

Research Paper

A gestão relacional entre clientes e fornecedores: um estudo no contexto B2B e B2C em Portugal

Relationship management between customers and suppliers: a study in the B2B and B2C context in Portugal

Submitted in 24th, November 2023

Accepted in 20th, December 2023

Evaluated by a double-blind review system

NUNO FERREIRA¹
BRUNO SOUSA²

RESUMO

Objetivo: A investigação desenvolvida visou identificar estratégias, ferramentas e funcionalidades, que influenciam a gestão da relacional entre clientes e fornecedores, no setor do comércio por grosso e a retalho em Portugal. Visou, ainda, perceber a propensão face às variáveis de compra e compreender a sua perspetiva sobre os novos desafios, que se colocam às mesmas e ao setor.

Metodologia: Com base na literatura desenvolvida, este manuscrito recorreu à utilização de entrevistas semiestruturadas, realizadas a oito responsáveis de empresas no setor do comércio por grosso e a retalho em Portugal.

Resultados: As empresas alcançam uma vantagem competitiva, através de fontes internas como criatividade, nível de tecnologia, capacidade de inovação e aprendizagem ou experiência dos seus profissionais.

Implicações Práticas: As empresas têm diferentes abordagens aos mercados e utilizam diferentes ferramentas de marketing, adequadas à sua dimensão. Quanto ao principal desafio, provocado pela transformação tecnológica, às empresas do setor, foi referido a alteração na forma de fazer negócios.

Limitações da investigação: Por se tratar de uma abordagem preliminar, o presente estudo apresenta limitações nos resultados finais, carecendo assim de um aprofundamento do mesmo, não estando garantida a generalização dos resultados obtidos.

¹ Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), Portugal. E-mail: a19902@alunos.ipca.pt

^{2*} Corresponding author. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) e CiTUR, Portugal. E-mail: bsousa@ipca.pt

Originalidade: Face à exposição ao ambiente externo, torna-se essencial que as empresas do setor do comércio, trabalhem as diferentes ferramentas de análise e controlo, para responder às preferências dos clientes, nos mercados B2B e B2C.

Palavras-chave: B2B, B2C, Criação de Valor, Mercados, Marketing, Clientes

ABSTRACT

Purpose: The research aimed to identify strategies, tools and functionalities, which influence the management of relationships between customers and suppliers, in the wholesale and retail sector in Portugal. It also aimed to understand the propensity towards purchasing variables and understand their perspective on the new challenges facing them and the sector.

Methodology: Based on the literature developed, this manuscript used semi-structured interviews, carried out with eight heads of companies in the wholesale and retail sector in Portugal.

Results: Companies achieve a competitive advantage through internal sources such as creativity, level of technology, capacity for innovation and learning or the experience of their professionals.

Practical Implications: Companies have different approaches to markets and use different marketing tools, appropriate to their size. As for the main challenge, caused by technological transformation, for companies in the sector, the change in the way of doing business was mentioned.

Limitations: As it is a preliminary approach, the present study presents limitations in the final results, thus requiring in-depth analysis, and the generalization of the results obtained is not guaranteed.

Originality: Given exposure to the external environment, it is essential that companies in the commerce sector use different analysis and control tools to respond to customer preferences in B2B and B2C markets.

Keywords: B2B, B2C, Value Creation, Markets, Marketing, Customers

1. Introdução

O investimento num relacionamento estável e estreito com os seus clientes, sejam empresariais ou consumidores finais, proporciona diversas vantagens para as empresas, sendo essencial para a estabilidade e durabilidade do negócio. A criação e a partilha de valor, são as pedras basilares, para um relacionamento duradouro entre cliente e fornecedor.

No mercado, entregar mais valor aos clientes, do que os concorrentes, é a base para a criação e manutenção de relações. Ainda assim, não é apenas suficiente entregar aos clientes esse maior valor, é preciso diferenciá-lo, pois o mesmo é percebido de diferentes modos (Perkins, 1993). Por outro lado, o valor é ainda um conceito relativo, pois os decisores da compra, na avaliação de uma oferta, tomarão sempre em consideração as ofertas alternativas para determinada situação (Agyei et al., 2022).

Existem vários modelos de mercados, onde atualmente as diferenças não se resumem apenas à forma como os produtos ou serviços são transacionados, mas numa nova conjuntura, onde a entrega de valor, pode ser realizada de diferentes formas. Estes mercados estão competitivos e exigentes, tendo como consequência uma maior polivalência das empresas, para chegar da melhor forma possível, através de abordagens individualizadas ou mistas, a todos os clientes (Iankova et al., 2019).

Consequentemente, através de uma interação mais rápida entre clientes e produtos, as estratégias de marketing adotadas pelas empresas, passaram a considerar novos métodos, com a finalidade de aproximar estas aos seus clientes. Assim, o conceito de marketing foi sofrendo alterações ao longo dos últimos anos, tanto no marketing de serviços, como no marketing relacional e no marketing digital, para estar o mais centrado possível no consumidor. Considerando o gap detetado na literatura, o presente manuscrito pretende identificar estratégias, ferramentas e funcionalidades, que influenciam a gestão da relacional entre clientes e fornecedores, no setor do comércio por grosso e a retalho em Portugal. Visou, ainda, perceber a propensão face às variáveis de compra e compreender a sua perspectiva sobre os novos desafios, que se colocam às mesmas e ao setor.

A transformação digital a que estamos a assistir, marcada pelo surgimento de inúmeros fatores disruptivos em diversas áreas, obriga a uma reinvenção das nossas próprias convicções, atitudes e práticas, e isso acabará forçosamente por se repercutir nas atividades das empresas, numa melhor performance e num maior valor de mercado (Tang et al., 2018). Mesmo nas organizações mais antigas, ou em setores de atividade menos desenvolvidos, estas transformações já se fazem sentir, seja através dos mecanismos utilizados ou da forma como é realizada a produção. Estas evoluções mantêm o foco principal na criação de valor, procurando beneficiar dos aceleradores de inovação, para o aumento da sua rentabilidade e sustentabilidade (Schilling & Seuring, 2023). Este modelo de negócio está centrado na novidade, numa nova forma das empresas realizarem as suas atividades, o que implica uma mudança para todos os atores, atividades e transações (Costa Climent & Haftor, 2021). Estas mudanças, centram-se sobretudo na informação, sendo significativamente importantes para as empresas, devido às alterações das relações entre clientes e fornecedores, bem como, nas suas comunicações internas, nas mudanças a nível da produção dos produtos, e no modo de utilizar as novas tecnologias, para assim conseguem criar valor e assegurar a vantagem competitiva (Correani et al., 2020). Tendo em consideração que o setor do comércio em Portugal, tem uma grande tradição histórica e peso na economia portuguesa, foi relevante estudar este tema, nomeadamente, as empresas no setor do comércio por grosso e a retalho em Portugal. Esta investigação, está centrada na secção G, divisões 46 (comércio por grosso exceto de veículos automóveis e motociclo) e 47 (comércio a retalho exceto de veículos automóveis e motociclo), do Código de Atividade Económica (CAE). A presente investigação teve como objetivos identificar estratégias, ferramentas e funcionalidades, utilizadas pelas empresas no setor do comércio em Portugal, para potenciar o relacionamento com o cliente, nos mercados B2B e B2C. Pretende também, perceber a propensão de empresas e clientes, face às variáveis de compra e compreender os novos desafios que se colocam às empresas e ao setor, proporcionados pela crescente transformação tecnológica.

