon Journals*, 20(4), 10-20.

- Gummesson, E. (1995). *Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy*. New York: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 37-57.
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16-19.
- Hakansson, H., Harrison, D., & Waluszewski, A. (2004). *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133–139.
- Harker, J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- Harker, M., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 215-242.
- Harrison-Walker, L. J., & Neeley, S. E. (2004). Customer relationship building on the Internet in B2B marketing: A proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 19–35.
- Harrison, M., Hague, P., & Hague, N. (2005) *Why is Business-to-Business Marketing Special?*. Manchester: B2B International.
- Harwood, T., Garry, T., & Broderick, A. (2008). *Relationship marketing: Perspectives, dimensions and contexts*. UK: Mc Graw-Hill Education.
- Heide, J., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Hennig-Thurau, T. (2000). Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. *Journal of Marketing Management*, 16(1), 55-79.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hennig-Thurau, T., Langer, M. F., & Hansen, U. (2001). Modeling and Managing Student Loyalty: Na approach based on the concept of Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 3, 331-344.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4, 230-247.

- Hess, J., & Story, J. (2005). Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313–322.
- Hogan, J. E., & Armstrong, G. (2001). Toward a resource-based theory of business exchange relationships: The role of relational asset value. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(4), 3-28.
- Hospital da Luz Coimbra (s.d). Disponível em <http://hospitaldaluz.coimbra.idealmed.pt/pt/page/luzsaudecoimbra>, consultado a 3 de Fevereiro de 2019
- Hotel D. Luís (s.d). Hotel em Coimbra. Disponível em <http://www.hoteldluis.pt/hotel-em-coimbra-overviewhtml>, consultado a 5 de Fevereiro de 2019
- Hsieh, Y. C., Chiu, H. C., & Chiang, M.Y. (2005). Maintaining a committed online customer: A study across search-experience-credence products. *Journal of Retailing*, 81(1), 75–82.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703-714.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2002). *B2B – gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Rio Grande do Sul: ArtMed.
- Iglesias, O., Sauquet, A., & Montaña, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 45(4), 631- 650.
- Inelmen, K., & Hatipoglu, B. (2018). Hotel Guests' Satisfaction with Employees in Istanbul and Barcelona. *Tourist Behavior, Tourism, Hospitality & Event Management*, 65-80.
- Intrum (2018). Sector público demora 86 dias a pagar facturas. Disponível em <https://www.intrum.pt/empresas/sala-de-imprensa/todas-as-noticias/sector-publico-demora-86-dias-a-pagar-facturas/>, consultado a 25 de Janeiro de 2019
- Jap, S. D., Manolis, C., & Weitz, B. A. (1999). Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution. *Journal of Business Research*, 303-313.
- Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer – supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36, 461 – 475.
- Jarvis, L. P., & Wilcox, J. B. (1977). True vendor loyalty or simply repeat purchase behavior? *Industrial Marketing Management*, 6, 9–14.
- Jesus, J. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes (Dissertação de Mestrado)*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, Oliveira do Hospital.

- Jones, T., Sasser, W., & Earl Jr., W. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
- Kang, B., & Jindal, R. P. (2015). Opportunism in buyer–seller relationships: Some unexplored antecedents. *Journal of Business Research*, 68(3), 735-742.
- Keating, B., Rugimbana, R., & Quazi, A. (2003). Differentiating between service quality and relationship quality in cyberspace. *Managing Service Quality*, 13(3), 217-232.
- Kim, W. G., & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 321-338.
- Kim, Y. (2009). A Study on the Relationship Orientation of Supply Companies in Construction Industry, *Proceedings of the 25th IMP-conference*, Marseille, France.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing* (5^a ed.) São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand management. Marketeer* (Vol. 106). Berlin: Springer Berlin Heidelberg New York.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing* (12^a ed.) São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction–Loyalty relationship: Empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246–262.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management*. London: Springer Heidelberg New York Dordrecht London. doi:10.1007/978-3-642-20110-3
- Lagace, R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behaviour on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39-47.
- Lai, I. K. (2014). The Role of Service Quality, Perceived Value, and Relationship Quality in Enhancing Customer Loyalty in the Travel Agency Sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3/4), 417-442.
- Lai, K.-h., Bao, Y., & Li, X. (2008). Channel relationship and business uncertainty: Evidence from the Hong Kong market. *Industrial Marketing Management*, 713-724.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.

- Lan, Z., & Rainley, H. (1992). Goals, rules and effectiveness in public, private and hybrid organizations: more evidence on frequent assertions about differences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 5–28.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación- Acción*. Barcelo: Graó.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Little, E., & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thompson Learning.
- Liu, Y., Li, Y., & Zhang, L. (2010). Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research*, 63(1), 3-12.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McQuiston, D. (2001). A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers’ Representatives and Their Principals. *Industrial Marketing Management*, 165-181.
- Menelec, V., & Jones, B. (2015). Networks and marketing in small professional service businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 193–211.
- Miles, M., Arnold, D., & Nash, H. (1990). Adaptive Communication: The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21-41.
- Moller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29-54.
- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35, 913–924.
- Money, R. B. (2004). Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. *Journal of Business Research*, 57(3), 297-305.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

- Ndubisi, N. O. (2014). Consumer Mindfulness and Marketing Implications. *Psychology and Marketing*, 31(4), 237- 250.
- Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldin-Atherton.
- Nova Casa dos Leitões (s.d.). Quem somos. Disponível em <https://www.novacasadosleitoes.pt/about>, consultado a 3 de Março de 2019
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Oliveira, A. A. (2010). Observação e entrevista em pesquisa qualitativa. *Revista FACEVV*, 22-27.
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação - Da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica.
- Osobajo, O., & Moore, D. (2017). The B2Com Relationship: An Empirical Study of the Measure of Relationship Quality in a Business-to-Community Relationship. *International Business Research*, 10(7), 118-147.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 7(4), 136-153.
- Palmer, A., & Bejou, D. (1994). Buyer-seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, 495-512.
- Parsons, A. (2002). What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective. *The Journal of Supply Chain Management* , 4-12.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Phadtare, M. (2008). *Industrial marketing*. New Delhi: PHI Learning.
- Pratchett, L., & Wingfield, M. (1996). Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? The changing ethos of local government officers. *Public Administration*, 74, 639–56.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rainey, H. G. (1983). *Public Agencies and Private Firms*. *Administration & Society*, 15(2), 207–242.
- Rainey, H., Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). Public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55, 567–74.

- Ranson, S., & Stewart, J. (1994). *Management for the Public Domain*. London: St Martin's Press.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr., W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reichheld F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Reichheld , F. (1996). *A Estratégia da Lealdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Ricard L, & Perrien, J. (1999). Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: clients' perception. *Journal of Business Research*, 45, 199–209.
- Ryssel, R., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 197-207,
- Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: na empirical study. *European Journal of Marketing*, 169-196.
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so diferente after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393- 404.
- Ruiz-Molina, M. E., Saura, I. G., & Velázquez, B. M. (2015). Relational benefits, value and satisfaction in the relationships between service companies. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 1–15.
- Rust, R. T, Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Loyalty: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.
- Santa Casa da Misericórdia de Coimbra (s.d.). Disponível em <http://misericordiacoimbra.pt/>, consultado a 3 de Março de 2019
- Sarmiento, M. D., Farhangmehr, M., & Simões, C. (2009). Marketing Relacional: conceitos e desafios. *Revista Portuguesa de Marketing*, 24(1), 7-20.

- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2014). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 44, 131–141.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712.
- Silva, R. S., Gaspar, M. A., Farina, M. C., & de Siqueira, J. P. L. (2014). Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração*, 6(2), 101–115.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 150-167.
- Smith, J. B. (1998). Buyer–Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality. *Psychology & Marketing*, 15(1), 3-21.
- Solomon, E. (1986). Private and public sector managers: an empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71, 247–259.
- Song, Y., Su, Q., & Liu, Q. (2012). Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer’s performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27, 286-298.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Sun, H. (2010). Transferring attributes of e-commerce systems into business benefits: A relationship quality perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(2), 92-109.
- Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationships: using CRM and Relationship technologies*. Upper Saddle River: Prentice Hall Press.
- Turner, R. H. (1970). *Family interaction*. New York: John Wiley.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 677-693.
- Universidade de Coimbra (s.d.). Dados fundamentais. Disponível em <https://www.uc.pt/dados>, consultado a 17 de Fevereiro de 2019
- Varey, R. J. (2002). *Relationship marketing: Dialogue and networks in the ecommerce era*. Chichester: John Wiley.

- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vidal, D. (2012). Does Loyalty Make Customers Blind? The Impact of Relationship Quality on Channel Members' Attributions and Behaviors Following Negative Critical Incidents. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(2), 97-128.
- Vieira, A. L., Winklhofer, H., & Ennew, C. T. (2008). Relationship Quality: A literature review and research agenda. *Journal of customer behaviour*, 7(4), 269-291.
- Thorbjørnsen, H., Supphellen, M., Nysveen, H., & Pedersen, P.E. (2002). Building brand relationships online: A comparison of two interactive applications. *Journal of Interactive Marketing*, 16(3), 17–34.
- Tsai, J.-M., & Hung, S.-W. (2016). Supply Chain Relationship Quality and Performance in Technological turbulence: an artificial neural network approach. *International Journal of Production Research*, 54(9), 2757- 2770.
- Vilares, M., & Coelho, P. (2011). *Satisfação e Lealdade do Cliente – metodologias de avaliação, gestão e análise* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Walmsley, G., & Zald, M. (1973). *The Political Economy of Public Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1–17.
- Williams, K., & R. Spiro (1985). Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad. *Journal of Marketing Research*, 22, 434-42.
- Williams, J. D., Han, S.L., & Qualls, W. J. (1998). A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of Business Research*, 42(2), 135–143.
- Wilson, D. T., & Mummalaneni, V. (1986). Bonding and commitment in buyer-seller relationships: A preliminary conceptualisation, industrial marketing & purchasing. *Industrial Marketing & Purchasing*, 1(3), 44–58.
- Wilson, D. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, D. T., & Jantrania, S. (1995). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55 – 66.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters. *Managing Service Quality*, 12(6), 424-433.

- Woo, K., & C. T. Ennew (2004). Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction-Based Conceptualisation and Measurement. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1252-71.
- Wray, B., Palmer, A., & Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10), 32-48.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Service marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications, Inc.
- Young, L., Wilkinson, I., & Smith, A. (2015). A scientometric analysis of publications in the journal of business-to-business marketing 1993-2014. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(1-2), 111–123.
- Yu, T.-W., & Chen, M.-S. (2014). Developing life insurer-insurance intermediary relationships. *Marketing Service Quality*, 24(5), 455-468.

ANEXOS

1 – Guião de entrevista aos colaboradores

Guião da entrevista aos colaboradores

Introdução	Agradecer a colaboração na entrevista	
	Referir os objetivos da entrevista	
	Esclarecer quaisquer dúvidas existentes	
	Solicitar a gravação da entrevista	
Identificação do entrevistado	Nome:	
	Idade:	
	Cargo:	
	Anos de trabalho na Higimarto:	
Relação com a Higimarto	1. Na sua opinião quais são as características que as relações com o cliente devem ter?	
	2. Neste momento, acha que os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços prestados pela Higimarto?	
	3. Porque acha que os clientes escolhem a Higimarto para ser seu fornecedor de produtos de higiene?	
Antecedentes da qualidade da relação	Objetivos mútuos	4. Acha que a Higimarto partilha dos mesmos objetivos que os clientes? 5. Na sua opinião, acha este fator, um fator importante para a qualidade da relação com o cliente?
	Conhecimento	6. Acha que a Higimarto possui o nível de conhecimento adequado para satisfazer e esclarecer o cliente em todos os aspetos? 7. Na sua opinião, acha que este fator poderá ser importante para a qualidade da relação com o cliente?
	Comunicação	8. Acha que a comunicação entre a Higimarto e o cliente está a ser bem conseguida? 9. Que sugestões daria para melhorar este aspeto? 10. Na sua opinião, acha que este fator poderá ser importante para a qualidade da relação com o fornecedor?
	Relação pessoal	11. Acha que a relação pessoal pode influenciar a qualidade da relação com o cliente e a decisão de compra do mesmo?
	Final	12. Qual destes 4 antecedentes mencionados, acha que tem mais influência para a qualidade da relação com o cliente? 13. Sugere mais algum?
	Confiança	14. Acha que a Higimarto transmite confiança ao cliente? 15. Quais são os fatores que, na sua opinião, asseguram a confiança do cliente? 16. O que acha que pode levar o cliente a perder a confiança pela Higimarto?

Dimensões da qualidade da relação	Compromisso	<p>17. Atualmente, sente que existe um compromisso entre o cliente e a Higimarto? Se sim, em que se baseia esse compromisso?</p> <p>18. O que acha levaria o cliente a quebrar esse compromisso para com a Higimarto?</p> <p>19. Na sua opinião, acha que o compromisso pode influenciar a qualidade da relação com o cliente?</p>
	Satisfação	<p>20. Que fatores acha que mais contribuem para a satisfação do cliente?</p> <p>21. Na sua opinião, o que poderia diminuir o nível de satisfação do cliente?</p> <p>22. Acha que a satisfação pode afetar a qualidade da relação com o cliente?</p>
	Final	<p>23. Na sua opinião, em qual destes 3 fatores acha que a qualidade da relação com o cliente se baseia mais?</p> <p>24. Sugere mais algum?</p>
Conclusão	25. Na sua opinião, o que poderá vencer o fator “preço” na decisão de compra do cliente?	
	26. Acha que a qualidade da relação com o fornecedor poderá ter influência no processo de decisão de compra do cliente?	
	27. Neste momento, sente que há clientes leais para com a Higimarto?	
	28. De 0 a 10, como avalia a qualidade da relação dos clientes para com a Higimarto?	

