

# RELAÇÕES DE NEGÓCIO

---

**Os Serviços Hoteleiros e o Segmento PME**

Armando Luís Vieira



**EDIÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS**  
**SÍLABAS & DESAFIOS - UNIPESSOAL LDA.**

NIF: 510212891

Sede: Rua Dória Carmona, nº 4, 4 Dt, 8000-316 Faro

[www.silabas-e-desafios.pt](http://www.silabas-e-desafios.pt)

[info@silabas-e-desafios.pt](mailto:info@silabas-e-desafios.pt)

Telefone: 289805399

Fax: 289805399

Encomendas: [encomendar@silabas-e-desafios.pt](mailto:encomendar@silabas-e-desafios.pt)

**TÍTULO**

**RELAÇÕES DE NEGÓCIO**

Os Serviços Hoteleiros e o Segmento PME

**AUTOR**

**Armando Luís Vieira**

1ª edição

300 Exemplares

Copyright @ Janeiro 2015

Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.

ISBN: 978-989-99114-4-4

Depósito legal:

Pré-edição, edição, composição gráfica e revisão: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.

Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Joana Guita Pinto; <http://www.ladybug-ctrlc.com/>

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros, ilustrações e gráficos, deverá ter a autorização expressa dos autores.

## O AUTOR



**Armando Luís Vieira** é docente e investigador da Universidade de Aveiro, onde também exerce cargos de gestão. É licenciado em Gestão Financeira pelo Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais, mestre em Ciências Empresariais, com especialização em *Marketing*, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto e doutor em Gestão e Negócios (*PhD in Business and Management*) pela Nottingham University Business School, Reino Unido. Desenvolveu várias atividades no setor empresarial, predominantemente em serviços, e é autor de diversos livros, artigos científicos e intervenções em conferências, de âmbito nacional e internacional.



# Índice

PREFÁCIO	7
CAPÍTULO 1. ANTEVISÃO .....	9
1.1. Relevância do Tema .....	9
1.2. <i>Marketing</i> Relacional.....	9
1.3. O Conceito de Relação de Negócio .....	10
1.4. O Problema .....	14
1.5. Objetivos do Estudo .....	15
1.6. Questões para Investigação .....	17
1.7. O Modelo .....	18
1.8. Fases da Investigação .....	20
1.9. As PME como Universo Alvo .....	21
1.10. Outras Considerações.....	22
CAPÍTULO 2. VIAGEM PELA LITERATURA .....	25
2.1. Introdução.....	25
2.2. <i>Marketing</i> Relacional.....	25
2.3. Qualidade da Relação .....	36
2.4. Determinantes da Qualidade da Relação.....	40
2.5. Importância da Relação .....	47
2.6. Determinantes da Importância da Relação .....	47
2.7. Probabilidade de Interação Futura.....	54
2.8. Conclusão.....	55
CAPÍTULO 3. DO MÉTODO .....	57
3.1. Introdução.....	57
3.2. Hipóteses – Qualidade da Relação .....	58
3.3. Hipóteses – Importância da Relação .....	62
3.4. Hipóteses – Probabilidade de Interação Futura.....	65
3.5. Recolha de Informação .....	67
3.6. O Questionário .....	73

3.7.	Escalas Utilizadas – Qualidade da Relação .....	75
3.8.	Escalas Utilizadas – Importância da Relação .....	77
3.9.	Escalas Utilizadas – Probabilidade de Interação Futura.....	79
3.10.	Processo de Afiinação do Questionário .....	80
3.11.	Processo de Amostragem .....	82
3.12.	Análise de Dados.....	83
3.13.	Conclusão.....	85
CAPÍTULO 4.	ANÁLISE DOS DADOS .....	87
4.1.	Introdução.....	87
4.2.	Entrevistas.....	87
4.3.	Inquérito Postal .....	90
4.4.	Conclusão.....	126
CAPÍTULO 5.	CONCLUSÃO E ABERTURA DE AVENIDAS DE PENSAMENTO . .....	129
5.1.	Introdução.....	129
5.2.	Determinantes da Qualidade da Relação.....	129
5.3.	Determinantes da Importância da Relação .....	134
5.4.	Probabilidade de Interação Futura e seus Determinantes	140
5.5.	Limitações .....	142
5.6.	Contribuição Teórica do Estudo.....	143
5.7.	Implicações Práticas .....	146
5.8.	São Necessários Mais Estudos .....	152
5.9.	Conclusão.....	153
ANEXO 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA PESSOAL .....		157
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO (AMOSTRA) .....		159
BIBLIOGRAFIA .....		161

## **PREFÁCIO**

*A presente obra é baseada em estudos científicos desenvolvidos pelo autor ao longo da sua carreira académica, com forte inspiração na sua experiência no terreno ao longo de mais de três décadas. O marketing das relações de negócio, ou marketing relacional, é hoje um tema em destaque na literatura sobre marketing (Vieira, Winklhofer e Ennew, 2014). O seu propósito é identificar, estabelecer e desenvolver – e, quando se justificar, terminar – relações de negócio, de modo a que os objetivos, económicos ou de outra ordem, de todas as partes envolvidas, sejam cumpridos (Grönroos, 2001). As relações de boa qualidade influenciam positivamente a probabilidade de interação futura entre as partes (Crosby et al., 1990).*

*Esta obra contém um estudo sobre a influência da importância das relações, adicionalmente à da qualidade, na decisão de uma empresa em manter o envolvimento com determinado fornecedor de serviços. O caso presente é um exercício de aplicação aos serviços hoteleiros dirigidos ao segmento das pequenas e médias empresas portuguesas (PME). Para tratar a questão é proposta uma estrutura conceptual construída com base na literatura sobre o tema. Para medir cada variável do modelo são utilizados os dados de um inquérito postal realizado a uma amostra de 2000 PME.*