2. Enquadramento teórico

De acordo com (Ruiz-Molina et al., 2015; Güsser-Fachbach et al., 2023) as empresas têm a necessidade de conquistar os clientes, principalmente os que são mais interessantes, e de obter a satisfação e lealdade dos mesmos, tornando-se relevante oferecer mais valor nos

seus produtos ou serviços, do que os seus concorrentes. Assim, segundo (Yuleva, 2019) a empresa deve possuir uma vantagem competitiva, criada através da sua capacidade de oferecer uma proposta de valor agregado superior, aos seus clientes.

Enquanto os fornecedores se centram no produto ou serviço, os clientes valorizam mais as competências dos fornecedores, como por exemplo, a disponibilidade, o eficiente cumprimento da solução e o seu conhecimento do cliente (Möller, 2006). O estudo do valor deriva do surgimento de duas grandes correntes de investigação, a primeira centrada no valor dos produtos ou serviços e a segunda no valor dos relacionamentos entre cliente e fornecedor (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Este valor, pode ser percecionado de diferentes formas, entre os vários elementos decisores ou influenciadores do cliente. Com uma informação assimétrica, o valor dos produtos ou serviços, pode ser percecionado com base na utilidade, entre o que é recebido (benefícios) e o que é dado (sacrifícios), com base em fatores práticos e psicológicos (Zeithaml, 1988; Guha Majumber et al., 2022). De acordo com estes autores, os fatores práticos abordam a qualidade, segurança, prestígio, comodidade, economia e inovação; e os fatores psicológicos relacionam-se com a imagem, design, novidade e capacidade de adaptação.

O conceito de valor focado nos relacionamentos entre cliente e fornecedor, tem sido alvo de diferentes estudos, porque as empresas compradoras e fornecedoras, não fazem negócios entre si, somente devido ao valor dos bens ou serviços trocados. As mudanças ocorridas no ambiente de negócios, através da digitalização, provocaram um desenvolvimento nas interações para a criação de valor (Rusthollkarhu et al., 2020). Para (Lindgreen & Wynstra, 2005) além de quaisquer benefícios técnicos, de serviço, económicos ou sociais explicitamente presentes numa oferta, podem existir outro tipo de fatores ao nível da empresa fornecedora, que torne a sua oferta mais atrativa do que as restantes, como são os casos da sua reputação ou localização e capacidade de inovação.

Segundo (Ulaga & Eggert, 2001; Walter et al., 2001) o valor nos mercados industriais, pode ser definido em termos monetários e não monetários como a competência, posicionamento no mercado e retribuições sociais, podendo ainda ser visto como uma troca entre benefícios e sacrifícios. De acordo com (Ulaga & Eggert, 2001; Menon et al., 2005), as empresas investem em relacionamentos, para poderem obter benefícios, que podem estar relacionados com o produto (qualidade, desempenho, manutenção), a estratégia (know-how, desenvolvimento de novos produtos, tempo de resposta) e pessoais (conhecimento entre ambas as partes).

Adicionalmente, (Kotler & Keller, 2012) referem que os benefícios podem ser percecionados como as componentes efetivamente recebidas do valor percebido e através do seu aumento, pode existir um igual aumento do valor percecionado. Por sua vez, os sacrifícios são encarados como o preço pago pelo cliente, assim como todos os custos não monetários ou indiretos, associados à relação entre o cliente e o fornecedor, por exemplo, custos de aquisição e armazenagem dos bens adquiridos, custos operacionais, monitorização, prospeção e ainda adaptabilidade da oferta de um produto ou serviço ao cliente, quando necessário (Menon et al., 2005; Ford et al., 2006).

Nesta relação entre benefícios e sacrifícios, a forma como o valor será percecionado pelos principais decisores na empresa, pode levar à consideração, de ofertas dos concorrentes, nomeadamente devido à digitalização verificada na área das vendas, nos últimos anos (Singh et al., 2019). Estes decisores são pessoas em contacto direto com o mercado, têm poder de escolha dos fornecedores e por norma, desempenham funções como gestores de

compra, gestores de operações ou até conforme a dimensão das organizações, são os próprios CEOs das empresas (Ulaga & Eggert, 2006).

As fontes de criação de valor, alteram-se ao longo do ciclo da relação entre clientes e fornecedores. Para (Möller, 2006) a complexidade do processo de produção de valor, pode ser caracterizada por três sistemas de criação de valor. Num primeiro nível, as relações mais orientadas para o presente e a simples troca de produtos específicos, onde as competências relacionadas são conhecidas. Depois, num nível intermédio, tanto o cliente como o fornecedor, incrementam o valor da oferta, através de um investimento relacional e de adaptação progressiva, por exemplo, através do aperfeiçoamento ou adaptação de produtos já existentes, a necessidades específicas. Por fim, o longo prazo, onde cliente e fornecedor têm relações mais complexas, gerando sistemas de valores emergentes através da inovação e que implicam processos dinâmicos de aprendizagem e relacionamento.

A análise do valor obtido pelos relacionamentos, pode ser efetuada tendo em consideração as funções destes, podendo esta abordagem assumir a perspetiva do cliente, fornecedor ou ambos (Konhäuser, 2007; Ritter & Walter, 2011). Assim, percebemos que o valor é percebido através de diferentes formas, não se criando apenas numa única atividade, mas sim, num conjunto de tarefas e fluxos de informação, que uma empresa tem na sua orientação para o mercado (Rodríguez-Rad & Sánchez del Río-Vázquez, 2023).

Na perspetiva do cliente, o valor percebido é mais influenciado pelos benefícios resultantes da relação, do que pelos sacrifícios que podem ser poupado (Menon et al., 2005; Eggert et al., 2006;). A perceção do valor pelo cliente é efetuada através das funções do relacionamento. Estas refletem as áreas nas quais o fornecedor contribui para as suas atividades de negócio, representando as razões pelas quais, estão interessados no estabelecimento de transações com os mesmos (Ritter & Walter, 2011). Assim, conforme demonstram as Tabelas 1 e 2, de acordo com estes autores, existe a distinção entre dois tipos de funções do relacionamento: funções relacionadas com a operação ou diretas e funções relacionadas com a mudança ou indiretas.

As funções de operação, têm um efeito direto e imediato na rentabilidade do cliente, porque permitem apoiar e auxiliar os processos operacionais e a respetiva qualidade dos mesmos:

Tabela 1 – Funções relacionadas com a Operação

Operação	
Pagamento	Os clientes focam-se no preço de aquisição, no custo total de propriedade, no valor atual líquido ou nos diferentes métodos e prazos de pagamento. Representa o lado financeiro do relacionamento.
Volume	As empresas variam entre bases compostas por vários fornecedores e a utilização, de um único fornecedor. Esta função engloba três aspetos: o volume de um dado produto, volume de diferentes produtos e volume ao longo do tempo. Assim, o volume é o montante transacionado com os fornecedores.

Qualidade	A qualidade relaciona-se com o produto em si próprio, pois o mesmo possui características que aumentam o valor do produto do próprio cliente, mas também com outros fatores como a fiabilidade, a facilidade de manuseamento ou a superioridade de resposta logística.
Segurança	Acontece quando os clientes têm lista de fornecedores, que conseguem responder num curto-prazo a alterações no volume de encomendas, fazendo reduzir os custos de distribuição, o montante em inventário e ter uma menor exposição à dependência de determinado fornecedor.