2 – Guião de entrevista aos clientes

Guião da entrevista aos clientes

Introdução	Agradecer a colaboração na entrevista	
	Referir os objetivos da entrevista	
	Esclarecer quaisquer dúvidas existentes	
	Solicitar a gravação da entrevista	
Identificação do entrevistado	Nome:	
	Empresa:	
	Cargo:	
	Anos de relação com a Higimarto:	
Relação com a Higimarto	1. Na sua opinião quais são as características que as relações com o fornecedor devem ter?	
	2. Neste momento, está satisfeito com os produtos e serviços prestados pela Higimarto?	
	3. Porque escolheu a Higimarto para ser seu fornecedor de produtos de higiene?	
Antecedentes da qualidade da relação	Objetivos mútuos	4. Acha que o cliente partilha dos mesmos objetivos que a Higimarto? 5. Na sua opinião, acha este fator, um fator importante para a qualidade da relação com o fornecedor?
	Conhecimento	6. Acha que a Higimarto possui o nível de conhecimento adequado para satisfazer e esclarecer o cliente em todos os aspetos? 7. Na sua opinião, acha que este fator poderá ser importante para a qualidade da relação com o fornecedor?
	Comunicação	8. Acha que a comunicação entre a Higimarto e o cliente está a ser bem conseguida? 9. Que sugestões daria para melhorar este aspeto? 10. Na sua opinião, acha que este fator poderá ser importante para a qualidade da relação com o fornecedor?
	Relação pessoal	11. O cliente mantém alguma relação pessoal com a Higimarto? Se sim, qual? 12. Acha que este fator pode influenciar a qualidade da relação e consequentemente a decisão de compra?
	Final	13. Qual destes 4 antecedentes mencionados, acha que tem mais influência para a qualidade da relação com o fornecedor? 14. Sugere mais algum?
	Confiança	15. Como classificaria o atual grau de confiança para com a Higimarto? 16. Acha que a Higimarto transmite confiança? 17. Quais são os fatores que, na sua opinião, asseguram a confiança do cliente?

Dimensões da qualidade da relação		18. O que levaria o cliente a perder a confiança pela Higimarto?
	Compromisso	19. Atualmente, sente que existe um compromisso entre o cliente e a Higimarto? Se sim, em que se baseia esse compromisso? 20. O que levaria o cliente a quebrar esse compromisso para com a Higimarto? 21. Na sua opinião, acha que o compromisso pode influenciar a qualidade da relação com o fornecedor?
	Satisfação	22. Que fatores acha que mais contribuem para a satisfação do cliente? 23. Na sua opinião, o que poderia diminuir o nível de satisfação do cliente? 24. Acha que a satisfação pode afetar a qualidade da relação com o fornecedor?
	Final	25. Na sua opinião, em qual destes 3 fatores acha que qualidade da relação com a Higimarto mais se baseia? 26. Sugere mais algum?
Conclusão		27. Na sua opinião, o que poderá vencer o fator “preço” na decisão de compra do cliente?
		28. Acha que a qualidade da relação com o fornecedor poderá ter influência no processo de decisão de compra do cliente?
		29. Neste momento, sente que há lealdade para com a Higimarto?
		30. De 0 a 10, como avalia a qualidade da relação do cliente para com a Higimarto?

3 – Apresentação dos clientes da Higimarto envolvidos do estudo

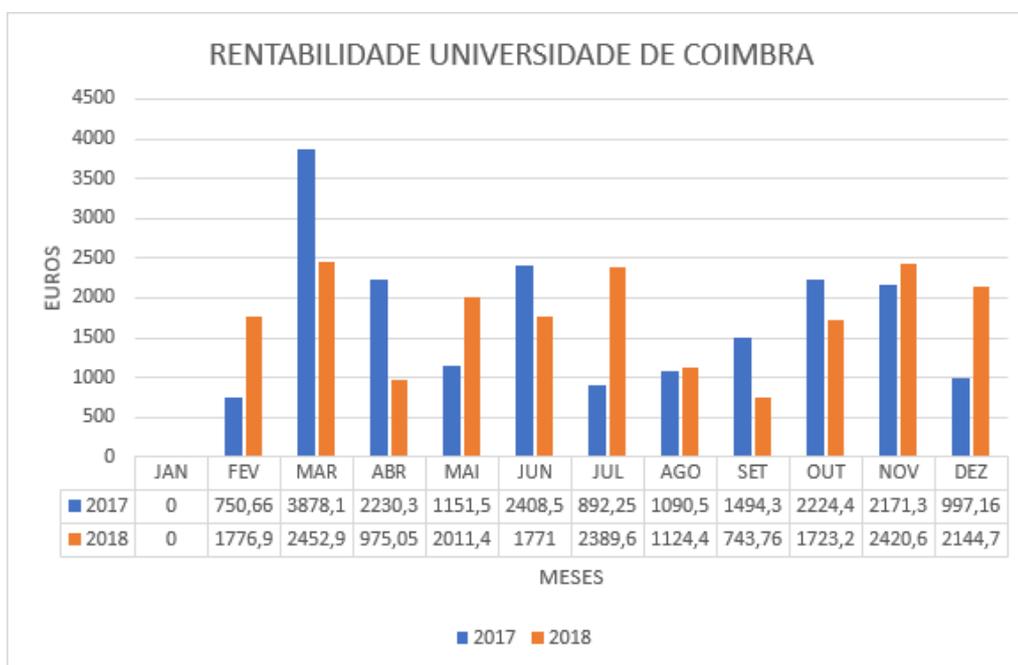
Universidade de Coimbra

A Universidade de Coimbra é uma instituição pública de ensino superior, com séculos de experiência em ensino, formação e investigação. Fundada em 1290, foi a primeira e a única universidade de língua portuguesa até ao início do século XX, tendo afirmado a sua posição com uma presença única que reúne tradição, atualidade e inovação, o que se traduziu na classificação como património mundial pela UNESCO em 2013.

Comprometida com o seu enorme prestígio e notoriedade internacional, a Universidade de Coimbra, como universidade global, tem sempre presente na sua atuação elevados padrões de qualidade e excelência (Universidade de Coimbra, s.d.).

A Universidade de Coimbra é cliente da Higimarto há 8 anos, e nos últimos dois anos apresentou os seguintes índices de rentabilidade (Figura 4):

Figura 4. Rentabilidade da Universidade de Coimbra em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 19.288,92€, e em 2018, de 19.533,28 €.

Águas de Coimbra

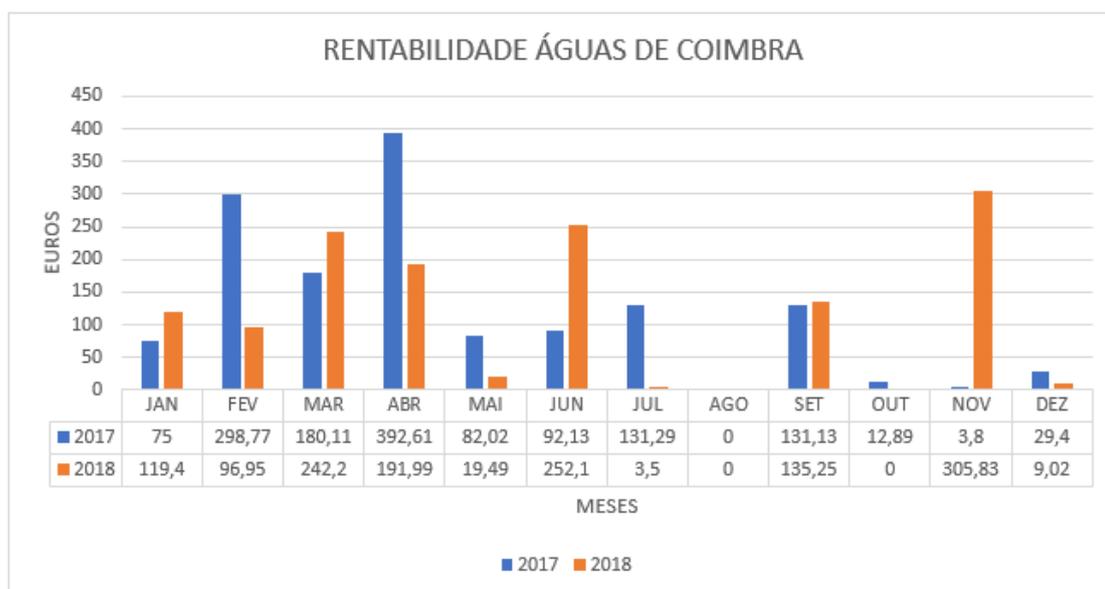
Na Águas de Coimbra, cumprimos diariamente a Missão a que nos propomos - assegurar o abastecimento de água e a drenagem de águas residuais e pluviais -, tendo como primeira preocupação a qualidade dos serviços que prestamos aos nossos clientes. São eles a razão da nossa existência e é neles que concentramos toda a nossa atenção.

