



RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR

GAPS DE PERCEÇÃO ENTRE OS CLIENTES E OS VENDEDORES DE UMA
EMPRESA B2B– O CASO DA DUNE BLEUE, LDA.

AUTORA: Carolina Cunha Pereira Fernandes

ORIENTADOR: Gonçalo Caetano Alves

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, OUTUBRO 2023

GAPS DE PERCEÇÃO ENTRE OS CLIENTES E OS VENDEDORES DE UMA EMPRESA B2B – O CASO DA DUNE BLEUE, LDA.

AUTORA: Carolina Cunha Pereira Fernandes

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Gonçalo Caetano Alves.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, OUTUBRO 2023

AGRADECIMENTOS

Ao longo desta jornada, diversas foram as vezes que percorri esta página com o desejo sequioso de a escrever e suspirar de alívio. Hoje foi o dia. Cumpre o seu dever em deixar uma palavra a todos que tiveram o seu impacto nesta investigação, e que de alguma forma, abraçaram comigo este projeto.

À família Dune Bleue, que me acolheu calorosamente e me acompanhou com muita amabilidade e compreensão desde o meu 1º dia de estágio, a todos vocês – Ana, Carlos, Magda, Tiago, Ana Júlia, Diana, Paula, Sónia, Afonso, Rafa – um grande obrigada do fundo do coração. Um especial agradecimento ao Sr. Ricardo por me ter dado oportunidade de conhecer e estagiar numa empresa tão especial que é a Dune Bleue. Votos de sucesso!

Ao meu orientador e professor Gonçalo Caetano Alves, pela ajuda e disponibilidade intensiva que me permitiu a ultrapassar obstáculos e desalentos ao longo desta caminhada.

Aos meus pais João e Isolina, que sempre lutaram de uma forma incansável pelos seus filhos e que sem eles, garantidamente não conseguiria atingir este marco tão fundamental na minha vida. A vocês, um eterno amor e gratidão.

Aos meus irmãos Maria, Tatá e Pedro; aos meus cunhados Filipe, Diogo e Tânia; Ao meu sobrinho Gustavo e ao meu afilhado Duarte, à minha tia Tala e primas Mariana e Mafalda, que me apoiaram nos momentos de frustração, dúvida e insegurança e que além disso, proporcionaram-me momentos de amor, riso, reflexão, motivação e perseverança.

Finalmente, às pessoas que são os pilares na minha vida, Mims, Sandra, João e Farri. A vocês que tanto me deram e que tanto me dão. Obrigada por tudo, amo-vos!

Ouve-se por aí dizer “Mãe, Pai estou na TV!”, hoje posso orgulhosamente dizer “Mãe, Pai, acabei a tese!”. **Fim.**

RESUMO

A presente investigação decorre num contexto de estágio curricular na empresa Dune Bleue, à qual se dedica à importação e exportação de artigos têxteis técnicos. Sendo uma empresa de pequena dimensão, caracterizada por uma carteira de clientes muito específica, aliada às dificuldades provenientes da pandemia do Covid-19 e da guerra Ucrânia-Rússia, surge a necessidade de explorar e aprofundar o tema da Satisfação e Lealdade no contexto *B2B*, tendo como objetivo de perceber como melhorar as relações com os compradores, através de contributos provenientes da perceção dos clientes e vendedores desta empresa.

Sendo uma investigação baseada no estudo de Sharma (2022), procurou-se perceber a importância de sete atributos ao nível da dimensão da satisfação e se há manifestação de lealdade tendo em conta as duas vertentes dentro dessa dimensão, atitudinal e comportamental.

Optou-se por uma abordagem qualitativa de estudo de caso, com recurso a técnicas de recolha de dados tais como: análise de documentos internos da empresa, inquéritos por questionário com o intuito de obter as perceções dos clientes e através de entrevistas com o objetivo de compilar as perspetivas dos entrevistados.

Após a análise de resultados, verificaram-se diferenças em alguns dos atributos, nomeadamente os preços, as adaptações/alterações nos processos e a importância da empresa enquanto colaborador técnico.