Fonte: Ritter & Walter (2011, p. 137-138)

A perceção de valor nas relações comerciais, também permite aos clientes criarem valor indiretamente. A criação de valor da parte do cliente, dependerá da transferência bem-sucedida das funções de mudança, que interliga o valor do relacionamento, com a criação de valor.

Tabela 2 – Funções relacionadas com a Mudança

Mudança	
Inovação	Quando os fornecedores são encarados como parceiros, para inovações nos produtos e processos dos seus clientes, contribuindo com ideias e componentes inovadoras, instalações de produção ou entrando em projetos colaborativos de desenvolvimento.
Informativa	Refere-se ao momento em que o cliente obtém acesso a informação relevante da parte do fornecedor.
Acesso	Ocorre sempre que os fornecedores ajudam os seus clientes a estabelecer contactos com potenciais parceiros ou pessoas influentes.
Motivacional	Acontece quando existe aumento da eficiência dos funcionários de um fornecedor. Portanto, os clientes podem também beneficiar, através da colaboração com um fornecedor, que é reconhecido pela sua inovação, o seu papel de responsabilidade social ou pelo seu sucesso.

Fonte: Ritter & Walter (2011, p. 137-138)

Contudo, de acordo com os mesmos autores, também existem fatores que provocam a diminuição da perceção de valor pelo cliente, resultantes de elevados níveis de preenchimento das funções indiretas, como a erosão das próprias capacidades, relutância na adoção de inputs, capacidade de interligação limitada e acesso dos concorrentes a recursos semelhantes.

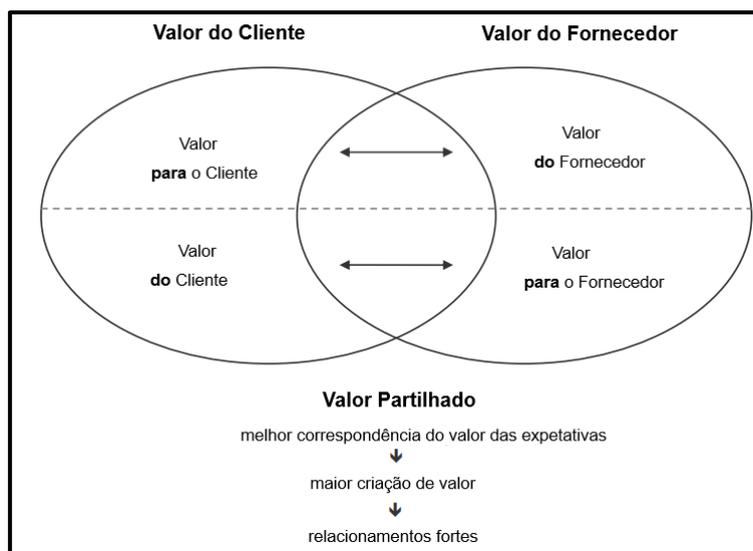
Na perspetiva de fornecedor, os clientes também são uma fonte de vantagens competitivas, porque podem, por exemplo, dar ideias de produtos e serviços, ou sobre o mercado. Tal como acontece com a perspetiva do cliente, existe a distinção entre dois tipos de funções do relacionamento: diretas e indiretas, sendo ambas, fontes muito importantes do valor percebido, que os fornecedores atribuem aos relacionamentos com os seus clientes (Walter et al., 2001). Nas funções diretas, estão presentes as funções de

volume (nível de atividade suficiente para cobrir os custos fixos), o lucro (obtenção de uma margem que lhe permita sustentar a sua atividade) e a função segurança (quando os clientes permitem manter um nível de atividade mínima, sempre que os seus clientes habituais não lhe assegurem o volume necessário). Do lado das funções indiretas, estão presentes a inovação (resultante das ideias e transmissão de conhecimentos), o acesso a novos mercados, a informação relevante ao negócio do fornecedor e ainda, o acesso a terceiras entidades externas à relação.

O valor para o cliente deve coincidir com o valor percebido pelo fornecedor, assim como o valor para o fornecedor, deve ir de encontro com o valor percebido pelo cliente. Num mundo ideal, o nível de valor partilhado aumentará ao longo do tempo, isto é, quanto maior o número de valores partilhados pelas partes do relacionamento, maior será o valor criado (Konhäuser, 2007).

De acordo com Konhäuser (2007, p. 14) tanto clientes como fornecedores, valorizam expectativas muito próprias, mas existem expectativas que são partilhadas por ambos, por isso, defende a existência de quatro perspetivas, conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1 – Perspetivas da Perceção de Valor



Fonte: Konhäuser (2007, p. 16)

- 1) Valor para o cliente: Significa que quanto mais a oferta do fornecedor se adaptar aos seus interesses e necessidades, mais o cliente valorizará a oferta.
- 2) Valor proveniente do cliente: Com maior conhecimento e informação que o cliente transporta para o relacionamento, mais valorização haverá pelo fornecedor e melhor será a posição do cliente nesta relação. O valor não fica limitado a transações monetárias, porque especialmente nos serviços, o cliente pode estar envolvido no processo de produção e ser fonte inclusivamente de co-criação, acabando por ser uma mais-valia.
- 3) Valor para o fornecedor: Representa o valor criado para a atividade do fornecedor, por exemplo, lucros, independência e informação sobre aquilo que cliente precisa.

Assim, quanto melhor o cliente preencher as necessidades do fornecedor, mais o cliente será valorizado pelo fornecedor.

- 4) Valor proveniente do fornecedor: Quanto mais única for a oferta e percepção do fornecedor quanto à importância das suas ofertas, maior será o valor criado. Ou seja, quanto melhor o fornecedor conseguir traduzir as necessidades dos seus clientes para soluções operacionais, maior será o valor que ele terá para os seus clientes, alcançando a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é um conceito muito importante para a análise da proposta de valor, representando a capacidade da empresa ter melhor performance que os concorrentes e conquistar uma oportunidade de mercado (Friesenbichler & Reinstaller, 2022). Para (Negulescu, 2019) esta capacidade de performance é realizada através da diferenciação de produtos ou serviços oferecidos aos clientes, embora também existam outras diferentes formas, por exemplo, o custo da cooperação entre cliente e fornecedor (parcerias envolvendo sistemas de integração, diferenciação e alianças).

As empresas que consigam alcançar esta vantagem competitiva, ocupam uma posição privilegiada na mente dos consumidores, pois são percebidos como criadores de valor superior, sendo um imperativo estratégico manter esta posição (Rodríguez-Rad & Sánchez del Rio-Vázquez, 2023). Isto justifica o tempo que os gestores têm dedicado ao tema, nomeadamente, à importância de alcançar a mesma e acima de tudo, manter essa vantagem competitiva sobre os concorrentes, como um passo estratégico essencial para permitir uma performance superior no mercado (Kaleka & Morgan, 2017).

As fontes para atingir esta vantagem competitiva podem ser classificadas como internas, externas ou ambas em simultâneo. As fontes externas são mudanças na procura dos clientes, alterações de preços, mudanças no nível tecnológico ou técnico, capacidade de analisar o ambiente exterior e obter informação do mesmo, flexibilidade de resposta às mudanças exteriores, entre outras. Quanto às fontes internas, envolvem a criatividade dos elementos pertencentes à empresa, a capacidade de inovação, a existência de uma economia de escala, tecnologia avançada da empresa, capacidade de aprendizagem ou experiência (Negulescu, 2019).