Existe, nesta empresa, uma vasta equipa de profissionais qualificados que está verdadeiramente empenhada em cumprir esta missão com elevados padrões de exigência. Isso mesmo explica que a Águas de Coimbra tenha vencido, em 2017, pela sétima vez, o ECSI Portugal - Índice Nacional de Satisfação do Cliente, no setor da Água.

Não escondemos o orgulho de ver esta empresa municipal, uma vez mais, como melhor classificada em todos os indicadores avaliados, posicionando-se à frente de várias entidades gestoras de referência no setor da Água. É uma distinção que nos honra e nos responsabiliza a fazer mais e melhor pela comunidade que servimos (Águas de Coimbra, s.d.).

As Águas de Coimbra e a Higimarto trabalham juntos há 20 anos, ou seja, desde o início de empresa. Nos últimos dois anos apresentou os seguintes índices de rentabilidade (Figura 5):

Figura 5. Rentabilidade das Águas de Coimbra em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 1.375,73 €, e em 2018, de 1.429,15 €.

Estabelecimento Prisional de Coimbra

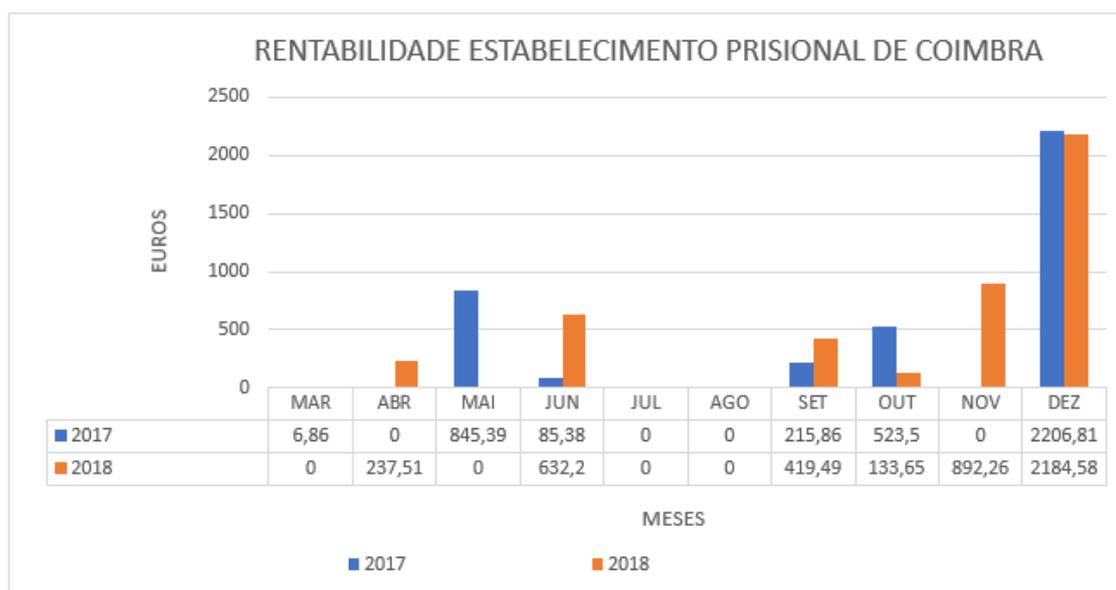
Em dezembro de 1889 foi construída junto ao Convento de Santa Ana, então fora do perímetro urbano da cidade, a Cadeia Penitenciária de Coimbra, hoje designada Estabelecimento Prisional de Coimbra. Destinava-se a reclusos condenados a penas superiores a dois anos e delinquentes de "Difícil Correção".

Trata-se de um Estabelecimento Fechado, de construção celular, obedecendo a disposições arquitetónicas que o inserem nos chamados Estabelecimentos "em estrela" ou, de forma mais precisa, no sistema de Filadélfia, que permite uma maior facilidade de vigilância graças à sua configuração (Sistema Panótico de Bentham). A estrutura deste Estabelecimento Prisional estende-se por oito alas destinadas ao alojamento dos reclusos e a serviços diversos.

O Estabelecimento está vocacionado para a aprendizagem de vários ofícios, possuindo oficinas nas áreas da marcenaria, carpintaria, serração, estofaria, encadernação, empalhadores, entalhadores, mecânica, polidores, sapataria e serralharia, bem como de cursos de formação profissional nas áreas de instalação e reparação de computadores, reconhecimento, validação e certificação de competências, carpintaria de limpos e arruamentos e pavimentos. Ocupam igualmente reclusos os setores: da agropecuária, da alfaiataria, da lavandaria, da messe, das obras, da sala de leitura, do salão de vendas e da secção elétrica. O Estabelecimento está dotado com um ginásio de musculação e com uma vasta área com campo polidesportivo. Dispõe, igualmente, de cinco salas de aula e de uma sala de professores situadas fora da Zona Prisional. A População Prisional é maioritariamente constituída por reclusos em cumprimento de penas de longa duração (Estabelecimento Prisional de Coimbra, 2019).

A Higimarto tem o Estabelecimento Prisional de Coimbra como cliente há cerca de 15 anos e nos últimos dois deu à empresa os seguintes lucros (Figura 6):

Figura 6. Rentabilidade do Estabelecimento Prisional de Coimbra em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 3.883,80 €, e em 2018, de 4.499,69 €.

Cáritas de Coimbra

A Cáritas Diocesana de Coimbra é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que apoia de forma transversal as comunidades nos âmbitos social, saúde, educação e pastoral, em cinco distritos da região Centro.

Tendo como missão ser um instrumento da Igreja, na diocese de Coimbra, para promover e defender a dignidade humana à imagem de Jesus Cristo, a Cáritas visa ser uma referência pela qualidade e capacidade de ser pioneira nos serviços que presta à comunidade, de forma próxima, reflexiva e sustentável.