*O estudo produz vários resultados importantes. São identificados os fatores que determinam a qualidade e a importância da relação, na perspetiva dos clientes. A qualidade da relação é influenciada por variáveis interpessoais, com destaque para o papel do Gestor de Clientes, e por outras associadas à relação propriamente dita. Quanto à importância da relação, vários fatores surgem como indicadores significativos, tais como o nível de serviço prestado pelo hotel e os custos de interrupção da relação. Os resultados sugerem que a importância da relação assume um papel preponderante na determinação da probabilidade de interação futura.*

*Em termos de contribuição teórica, a investigação pretende trazer valor acrescentado ao paradigma do marketing relacional e das relações de negócio, desenvolvendo um modelo para testar a influência da importância*

*da relação, adicionalmente aos efeitos da qualidade da relação, na probabilidade de interação futura entre empresas e clientes. O estudo sugere igualmente algumas implicações práticas de gestão, a ter em conta pelos fornecedores de serviços, com vista ao sucesso das estratégias de marketing relacional e com o objetivo da fidelização dos clientes e rentabilização das relações de negócio com eles estabelecidas.*

Armando Luís Vieira

*“O problema do mundo é que as pessoas inteligentes estão cheias de dúvidas e as pessoas idiotas estão cheias de certezas.”*

Henry Charles Bukowski Jr.



# CAPÍTULO 1. ANTEVISÃO

O primeiro capítulo pretende fornecer uma visão global e introdutória, definindo o seu enquadramento, delimitando contextos de linguagem e identificando os seus aspetos mais relevantes, por forma a dar início ao estudo da qualidade e da importância das relações de negócio entre o segmento PME e a hotelaria em Portugal. Nas secções seguintes, depois de salientada a pertinência do estudo e sublinhada a importância do *marketing* relacional como disciplina de destaque nos dias de hoje, serão definidos, não só o problema a investigar, como os objetivos da investigação. Seguidamente é apresentado o modelo subjacente à metodologia proposta e serão descritas as fases do estudo. Antes das considerações finais, apresentam-se os motivos que justificam a escolha das PME como universo alvo do estudo.

## 1.1. Relevância do Tema

A concorrência entre os fornecedores de serviços, por exemplo os hotéis em Portugal, é cada vez maior e mais difícil. O estreitamento das margens e o maior nível de conhecimento e exigência dos clientes, são apenas alguns exemplos de fatores que estão subjacentes à modificação constante das regras da concorrência.

Os hotéis, que são o exemplo subjacente a esta obra e cujas incidências em termos de gestão e *marketing* das relações negócio podem ser extrapoladas para outros fornecedores de serviços – dado que um hotel é uma empresa com fins lucrativos (embora com algumas especificidades) – interrogam-se sobre a melhor maneira de se manterem competitivos e sobreviverem num mercado limitado como é o das empresas em Portugal. Sabem que o sucesso assenta sobre três pilares fundamentais: captação, fidelização e rentabilização de clientes. O *marketing* desempenha um papel fundamental no cumprimento do principal objetivo, a rentabilização dos clientes.

## 1.2. *Marketing* Relacional

O *marketing* relacional é atualmente um tema de destaque na literatura

internacional sobre *marketing* (Vieira, Winklhofer e Ennew, 2014). Segundo a literatura (e.g., Bradford *et al.* 2010; Henderson *et al.* 2011; Krasnikov *et al.*, 2009; Nyaga e Whipple, 2011), o futuro do *marketing* passa inevitavelmente pelo *marketing* relacional. Isto porque o *marketing* com objetivos imediatistas (“*hit-and-run marketing*”) não serve, nem os verdadeiros interesses dos compradores, nem os interesses dos vendedores, uma vez que fica mais caro às empresas atrair novos clientes do que fidelizar os existentes. De acordo com Rosenberg e Czepiel (1984), é 5 a 10 vezes mais difícil captar do que manter clientes.

Embora atualmente a teoria do *marketing*, por tradição, ainda esteja muito orientada para o produto e para a transação, em lugar do cliente e da relação, existem cada vez mais empresas que adotam estratégias de *marketing* relacional, nomeadamente nos serviços hoteleiros, em que os clientes realizam elevado número de compras ao longo do tempo (um sinal evidente desta realidade é a introdução da figura do Gestor de Clientes e a criação dos Centros de Empresas nos hotéis em Portugal).

Com efeito, existe hoje uma tendência crescente das empresas para centrarem os seus esforços na fidelização e no aumento do *cross-selling*<sup>1</sup> da pequena fatia de clientes rentáveis (a comprovada regra dos 20/80: 20% dos clientes são responsáveis por 80% da rentabilidade total). De resto, o fortalecimento relações com os clientes não é imitável, pelo que constitui um fator de diferenciação e uma vantagem competitiva sustentável.

### **1.3. O Conceito de Relação de Negócio**

Numa investigação desta natureza o termo “relação” é omnipresente, como não poderia deixar de ser. Mas, o que se entende por relações de negócio? São relações entre pessoas ou entre organizações? São relações profissionais e puramente de negócio, ou pessoais e de amizade? Poderia eventualmente haver a tendência de considerar que se trata de relações predominantemente pessoais, devido à importância que os contactos

---

<sup>1</sup>Venda cruzada ou produtos de valor acrescentado, como nos dias de hoje também se usa na terminologia hoteleira.