A inovação é assim um diferencial nos modelos de negócio das empresas. Quase todas as inovações, refletem conhecimentos já existentes combinadas com novas utilizações, com o intuito de promover uma interação entre as instituições, processos iterativos (para criação, difusão e partilha de conhecimento) e na relevância do papel do governo, como um ator importante num ambiente inovador (Sousa, 2016).

De acordo com (Santos & Mota, 2021), a inovação revela-se nas competências, nos produtos ou processos que a empresa desenvolve, no contexto de cada relacionamento e ainda no âmbito de outras relações. As empresas que pretendem aumentar o valor das suas ofertas nos produtos ou serviços, devem adotar estratégias que se baseiem nas inovações, fruto do dinamismo do ambiente económico atual, que afeta todas as empresas (Friesenbichler & Reinstaller, 2022)

3. Metodologia

Com o objetivo de perceber como os responsáveis do setor do comércio em Portugal, fazem a gestão do processo relacional com os seus clientes e fornecedores, e de que forma o aplicam no seu negócio, durante as atividades do dia a dia, foi realizado um estudo de conveniência, com o recurso a entrevistas semiestruturadas em profundidade, realizadas a responsáveis de empresas do setor. Na realização destas entrevistas, existiram alguns critérios para a seleção das empresas analisadas: serem empresas dos setores do comércio por grosso e comércio a retalho, estarem inseridas na Secção G, divisões 46 e 47 do CAE e representarem diferentes estruturas na área, relativamente à sua dimensão.

Para a realização das entrevistas procedeu-se à elaboração de um guião, com as questões consideradas mais pertinentes, ao desenvolvimento do estudo, com o intuito de poder obter as informações necessárias e alcançar os objetivos propostos. Assim, o guião foi dividido cinco capítulos. No primeiro capítulo pretende-se realizar uma breve apresentação e caracterização das empresas entrevistadas, entender as especificidades dos produtos e serviços comercializados, e entender a estrutura organizacional do departamento comercial. O segundo capítulo procurou compreender a perceção dos entrevistados, sobre a forma de criação de valor das empresas e identificar os aspetos mais valorizados. Adicionalmente, devido à importância da vantagem competitiva e sua relação com a proposta de valor, foi pertinente analisar a vantagem competitiva, para a maioria das empresas do setor. O terceiro capítulo, aborda o posicionamento das empresas no setor, nomeadamente o seu público-alvo e os mercados onde opera. Procura ainda identificar diferentes abordagens das empresas, conforme os clientes dos diferentes mercados, e ainda, o processo de seleção dos fornecedores. No quarto capítulo, pretende-se compreender as estratégias de marketing e entender as suas dinâmicas relativamente aos construtos relacionais. Por fim, o quinto capítulo, visa entender a visão das empresas, sobre a transformação tecnológica e identificar estratégias, planos ou perspetivas para um futuro próximo no setor. Para esta investigação, o processo de tratamento de dados contemplou uma análise a todas as entrevistas realizadas, realizou-se uma síntese com as várias temáticas analisadas, apresentando as principais conclusões para as respostas obtidas na entrevista. Foram realizadas oito entrevistas, onde para proteção e confidencialidade dos entrevistados e das respetivas empresas, a denominação social das mesmas foi substituída pelo código indicativo EA (Empresa Analisada) seguindo da numeração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 (ordem da realização das entrevistas). As entrevistas forma realizadas durante o mês de junho de 2023, tiveram uma duração média de trinta minutos. Tendo por base, a informação do Sistema de Contas Integradas das Empresas e do inquérito às empresas de comércio, realizado pelo INE, no ano de 2021, as empresas do comércio por grosso e a retalho, registaram uma evolução em praticamente todos os principais indicadores económicos, superando inclusivamente os valores obtidos em 2019, antes da crise pandémica.

4. Resultados e Discussão

Na generalidade, os resultados obtidos parecem evidenciar os benefícios do marketing relacional com o cliente, indo ao encontro de alguns contributos já evidenciados na literatura (e.g. Nasır, 2015; Domingues et al., 2019; Richards & Jones, 2008; Santos & Mota, 2021) e em matérias de coprodução e cocriação de produtos e serviços (e.g. Rusthollkarhu, Hautamaki & Aarikka-Stenroos, 2020). No que concerne à questão 1 do presente manuscrito - **“Existem diferentes estruturas comerciais nas empresas do**

setor?”, constatamos que apenas a empresa EA8, não possui uma estrutura funcional do departamento comercial, porque conforme o entrevistado referiu, toda a atividade da empresa é realizada pelos seus gerentes, não existindo funcionários neste momento.

Figura 3 – Estrutura dos Departamentos Comerciais

EA1	EA2	EA3	EA4
Administração	Administração	Administração	Administração
Diretores de Mercado	Diretores de Mercado	Diretores de Mercado	Chefes de Vendas
Chefes de Vendas	Chefe de Vendas	Chefes de Vendas	Comerciais Externos
Comerciais Externos	Comerciais Externos	- Comércio Tradicional	-Setor Jardim
Comerciais Internos	Comerciais Internos	- Comércio com Espanha	-Setor Piscinas
- Lojas	- Lojas	- Grandes Superfícies	Comerciais Internos
- Call Center	- Call Center	Comerciais Externos	
EA5	EA6	EA7	
Administração	Administração	Administração	
Chefe de Vendas	Comerciais Externos	Chefe de Vendas	
Comerciais Internos	- Zona Interior	Comerciais Internos	
	- Zona Litoral		
	Comerciais Internos		

Fonte: elaboração própria

Através da figura 3, conseguimos verificar que a estrutura funcional do departamento comercial, está ajustada e alinhada com a respetiva dimensão das empresas analisadas, onde constatamos diferentes níveis de formalização e complexidade, ainda assim, foi possível identificar bastantes semelhanças entre as mesmas. As empresas EA1, EA2 e EA3 têm exatamente o mesmo tipo de estrutura, enquanto a empresa EA4, relativamente a estas, só não possui a figura do Diretor de Mercado. Quanto às restantes empresas, apresentam estruturas organizacionais mais curtas, sendo que a empresa EA6, só diverge das empresas EA5 e EA7, porque trabalha no mercado B2B e tem comerciais no exterior a visitar clientes.

Para a questão 2 – **“As empresas do setor criam valor para os seus clientes de diferentes formas? Quais os aspetos que eles mais valorizam?”**, todos os entrevistados referiram mais do que uma forma de criação de valor, das respetivas empresas, estando de acordo com a literatura, onde para além de realçar o ambiente dinâmico e complexo do processo de criação de valor, destaca diferentes fontes para a criação de valor, como a oferta, processo de compra ou operações internas dos clientes. Os aspetos mais valorizados pelos clientes são a qualidade dos produtos e serviços, cumprimento dos prazos de entrega e o conhecimento técnico.

Para a questão 3 da investigação **“Qual o valor obtido do relacionamento com o cliente?”**, as principais respostas estão presentes na tabela 5.