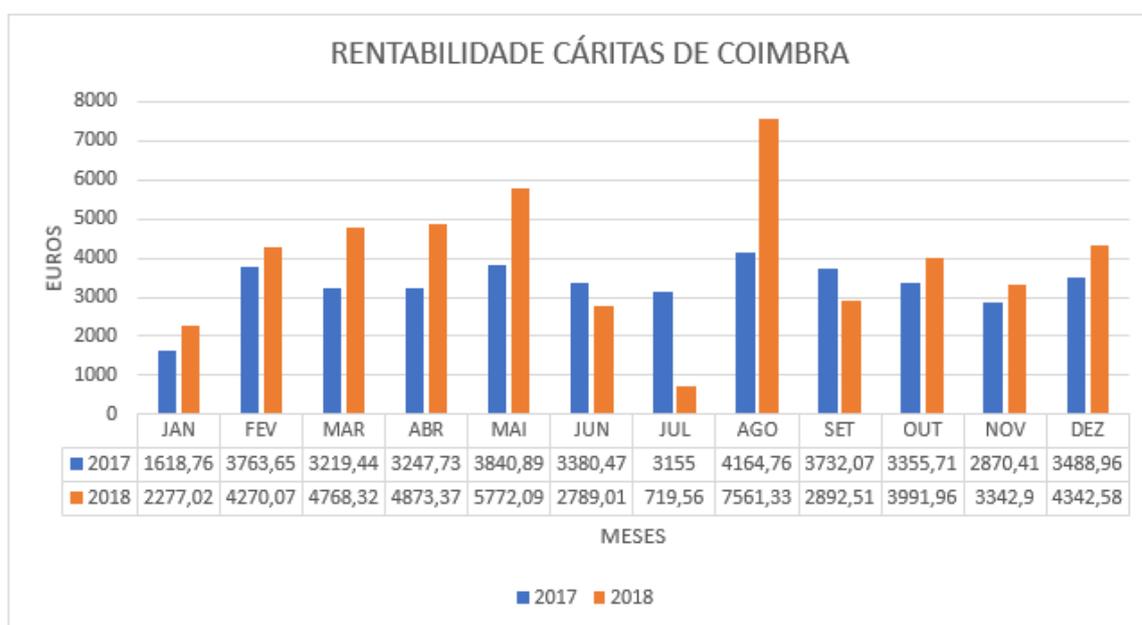
Implantada desde a década de 50, a Cáritas sempre procurou acompanhar e responder, subsidiariamente, aos problemas das comunidades, utilizando uma metodologia que privilegia o diálogo, a cooperação e o trabalho em rede. Atualmente foca a sua intervenção na procura de estratégias inovadoras e economicamente sustentáveis, que permitam a prestação de respostas com qualidade, adequadas às necessidades emergentes, mantendo como enfoque o humanismo, profissionalismo e o rigor técnico e científico.

Consciente da sua responsabilidade social a Cáritas tem, ao longo dos tempos, desenvolvido a sua ação de forma a privilegiar as pessoas, famílias e grupos social e economicamente mais carenciados contando, atualmente, com mais de 120 respostas sociais na área geográfica da Diocese de Coimbra (Cáritas Diocesana de Coimbra, s.d.)

Nos últimos dois dos nove anos em que a Higimarto e a Cáritas de Coimbra trabalham, a Higimarto obteve os seguintes lucros (Figura 7).

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 39.837,85 €, e em 2018, de 47.600,72 €.

Figura 7. Rentabilidade da Cáritas de Coimbra em 2017/2018



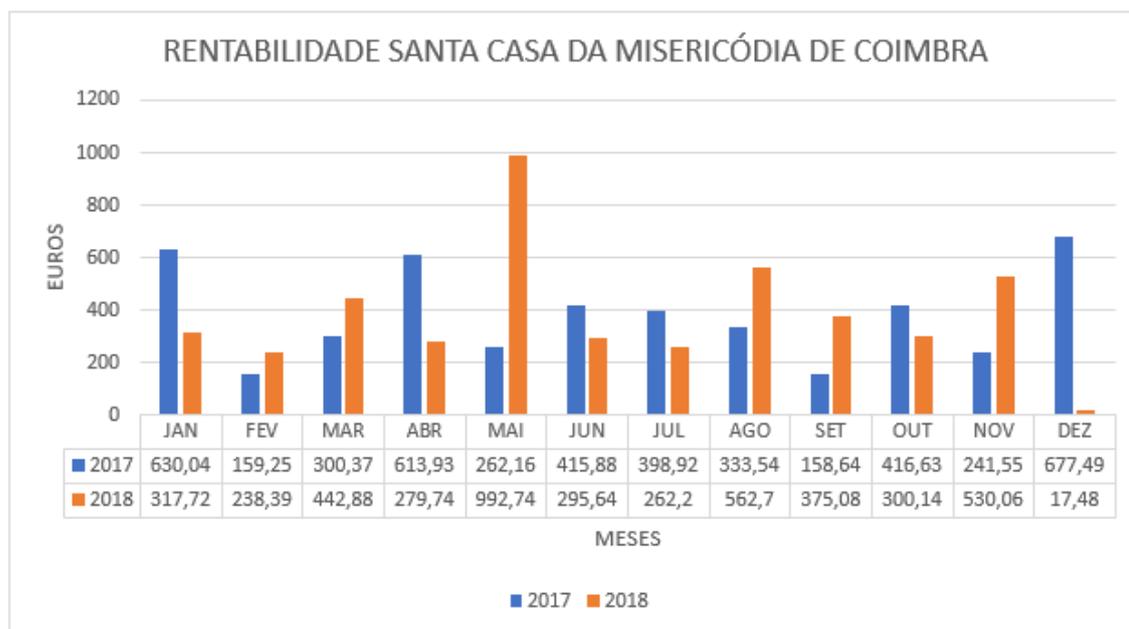
Fonte: Elaboração própria

Santa Casa da Misericórdia de Coimbra

A Santa Casa da Misericórdia de Coimbra, fundada sob a égide da Rainha D. Leonor, em 1500, tem tentado, de acordo com a mensagem de amor de Jesus Cristo, recentemente abordada pelo Santo Padre Bento XVI, orientar a sua atuação para o cumprimento da *charitas christiana*, não obstante algumas dificuldades com que, ao largo dos seus já cinco séculos de existência, se foi debatendo. Neste momento, encontra-se fortemente empenhada em reestruturar o seu vasto património, no sentido de continuar a cumprir da melhor forma aquilo que, desde a sua fundação, se encontra atestado no seu Compromisso: servir os desfavorecidos, vivendo o amor com esperança (Santa Casa da Misericórdia de Coimbra, s.d.).

A Santa Casa da Misericórdia de Coimbra é cliente da Higinarto praticamente desde o começo da empresa, há 20 anos e nos últimos dois apresentou os seguintes lucros (Figura 8).

Figura 8. Rentabilidade da Santa Casa da Misericórdia de Coimbra em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 4.608,40 €, e em 2018, de 4.614,77 €.