Tabela 5 – Valor obtido no relacionamento com cliente

Empresa	Frases Ilustrativas
EA1	“Extraímos valor de diversas formas, mas acima de tudo, ouvindo os clientes. Saber aquilo que o mercado precisa, em determinado momento é algo muito importante. Alias, foi com essa premissa que a nossa empresa foi crescendo e ampliando o catálogo de produtos e referências... ouvir o cliente também não é só o contacto pessoal, passa também por trabalhar outras ferramentas, como o <i>on-line</i> e estar atento ao <i>feedback</i> que daí também nos vai chegando.”

EA2	“De diversas formas. O cliente traz-nos conhecimento sobre novos produtos ou necessidade de aperfeiçoarmos algo, permite obtermos um <i>feedback</i> importante quando tentamos implementar ou testar alguma nova solução ou tecnologia e depois, sem os clientes não há negócio, pois obviamente nas relações com os clientes, há sempre a vertente do negócio associada.”
EA3	“...conseguimos ter uma perceção prática dos programas de fidelização, que tentamos colocar em prática. É importante para as empresas trabalharem a sua base de clientes, através de todas as formas de recolha de informação possível, de forma que as empresas consigam auxiliar os vendedores, gestores de marketing, etc, no processo de fidelização.”
EA4	“...permitem-nos obter ideias sobre determinados produtos ou serviços, ou sobre até o próprio mercado ou outros potenciais. Temos também a função do volume de negócio, ou seja, da parte mais corrente do negócio propriamente dita.”
EA5	“De uma forma muito objetiva digo que é o valor monetário, porque sem isso nenhuma empresa sobrevive e consegue manter a máquina a funcionar. Ando nisto há muitos anos e nem tudo é um mar de rosas...há clientes que só nos fazem perder tempo e sem vendas realizadas, nenhuma empresa consegue resistir.”
EA6	“O conhecimento que eles nos proporcionam é muito importante, permitem descobrir novos produtos e soluções, nomeadamente tecnológicas ou de logística que por vezes, pensamos que ainda não estão implementadas no mercado. Até informações sobre produtos ou serviços que a nossa concorrência tem, eles acabam por informar e isso também é importante...”
EA7	“O cliente dá-nos valor através do conhecimento em áreas como a inovação, imagem e até por exemplo, em <i>design</i> . Num mercado competitivo como o que temos, acaba por ser o maior valor que extraímos da relação com os clientes. E claro, dá-nos vendas obviamente.”
EA8	“Aprendizagem, criatividade, ou seja, por vezes o cliente lança um desafio e se não temos conhecimento, vamos pesquisar, procurar, tentar encontrar uma solução. Através da necessidade do cliente, obrigar-nos a ser pró-ativos e até a descobrir algo novo.”

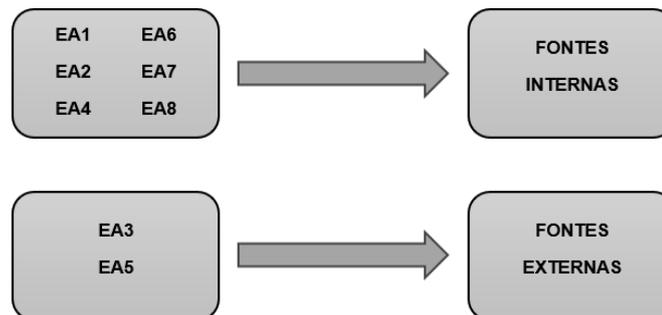
Fonte: elaboração própria

Na generalidade, os resultados obtidos parecem evidenciar os benefícios do marketing relacional com o cliente, indo ao encontro de alguns contributos já evidenciados na literatura (e.g. Richards & Jones, 2008; Santos & Mota, 2021). Verificamos que para a grande maioria das empresas (87,5 %) é a informação relevante ao negócio do fornecedor. Apenas a EA5, referiu na resposta à questão colocada, uma função direta, ou seja, o preço “De uma forma muito objetiva digo que é o valor monetário, porque sem isso nenhuma empresa sobrevive e consegue manter a máquina a funcionar.”

Para a análise da proposta de valor, a vantagem competitiva é um conceito muito importante, para entendermos o posicionamento e as diferentes formas de abordar o mercado pelas empresas. Assim, foi pertinente questionar na questão 4 – **“Quais as principais fontes para as vantagens competitivas das empresas do setor? Essas vantagens variam consoante os mercados onde operam?”**

Relativamente à primeira parte da questão, a principal fonte de vantagem competitiva para a maioria das empresas do setor são as fontes internas, nomeadamente a criatividade dos seus elementos, tecnologia avançada na empresa, capacidade de inovação e aprendizagem ou experiência. Apenas as empresas EA3 e EA5, destacaram nesta análise fontes de vantagem competitiva externas.

Figura 4 – Fontes de Vantagem Competitiva



Fonte: elaboração própria

No que concerne à segunda parte da questão, percebemos que as mesmas não variam consoante os mercados, porque nas 75 % de empresas, com vantagens competitivas alcançadas através de fontes internas, existem empresas que se dedicam exclusivamente a B2B ou B2C, com são os casos, por exemplo, da EA6 e EA7. Relativamente às oito empresas analisadas, quatro empresas operam simultaneamente, os mercados B2B e B2C (EA1, EA2, EA4 e EA8), enquanto as empresas EA3 e EA6, de acordo com os entrevistados, apenas trabalham com o mercado B2B. Por sua vez, as empresas EA5 e EA7, estão presentes no mercado B2C. Contudo, importa referir que embora as empresas EA1, EA2 e EA4 estejam presentes e façam negócios em ambos os mercados, o seu público alvo, e que representa praticamente a totalidade do seu volume de negócio é o mercado B2B.

Para que seja possível contextualizar e analisar melhor, a postura das empresas no setor do comércio, torna-se fulcral entender as diferenças entre os mercados B2B e B2C, bem como as distintas abordagens que as empresas analisadas fazem aos mesmos. A tabela 6, demonstra os principais contributos, para a questão 5 da investigação – **“As empresas do setor fazem diferentes abordagens aos mercados B2B e B2C? Quais os fatores destacados?”**

Tabela 6 – Abordagens aos Mercados

Empresa	Frases Ilustrativas
EA1	<p>“Obviamente que os mercados são totalmente diferentes e o nosso foco principal é o B2B, ainda assim, também temos em atenção o consumidor final. Na relação com as empresas, existe uma estratégia delineada, desenvolvemos um planeamento a curto, médio ou longo prazo, enquanto no B2C é difícil perceber a intenção de compra, acabando a interação acontecer com uma compra esporádica por necessidade ou alguma promoção.”</p>
EA2	<p>“Trabalhamos ambos os mercados, mas a grande maioria dos nossos clientes e o nosso foco são empresas. A nossa marca está também presente em grandes superfícies comerciais, mas a relação com o consumidor final que temos, acontece mais nas nossas lojas/ filiais espalhadas pelo país.”. “No B2C, os clientes adquirem conhecimentos extremamente técnicos dos produtos que desejam obter, através da internet..., ao contrário do B2B.”</p>
EA3	<p>“Temos de perceber o contexto de cada cliente e mercado, necessitamos de ter dados palpáveis para direcionar os nossos esforços para chegarmos até ele.”</p>
EA4	<p>“Seja com uma empresa, ou com um consumidor final, há sempre a tentativa de captar o cliente para a nossa esfera, fruto de um acompanhamento pormenorizado e percebendo essencialmente a finalidade da compra que ele pretende realizar.”</p>
EA5	<p>“...no final de contas, num processo de consulta de preços, para qualquer mercado ou setor o que conta no final é o preço e respetivo <i>stock</i> de materiais.”</p>
EA6	<p>“De certeza que existem diferentes abordagens, mas só trabalhamos exclusivamente para o B2B.”</p>
EA7	<p>“...há sempre o contexto do cliente, obviamente há diferenças entre o B2B e B2C, mas mesmo em cada um desses mercados tem variáveis diferentes. Por exemplo, no B2C podemos ter clientes com diferentes níveis de rendimentos mensais e no B2B, dentro da mesma atividade, existem empresas com três ou quatro trabalhadores, como com trezentos ou quatrocentos.”</p>
EA8	<p>“Por mais que a finalidade de um produto seja a mesma, o que cada cliente pretende extrair do mesmo é totalmente diferente, fazendo com que haja atenção ao detalhe, através da personalização e depois da venda efetuada, na existência de um serviço pós-venda...”. “No B2C há uma linguagem mais comercial e menos técnica, no B2B é mais no sentido contrário...”</p>