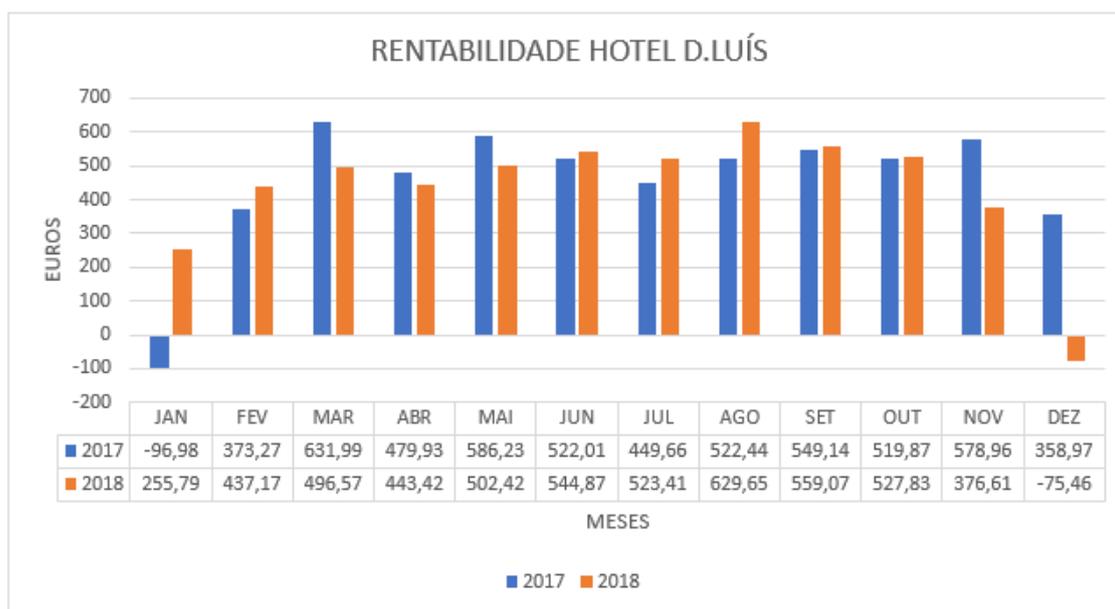
Hotel D. Luís

O Hotel D. Luís está localizado perto do centro de Coimbra, numa zona tranquila e com vistas deslumbrantes sobre a cidade, o Rio Mondego e a Universidade de Coimbra.

Inaugurado em 1988, mantendo um traço clássico e funcional, combina esse estilo com um ambiente familiar e um serviço personalizado que o distingue dos demais. A sua localização sem paralelo permite estar perto do centro da cidade e simultaneamente usufruir de uma grande tranquilidade, sem quaisquer dificuldades de estacionamento (Hotel D. Luís, s.d.).

O Hotel D. Luís conta com os serviços da Higimarto há 18 anos e em 2017 e 2018 apresentaram os seguintes lucros para a empresa (Figura 9):

Figura 9. Rentabilidade do Hotel D. Luís em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 5.475,49 €, e em 2018, de 5.221,35 €.

Fundação Beatriz Santos

A Fundação Beatriz Santos é atualmente um conjunto de três instituições, entre elas o Domus Vitae, o Lor Sénior e o Instituto Educativo de Lordemão. Estas três instituições localizam-se em Lordemão, onde têm atividades de cariz social como lar de apoio a idosos, estabelecimento de ensino, infantário, etc.

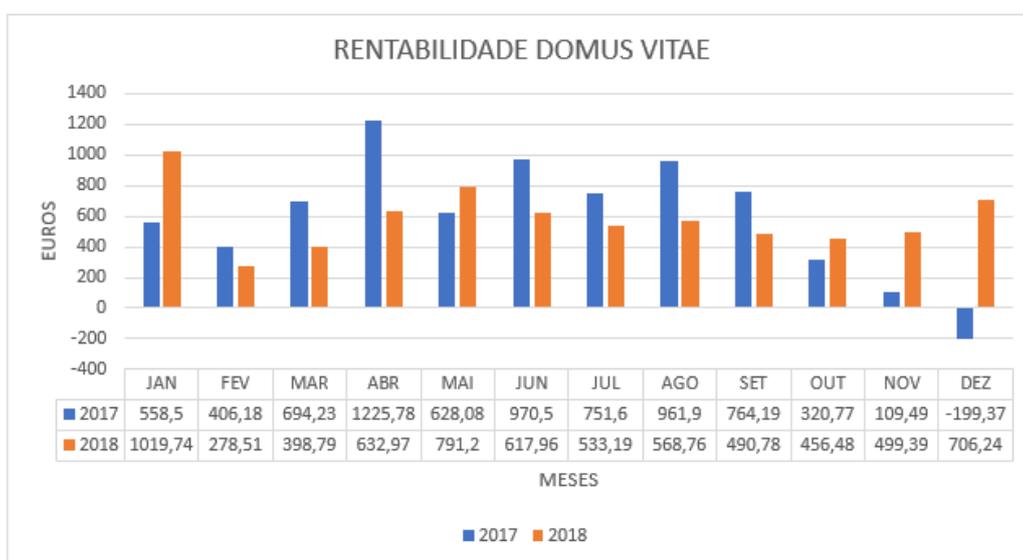
A Fundação Beatriz Santos (FBS) compreende várias valências, entre as quais a área da saúde, desportiva, educação e social.

Na excelência de cuidados de saúde desenvolvemos a DOMUS VITAE (cuidados continuados) e DOMUS AEMINIUM (residência geriátrica) que apoiam 200 utentes - beneficiam deste serviço com toda a monitorização do estado clínico inerente, assim como, de casos que necessitam de suplementos proteicos entre outros ajustados ao perfil individual de cada utente, disponibilizando também serviço de apoio domiciliário - 100 habitações nesta valência.

Surge acoplado a esta área o cluster desportivo (natação - a nossa piscina recebe 1300 utilizadores semanais e 200 atletas federados), cluster da educação (atualmente com cerca de 300 alunos) acolhe frequentemente movimentos dinâmicos que envolvem toda a comunidade.¹

Este cliente é um dos mais antigos da Higimarto, tendo 20 anos de relação. Nos últimos dois anos apresentou os seguintes lucros para a Higimarto (Figura 10):

Figura 10. Rentabilidade da Fundação Beatriz Santos em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 7.191,85 €, e em 2018, de 6.994,01 €.

Restaurante Nova Casa dos leitões

Foi uma das primeiras casas de leitão no coração da Bairrada, que incide a sua cozinha, para além do leitão assado à Bairrada, na confeção de pratos regionais tais como cabidela, arroz de molho pardo, a feijoada e o bacalhau assado no forno. Além dos pratos regionais, oferece uma enorme opção de pratos de peixe, marisco e de carnes premium.

De igual modo, e numa pequena adega, localizada nas traseiras, eram produzidos os vinhos do restaurante que, decorrido os anos, deu lugar à QMF - Quinta da Mata Fidalga que neste momento é uma referência a nível nacional e europeu na produção de vinhos DOC e Espumantes.