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao nível da abordagem aos mercados, existiu uma unanimidade das empresas, ao considerar a existência de diferentes abordagens aos mercados B2B e B2C. Isto, vai de encontro à revisão de literatura efetuada, onde refere que os principais fatores

são ao nível da estrutura de mercado, procura, produtos, marketing e comportamento do consumidor (e.g.. Nasir, 2015).

Num processo de compra nas organizações, podemos encontrar diferentes etapas ao longo do mesmo. Existe um contexto, muitas vezes dinâmico, que determina o cumprimento de vários passos no processo de seleção de um determinado fornecedor, que podem ser influenciados por vários fatores. Assim, a questão 6 da nossa investigação é - **“Quais são os principais aspetos para a seleção de fornecedores utilizados pelas empresas do setor?”**

Pelas respostas obtidas, concluímos que é um processo de decisão longo e onde são analisadas diferentes situações. Não existe um processo linear, varia consoante as diferentes vicissitudes do momento. Importa referir, que a empresa EA1, por ser uma filial de uma empresa multinacional, não realiza o processo de seleção de fornecedores em Portugal, sendo as decisões tomadas na sua sede na Alemanha.

Para a questão 7 da nossa investigação – **“Quais as ferramentas de marketing mais utilizadas pelas empresas do setor?”**, os principais contributos obtidos estão na tabela 7.

Tabela 7 – Utilização das Ferramentas de Marketing

Empresa	Frases Ilustrativas
EA1	“Utilizamos diversas ferramentas, como CRM, <i>website</i> , SEO, redes sociais, e-mail marketing, entre outros.”
EA2	“Utilizamos várias plataformas de marketing...Sem entrar em detalhes, posso assegurar, que a sua utilização é sempre com o intuito de potenciar a relação com os nossos clientes. Depois existe uma fase onde realizamos a monitorização e <i>report</i> dos resultados, para delinear novas estratégias ou prolongar as atuais.”
EA3	“As ferramentas utilizadas são o nosso <i>background</i> para a fidelização de clientes. Utilizamos as principais ferramentas de marketing disponíveis no mercado e vamos adaptando as mesmas em função do pretendido.”
EA4	“...estratégias de SEO, CRM, <i>copywriting</i> , e-mail marketing, <i>website</i> /loja <i>on-line</i> com adequação de catálogos e folhetos para permitir um melhor apoio ao processo de venda. A utilização destas ferramentas, está enquadrada num plano implementado para a nossa organização e comunicação.”
EA5	“Essencialmente trabalhamos o <i>website</i> onde estão os nossos produtos e os clientes podem comprar <i>on-line</i> , redes sociais e e-mail marketing.”
EA6	“Temos <i>website</i> com loja <i>on-line</i> , utilizamos redes sociais (embora não muito, pois o nosso foco são as empresas) e o e-mail marketing.”
EA7	“Tentamos trabalhar principalmente as redes sociais e um pouco o e-mail marketing. Também dispomos de um <i>website</i> , onde os nossos clientes podem comprar, através da loja <i>on-line</i> ...”

EA8	<p>“É sempre importante utilizar as ferramentas que estão disponíveis no mercado, obviamente trabalhamos o <i>website</i> com loja <i>on-line</i>, as redes sociais e depois no nosso caso, ainda há a preponderância do <i>passa a palavra</i>.”</p>
------------	---

Fonte: elaboração própria

Ao analisar a Tabela 7 é possível constatar que as principais ferramentas utilizadas são o *website*, as redes sociais, o e-mail marketing e o CRM. No entanto, existe uma divisão entre as oito empresas analisadas, no que concerne à utilização das ferramentas de marketing. Enquanto 50 % dos entrevistados (EA5, EA6, EA7 e EA8), assumem trabalhar apenas as redes sociais e o website, as empresas EA1, EA2, EA3 e EA4, têm uma estratégia de marketing bem definida e utilizam diversas ferramentas de marketing, conforme é possível verificar em determinado momento das suas respostas “utilizamos diversas ferramentas de marketing”.

As empresas EA1, EA2, EA3 e EA4 pelo facto de serem médias e grandes empresas, possuem departamentos com várias pessoas dedicadas ao marketing. Nestas empresas, também ficou evidente que a utilização destas ferramentas são alvo de monitorização e posterior análise de resultados, para a definição das estratégias a utilizar nos planos de marketing.

Quanto às restantes empresas, existe claramente uma menor utilização das diversas ferramentas, recaindo a aposta essencialmente em meios menos dispendiosos do ponto de vista financeiro, como o *website* e redes sociais. Também foi possível perceber pelas respostas destas empresas, que embora seja reconhecida uma importância das ferramentas digitais, não existe de momento uma aposta destas empresas nesta matéria.

Como o CRM é a abordagem estratégica com o objetivo de criar valor para o cliente e proporcionar relacionamentos lucrativos e duradouros, foi de todo pertinente realizar a questão 8 – “**As empresas conhecem os benefícios do CRM? Quais são os aspetos mais destacados?**”. Relativamente à primeira parte da pergunta, concluímos que a grande maioria dos entrevistados (87,5%) conhece as mais valias proporcionadas pela ferramenta CRM. Os aspetos mais valorizados pelos entrevistados foram a possibilidade de poderem potenciar as vendas, através das diversas funcionalidades oferecidas por esta ferramenta.

Após percebermos quais as principais ferramentas utilizadas pelas empresas e vantagens do CRM, o marketing relacional coloca o seu foco na permanência dos clientes existentes, através da criação de valor ao mesmo tempo que proporciona uma vantagem competitiva a longo prazo.

Assim, para entender também a forma como as empresas do setor, trabalham a manutenção dos seus clientes, a nossa questão 9 de investigação é - “**Os responsáveis das empresas do setor consideram relevantes e prestam atenção aos construtos relacionais na sua atividade?**”

A maioria as empresas do setor consideram importante os construtos relacionais, no decorrer da sua atividade. Apenas o entrevistado da empresa EA8, realçou que não tem noção da relevância destes construtos, na sua relação com o cliente. No que diz respeito aos construtos, as empresas do setor trabalham os mesmos de diferentes formas, mas destacam a finalidade de alcançar com os mesmos, a lealdade dos clientes (e.g. Blut, Beatty, Evanschitzky & Brock, 2014).

Por fim, para entender a visão das empresas analisadas sobre a transformação tecnológica e identificar estratégias, planos ou perspetivas para um futuro próximo no setor,

realizamos a nossa questão 10 - “Qual o principal desafio provocado, pela transformação tecnológica, para as empresas do setor? Estas já estão a implementar, ou têm algum plano, nos seus processos internos, para estas novas funcionalidades?”, cujo principais contributos estão presentes na tabela 8.

Tabela 8 – Transformação Tecnológica

Empresa	Frases Ilustrativas
EA1	“... a transformação digital em áreas como a logística e comercial é um tremendo desafio...constante mudança nos anos que se avizinha. É algo trabalhoso e desafiante.”
EA2	“O desafio é acompanhar as tendências de mercado e se possível tentar perceber as mesmas o mais rápido possível, face aos nossos principais concorrentes. Depois, há outro desafio, que passa pela modernização da maquinaria da produção de áreas como a carpintaria e construção dos nossos clientes...em muitos casos estão a ficar com meios um pouco antiquados e pouco eficientes.”
EA3	“A grande tendência é o digital, porque sem ele a marca deixa de existir... os clientes procuram informação <i>on-line</i> , antes de ir ao espaço físico...” “...temos ainda a sustentabilidade social e ambiental, que têm de estar alinhadas com os fins comerciais.”
EA4	“O campo da modernização. Isto passa pelos <i>layouts</i> , comunicação e logística. Depois, ..., existe uma necessidade de aumentar a notoriedade das marcas, realçando características inovadoras e distintivas, daquilo que o mercado apresenta.”
EA5	“Requer muitas horas de formação, mas tem mesmo de acontecer, em face do mercado global que temos...” “As empresas do nosso setor têm de explorar todas as ferramentas do digital, porque a concorrência que temos é muito forte nesse campo.”
EA6	“...modernização e mudança de mentalidades. Não tendo dúvidas, a modernização é essencial, mas é preciso uma mudança de mentalidades nas organizações, porque há resistência à mudança em Portugal e é por isso que o nosso país podia ser um dos melhores do Mundo e acaba por não ser. Nós portugueses somos bons, mas perdemo-nos na organização.”
EA7	“...em primeiro lugar é aceitar e não tentar fingir que a transformação digital não está a acontecer...e depois é ter a mente aberta e fazer com que esta transformação, nos faça melhorar e também criar novos desafios, porque verdade seja dita, fazemos sempre a mesma coisa, também aborrece...”
EA8	“Há alguns desafios, embora o <i>on-line</i> seja o essencial...”

Fonte: elaboração própria

De uma forma geral, todos os entrevistados conseguiram indicar diversos desafios a que as respetivas empresas estão a prestar mais atenção. Assim, foi possível verificar, que as empresas analisadas, destacaram fatores como as mudanças no processo de venda, provocadas essencialmente pelo desenvolvimento tecnológico e as alterações dos hábitos de consumo. Relativamente à segunda parte da questão, assistimos a duas realidades distintas. Se por um lado as empresas EA1, EA2, EA3 e EA4, ou seja, 50% das empresas analisadas, admitiram terem planos de implementação a curto, medio ou longo prazo, estando já inclusivamente a trabalhar com essa realidade no seu dia a dia. Ao invés das restantes empresas (EA5, EA6, EA7 e EA8), onde constatamos a ausência de qualquer plano para esta temática, sendo que de acordo com as respostas obtidas, a dimensão, os custos e a falta de apoio financeiro para o investimento em novas tecnologias, foram apontadas como as principais justificações, para a não implementação ou planeamento destas novas funcionalidades.

5. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo identificar estratégias, ferramentas e funcionalidades, utilizadas pelas empresas no setor do comércio por grosso e a retalho em Portugal, para potenciar o relacionamento com o cliente, nos mercados B2B e B2C. Procurou, ainda, perceber a propensão de empresas e clientes, face às variáveis de compra e compreender os novos desafios que se colocam às empresas e ao setor, pela crescente transformação tecnológica.

Com o processo de criação de valor, pretendeu-se entender a perspetiva dos entrevistados, sobre o processo de criação de valor, das respetivas empresas e quais os aspetos mais valorizados neste processo (na ótica do cliente e também do fornecedor). Para melhor entender o posicionamento destas empresas, houve a abordagem à vantagem competitiva, para identificar as principais vantagens competitivas e a sua envolvimento com a proposta de valor.

Na análise aos mercados, o objetivo foi compreender o posicionamento das empresas, consoante os diferentes mercados e públicos-alvo, bem como, o comportamento os respetivos clientes. Nesta sequência, em face das diferentes características, que podemos encontrar nos mercados, existiu a necessidade de analisar o papel desempenhado pelo vendedor, seja nas transações efetuadas ou na resolução de eventuais problemas, decorrentes do seu procedimento.

As estratégias de marketing, surgem com o intuito de ajudar a contextualizar as ferramentas mais utilizadas no setor, para a promoção dos seus produtos ou serviços, e respetivo conhecimento dos responsáveis das empresas, sobre as diferentes abordagens e especificidades. Também procurou-se fazer um diagnóstico da organização, relativamente aos principais construtos de compra (satisfação, confiança, compromisso e lealdade), devido à sua importância no estudo do marketing de relacionamento.

Por fim, a transformação tecnológica e perspetivas futuras, procuraram compreender os principais desafios para as empresas do setor, com especial incidência, no dia a dia, da sua atividade. Também procurou, perceber o posicionamento destas empresas, neste processo de adaptação, assim como eventuais planos organizacionais e perspetivas futuras, para este setor em Portugal.

Como principais resultados, os entrevistados foram capazes de identificar diferentes formas de criação de valor para os clientes, nomeadamente a qualidade dos produtos e

serviços, cumprimento dos prazos de entrega e conhecimento técnico. Na sua maioria, as empresas alcançam uma vantagem competitiva, através da tecnologia, capacidade de inovação e aprendizagem ou experiência dos seus profissionais. Também têm diferentes abordagens aos mercados e utilizam diferentes ferramentas de marketing, adequadas à sua dimensão. Quanto ao principal desafio, provocado pela transformação tecnológica às empresas do setor, foi destacado a alteração na forma de fazer negócios. A principal limitação acaba por ser uma abordagem, por vezes, algo generalizada, principalmente no enquadramento teórico, onde as temáticas analisadas tinham conceitos abrangentes e onde não foi possível abordar os mesmos, de uma forma ainda mais cuidada, sendo necessário, por vezes, recorrer a uma súpula de algum dos principais conceitos relacionados com a temática abordada. Para futuros estudos, será de todo pertinente abordar cada uma das três temáticas (processo de criação de valor, mercados e marketing) de forma separada, utilizando uma ferramenta quantitativa e com isso, enquadrar um pouco mais, a perspetiva do mercado B2C, nomeadamente do consumidor final. Além disso, no âmbito dos relacionamentos, seria também pertinente analisar mais detalhadamente o papel do vendedor, nomeadamente do vendedor B2B, onde é necessário aprofundar mais esta temática, devido à escassez na literatura, de uma informação mais prática da sua atividade.