¹ Texto enviado pelo Dr. Filipe Saraiva de apresentação da Fundação Beatriz Santos

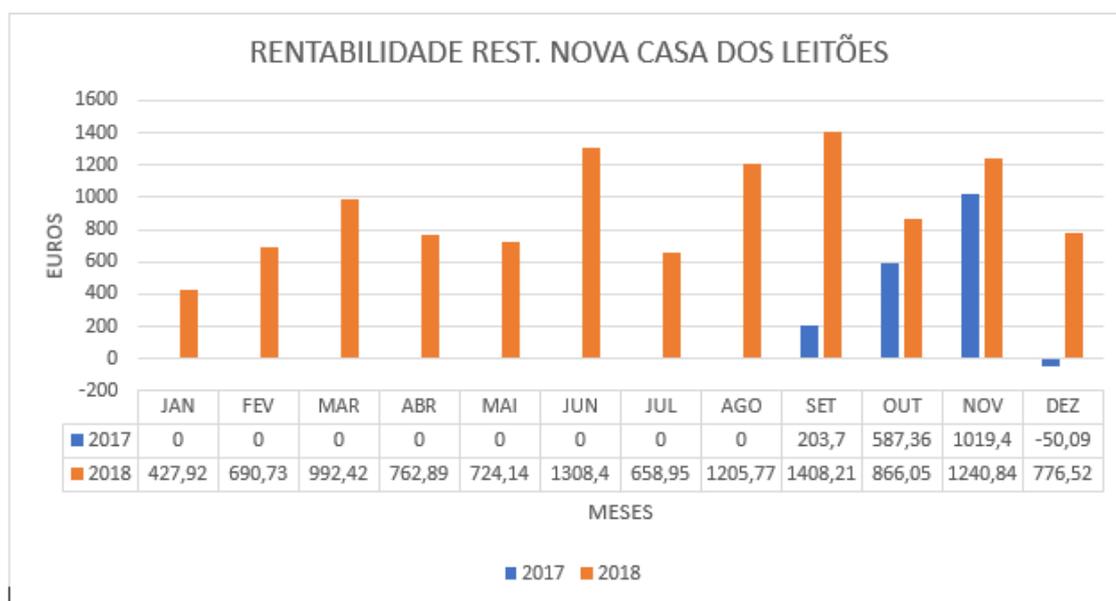
Imbatível na arte de bem assar o leitão, sempre quente durante todo o período em que nos pode visitar (11h às 23h), a Nova Casa dos Leitões, assegura igualmente, e de forma altamente rigorosa, todas as fases da sua preparação e que vão da matança (com matadouro próprio), aos assadores, preparos, temperos, e permanência no forno.

Esta casa aposta também fortemente na seleção cuidada de ingredientes regionais e na promoção de uma boa saúde alimentar.

Contudo, e não obstante o compromisso de permanecer fiel às origens numa região reconhecida notoriedade em termos gastronómicos, esta casa distingue-se por promover outros menus e apostar na complementaridade necessária aos clientes que nos visitam no dia-a-dia (Restaurante Nova Casa dos Leitões, s.d.).

A Higimarto fornece a este cliente há cerca de 7 anos, tendo nos últimos anos a empresa acompanhado o potencial deste cliente. Nos últimos dois anos estes foram os lucros para a Higimarto (Figura 11):

Figura 11. Rentabilidade do Restaurante Nova Casa dos Leitões em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 1.760,37 €, e em 2018, de 11.062,84 €.

Hospital da Luz

A Idealmed - Unidade Hospitalar de Coimbra, adquirida pelo Grupo Luz Saúde em março de 2018, mudou de nome e passou a designar-se Hospital da Luz Coimbra.

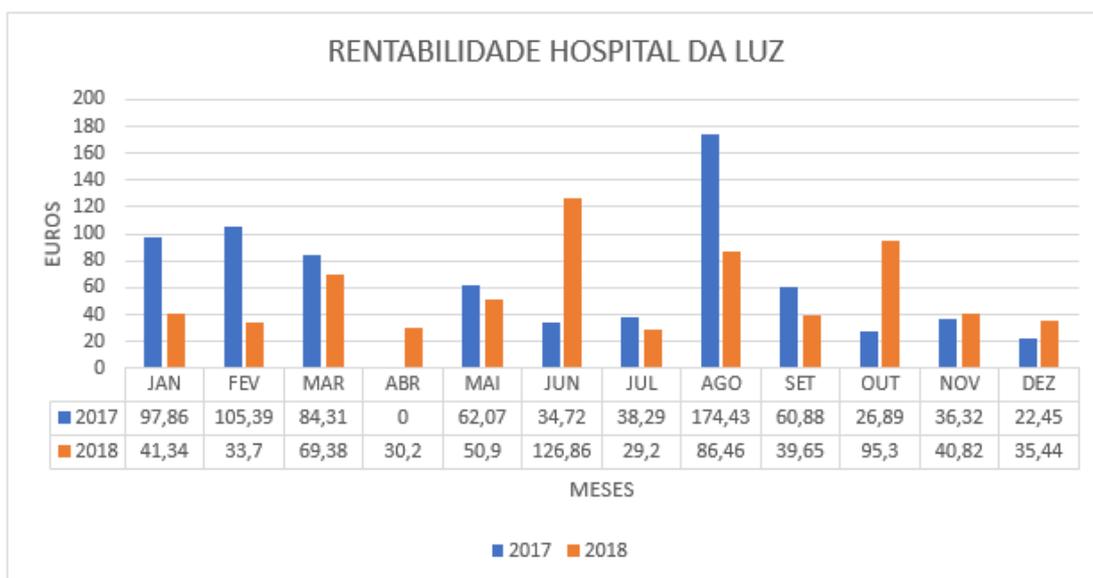
A nova identidade reflete a integração na rede Hospital da Luz, que assim reforça a sua capacidade assistencial na zona Centro do país.

O objetivo do Hospital da Luz Coimbra, a maior unidade hospitalar privada nesta região, é ser reconhecido como um polo de referência na área da prestação de cuidados de saúde completos e especializados, pela prática de uma medicina de excelência e inovação e procurando sempre alcançar os melhores resultados na perspetiva dos doentes.

O Hospital tem mais de 40 valências clínicas, que funcionam de forma integrada e agregando todas as especialidades médicas e cirúrgicas. Tem cinco salas de bloco cirúrgico, 71 gabinetes de consulta e capacidade para 66 camas de internamento (Hospital da Luz Coimbra, s.d.).

O Hospital da Luz, antiga Idealmed, é cliente da HigiMarto há cerca de 6 anos e apresentou nos últimos dois anos os seguintes lucros (Figura 12).

Figura 12. Rentabilidade do Hospital da Luz de Coimbra em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 743,61 €, e em 2018, de 679,25 €.

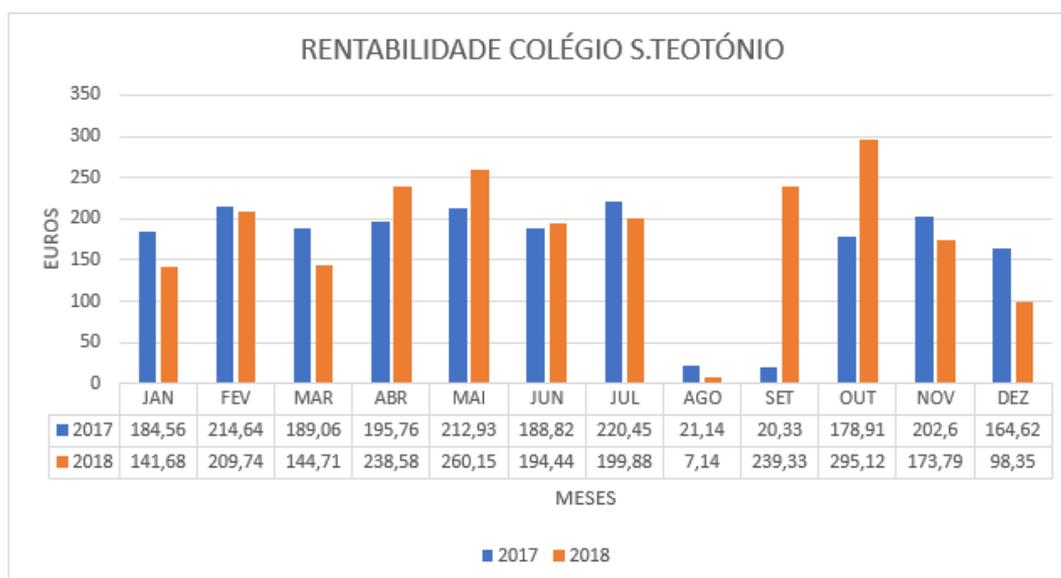
Colégio São Teotónio

O Colégio de São Teotónio, fundado em 1963, é uma escola católica a lecionar os currículos oficiais sob inspiração do Evangelho de Jesus Cristo. Algumas notas identificativas da sua natureza:

- Preocupação pela qualidade da educação, formando a pessoa toda, numa perspetiva integral, com uma particular ênfase na sua dimensão espiritual;
- Formação dos seus alunos nos valores éticos, na cultura humanista, na qualidade da relação comunitária, no ideal cristão, ultrapassando a visão redutora do relativismo moral e jurídico que corroem o sentido de uma cidadania responsável;
- Qualidade da relação entre todos os elementos da escola – educadores, alunos e pais –, que procura superar o individualismo e as dificuldades de relação interpessoal que marcam a sociedade contemporânea, educando pela proximidade relacional, pela dedicação e coresponsabilidade;
- Visão cristã da pessoa e da sociedade que sublinha a dignidade única e inviolável da pessoa humana, o carácter sagrado da vida, a fraternidade universal, a convivência pacífica e o serviço ao bem comum (Colégio São Teotónio, s.d.).

O Colégio São Teotónio é cliente da HigiMarto há uma década e em 2017 e 2018 teve a seguinte variância nos lucros da empresa (Figura 13):

Figura 13. Rentabilidade do Colégio São Teotónio em 2017/2018



Fonte: Elaboração própria

Os rendimentos totais obtidos foram, em 2017, de 1.993,82 €, e em 2018, de 2.202,91€.



Declaração de participação

Eu, Alexandre Paulo Sérgio Sousa, colaborador da empresa/instituição
Higimarto, Lda, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

HIGIMARTO - Indústria e Comércio
de Produtos de Higiene e Limpeza, Lda
Alexandre Paulo Sérgio Sousa

O entrevistado



Declaração de participação

Eu, Américo João Pereira, colaborador da empresa/instituição
Hijimato, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Hijimato - Indústria e Comércio
de Produtos de Higiene e Limpeza, Lda.
Cott. N.º 504 52 218
Telef. 239/984 433 - Fax 239 985 377
Rua S. Lourenço, 617 - 3045-478 TAVEIRO
hijimato@sapo.pt

O entrevistado

Declaração de participação

Eu, Artur Manuel Lourenço Soares Marto (Higimarto), colaborador da empresa/instituição Soares Marto (Higimarto), declaro que participei na entrevista, no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

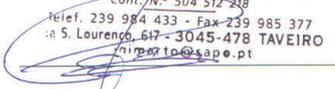
HIGIMARTO - Indústria e Comércio
de Produtos de Higiene e Limpeza, Lda.
Cont. nº 504 512 219
Telef. 239 984 433 - Fax 239 485 377
Rua S. Lourenço, 617 - 3045-478 TAVEIRO
higimarto@sapo.pt
O entrevistado



Declaração de participação

Eu, Carlos Inácio Pinho, colaborador da empresa/instituição
Higiante, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

ROMÁRIO - Indústria e Comércio
Produtos de Higiene e Limpeza, Lda.
Cont. N.º 504 512-238
Telef. 239 984 433 - Fax 239 985 377
R. S. Lourenço, 617 - 3045-478 TAVEIRO
r.marto@sape.pt


O entrevistado



Declaração de participação

Eu, Mania João Maria, colaborador da empresa/instituição
Higimarto, Lda., declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

HIGIMARTO - Indústria e Comércio
de Produtos de Higiene e Limpeza, Lda.
Cont. N.º 504 512 218
Telef. 239 984 433 - Fax 239 985 377
Rua S. Lourenço, 617 - 3045-478 TAVEIRO
higimarto@sapo.pt

O entrevistado



Declaração de participação

Eu, Artur Feresm Anselm Fidalgo, colaborador da empresa/instituição
A.C. Agências de Coimbra E.C.L., declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Artur Feresm Anselm Fidalgo

AC, Agências de Coimbra, E.C.L.
Rua da Alegria, nº 111
COIMBRA



Declaração de participação

Eu, Daisy Lopes Louro, colaborador da empresa/instituição Augusto Virgílio Sousa & Filhos, Lda., declaro que participei na entrevista, no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Augusto Virgílio de Sousa & Filhos, Lda.
Contribuinte N.º 503 804 584
Estrada Nacional n.º 1 n.º118 - Peneireiro
3780-624 AGUIM - PORTUGAL

Daisy Louro

O entrevistado

Declaração de participação

Eu, Rui de Almeida, colaborador da empresa/instituição
Hotel D. Luís, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

QUINTA DA VÁRZEA TURIENSKI, LDA.
HOTEL D. LUÍS
C. L. N.º 100 725 168
Rui de Almeida
COIMBRA
237 229 032 120 - www.hoteldluis.pt

O entrevistado



Declaração de participação

Eu, FERNANDO JOSÉ MURTA FERREIRA, colaborador da empresa/instituição ESTABELECIMENTO PRISIONAL DE COIMBRA, declaro que participei na entrevista, no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Fernando José Murta Ferreira

O entrevistado

Ministério da Justiça
D.G.S.P.
Estabelecimento Prisional de Coimbra



Declaração de participação

Eu, Isabel Luís Gonçalo dos Santos, colaborador da empresa/instituição Santa Casa de Misericórdias de Coimbra, declaro que participei na entrevista, no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Isabel Luís Gonçalo dos Santos

O entrevistado





Declaração de participação

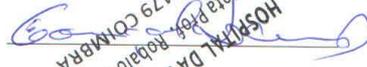
Eu, FILIBE SARALVA, colaborador da empresa/instituição
FBS, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.



O entrevistado

Declaração de participação

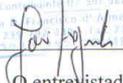
Eu, Conceição, colaborador da empresa/instituição
Huz Coimbra, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.


Praceta Prof. Róbaldo Cordeliro
3020-479 COIMBRA
HOSPITAL DA LUS COIMBRA
entrevistado

Declaração de participação

Eu, JOSÉ ALBERTO MARTINS ALVARADO, colaborador da empresa/instituição
CARITAS DIOCESANA COIMBRA, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

CARTAS UNIC...
INSTITUTO DE COIMBRA, 3000-000
TELEFONO 351 362 374
FAX 351 362 375
Banco de Portugal, 0012, Coimbra, 48
TELEFONO 351 362 374
TELEFAX 351 362 375


O entrevistado

Declaração de participação

Eu, Andréa Carolina Coelho, colaborador da empresa/instituição
Colegio de São Teotónio, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Andréa Coelho

O entrevistado



Declaração de participação

Eu, Pedro José de Gouveia, colaborador da empresa/instituição
Universidade de Coimbra, declaro que participei na entrevista, no
âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing do aluno Romeu Marto, contribuindo
assim para a veracidade de todo o estudo em causa.

Pedro José de Gouveia
O entrevistado

UNIVERSIDADE DE COIMBRA