Referências

- Adebayo, R. O. (2021). The Services Marketing Mix: Theoretical Views of Church Services Marketing. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(7), 25–35. <https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is7pg25>.
- Anthony Di Benedetto, C., & 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. <https://doi.org/10.1080/21639159.2015.1122962>.
- Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The impact of service characteristics on the switching costs-customer loyalty link. *Journal of Retailing*, 90(2), 275–290. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.003>.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2016). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316–333. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148760>.
- Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100(March), 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>.
- Churchill, G.A. and Peter, J. P. (1998). *Marketing: Creating Value for Customers*. Irwin/McGraw-Hill.
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 102–114. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760065>.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 407–438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>.

- Costa Climent, R., & Haftor, D. M. (2021). Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, 122, 353–361. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007>.
- Davenport, Thomas; Guha, Abhijit; Grewal, Dhruv; Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42.
- Domingues, C., Gonçalves, M., & Sousa, B. (2019). O valor da marca e a perspetiva do cliente: um estudo aplicado ao setor de tecnologia da informação e documentação. *European Journal of Applied Business and Management*, 5(1).
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>.
- Fatouretchi, M. (2019). *The the Art of CRM: Proven Strategies for Modern Customer Relationship Management*. Packt Publishing, Limited.
- Friesenbichler, K., & Reinstaller, A. (2022). Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *European Business Review*, 34(2), 153–170. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2020-0216>.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>.
- Guha Majumder, M., Dutta Gupta, S., & Paul, J. (2022). Perceived usefulness of online customer reviews: A review mining approach using machine learning & exploratory data analysis. *Journal of Business Research*, 150(September 2021), 147–164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.012>.
- Güsser-Fachbach, I., Lechner, G., Ramos, T. B., & Reimann, M. (2023). Repair service convenience in a circular economy: The perspective of customers and repair companies. *Journal of Cleaner Production*, 415(January), 137763. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137763>.
- Hardjono, B., & San, L. P. (2017). Customer Relationship Management Implementation and its Implication to Customer Loyalty in Hospitality Industry. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1), 92–107. <https://doi.org/10.15294/jdm.v8i1.10414>.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81(January 2017), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>.
- Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Strategic, operational, and analytical customer relationship management: Attributes and measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 23–42. https://doi.org/10.1300/J366v05n04_03.
- Itani, O. S., Kalra, A., & Riley, J. (2022). Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information and Management*, 59(3), 103621. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103621>.

- Kahle, J. H., Marcon, É., Ghezzi, A., & Frank, A. G. (2020). Smart Products value creation in SMEs innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 156(April). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120024>.
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). Which competitive advantage (s)? Competitive advantage-market performance relationships in international markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25–49. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0058>.
- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>.
- Kaul, D. (2017). Customer Relationship Management (CRM), Customer Satisfaction and Customer Lifetime Value in Retail. *Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management*, 15(2), 55. <https://doi.org/10.20968/rpm/2017/v15/i2/163914>.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>.
- Koch, J., Frommeyer, B., & Schewe, G. (2020). Online shopping motives during the COVID-19 pandemic—lessons from the crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122410247>.
- Konhäuser, A. (2007). *Understanding Value in B2B Buyer -Seller Relationships : Do Matching Expectations Improve Relationship Strength ?* Auckland University of Technology.
- Kotler, P & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. 17th Global Edition.
- Kotler, Philip; Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Prentice Hall. <https://doi.org/10.4324/9781315099200-17>.
- Kumar, V., & Nayak, J. K. (2015). Examining the relationship between patterns of emotional responses, satisfaction, and loyalty. In *Anatolia: Vol. 31 (4)* (pp. 523–536). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1005638>.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7 SPEC. ISS.), 732–748. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>.
- Marangoni, S. (2015). *Marketing de serviços*. SESES.
- Martins, C. B., Kniess, C. T., & da Rocha, R. A. (2015). A study on marketing management tool use of customer relationship. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 59–71. <https://doi.org/10.5585/remark.v14i1.2788>.
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1–38. https://doi.org/10.1300/J033v12n02_01.
- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 913–924. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.005>.
- Nasir, S. (2015). *Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era*. IGI

Global.

- Negulescu, O. H. (2019). The Importance of Competitive Advantage Assessment in Selecting the Organization's Strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70–82.
- Othman, B. A., Harun, A., Rashid, W. N., Nazeer, S., Kassim, A. W. M., & Kadhim, K. G. (2019). The influences of service marketing mix on customer loyalty towards umrah travel agents: Evidence from Malaysia. *Management Science Letters*, 9(6), 865–876. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.002>.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie; Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50. <https://doi.org/10.1128/jb.124.3.1269-1272.1975>.
- Paschen, J., Kietzmann, J., & Kietzmann, T. C. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), 1410–1419.
- Payne, A. (2005). Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. In *Clinical Kidney Journal* (Vol. 4, Issue 3).
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
- Peppers, D.; Rogers, M. (2000). *CRM Series Marketing 1 to 1* (2nd ed.). Primeira Edição.
- Perkins, W. S. (1993). Measuring Customer Satisfaction: A Comparison of Buyer, Distributor, and Salesforce Perceptions of Competing Products. *Industrial Marketing Management*, 22(3), 247–254. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(93\)90012-V](https://doi.org/10.1016/0019-8501(93)90012-V).
- Pinaki Mandal, Nitin Joshi. (2017). B2B Digital Marketing Strategies for Small and Medium Enterprises (SME). *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 12(2), 186–191.
- Rababah, Khalid; Mohd, Haslina; Ibrahim, H. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1). <https://doi.org/10.7763/ijeeee.2011.v1.4>.
- Radostina Emilova Yuleva. (2019). Competitive Advantages and Competitive Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises. *Economics and Management*, 16(1), 71–81. <https://www.researchgate.net/publication/348430203>.
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>.
- Ritter, T., & Walter, A. (2011). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.020>.
- Rodríguez-Rad, C., & Sánchez del Rio-Vázquez, M. E. (2023). The relevance of participation Behavior, organizational Commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. *Journal of Business Research*, 154(July

- 2022). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113324>.
- Rusthollkarhu, S., Hautamaki, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2020). Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(4), 590–598. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0130>.
- Salojärvi, H., & Sainio, L.-M. (2015). CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge. *J Bus Mark Manag*, 1, 435–454.
- Santos, J. N., & Mota, J. (2021). Value of initial relationships in new business start-ups. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(9), 1585–1599. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0007>.
- Schilling, L., & Seuring, S. (2023). Mobile financial service-enabled micro-businesses driving sustainable value creation in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122596. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122596>.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>.
- Sousa, B. M. (2016). A dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 10(1), 3–17.
- Tang, C. P., Huang, T. C. K., & Wang, S. T. (2018). The impact of Internet of things implementation on firm performance. *Telematics and Informatics*, 35(7), 2038–2053. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.07.007>.
- Ulag, W., & Eggert, A. (2001). Developing a standard scale of relationship value in business markets. *IMP Conference Proceedings*, 1–18. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/271.pdf>.
- Ulag, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.119>.
- Urbanskienė, R.; Žostautienė, D.; Chreptavičienė, V. . (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*, 3 (58). <https://doi.org/10.1097/00006534-199901000-00059>.
- Walter, A., Mueler, T. a., & Helfert, G. (2000). The Impact of Satisfaction , Trust , and Relationship Value on Commitment : Theoretical Considerations and Empirical Results. *The 16Th IMP Conference*, 1–18.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00156-0).
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: people, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Mc Graw Hill.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (3rd ed.). Irwin McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value A Means End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.