Palavras-chave: Perceção do Cliente vs. Vendedor, Lealdade e Satisfação *B2B*, Indústria Têxtil

ABSTRACT

This research takes place in the context of a curricular internship at the company Dune Bleue, which is dedicated to the import and export of technical textile articles. As a small company, characterized by a very specific customer base, combined with the difficulties arising from the Covid-19 pandemic and the Ukraine-Russia war, there is a need to explore and deepen the topic of Satisfaction and Loyalty in the B2B context, with the aim of understanding how to improve relationships with buyers, through contributions from the perception of the company's customers and sellers.

Being an investigation based on the study by Sharma (2022), we sought to understand the importance of seven attributes in terms of the satisfaction dimension and whether there is a manifestation of loyalty taking into account the two aspects within this dimension, attitudinal and behavioral.

A qualitative case study approach was chosen, using data collection techniques such as the analysis of internal company documents, questionnaire surveys with the aim of obtaining customer perceptions and conducting interviews to compile the interviewees' perspectives.

After analyzing the results, differences were found in some of the attributes, namely prices, adaptations/changes in processes and the importance of the company as a technical collaborator.

Keywords: Customer vs Seller Perception, Loyalty and B2B Satisfaction, Textile Industry

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Abreviaturas	12
1. Introdução	13
2. Revisão da Literatura	18
2.1. A Lealdade no Contexto Business-to-Business (B2B)	18
2.1.1. Vertentes da Lealdade	20
2.1.2. Antecedentes da Lealdade	22
2.2. A Satisfação do Cliente no Contexto B2B, segundo Sharma	27
2.2.1. Qualidade do produto	28
2.2.2. Serviço de entrega e logística	30
2.2.3. Custos (preço, custos de aquisição, custos de operação)	31
2.2.4. Colaboração para avanço técnico	33
2.2.5. Adaptação do produto, equipamento, processos e procedimentos	34
2.2.6. Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem	36
2.2.7. Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos	37
3. Metodologia	39
3.1. Objetivos da Investigação	39
3.2. Abordagem Qualitativa	40
3.2.1. Estratégia Metodológica: Estudo de Caso	40
3.3. Técnicas de recolha de dados	41

3.3.1. Inquérito por Questionário	41
3.3.2. Entrevistas	42
3.3.3. Documentos	43
3.3.4. Tabela explicativa das técnicas de recolha de dados	44
3.4. Métodos de seleção de amostra	47
3.5. Método de tratamento de dados	47
4. Análise e discussão dos dados	49
4.1. A Dune Bleue, Lda.	49
4.1.1. Análise Interna	50
4.1.2. Análise Externa	56
4.2. Caracterização dos inquiridos e dos entrevistados	58
4.2.1. Inquérito por Questionário	58
4.2.2. Entrevistas	59
4.3. Análise e discussão dos dados	60
4.3.1. Qualidade do Produto	60
4.3.2. Serviço de Entrega e Logística	63
4.3.3. Custos	65
4.3.4. Colaboração para avanço técnico	68
4.3.5. Adaptação do produto, processos, equipamento e procedimentos	71
4.3.6. Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem	72
4.3.7. Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos	75
4.3.8. Lealdade Atitudinal	77
4.3.9. Lealdade Comportamental	78
4.3.10. Levantamento Final	80
4.4. Tabela Síntese dos dados do Inquérito e das Entrevistas	81
5. Conclusões	86
5.1. Resposta aos Objetivos	86

5.2. Implicações do estudo	87
5.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura	89
Referências Bibliográficas	91
Apêndices	111
Apêndice I - Transcrição das Entrevistas	111
Anexos	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Atributos da Satisfação do Cliente no contexto B2B.....	28
Figura 2. Estrutura Organizacional da Dune Bleue	52
Figura 3. Mapa dos processos da Dune Bleue	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. VAB da Fabricação de Têxteis e Produtos Têxteis no mercado português.....	56
Gráfico 2. VAB da Fabricação de Têxteis e Produtos Têxteis no mercado francês.	57
Gráfico 3. Qualidade dos Produtos	60
Gráfico 4. Apresentação/Estado das mercadorias apresentadas	60
Gráfico 5. Requisitos de qualidade.....	62
Gráfico 6. Expectativas de qualidade.....	62
Gráfico 7. Acompanhamento das encomendas	63
Gráfico 8. Cumprimento dos prazos de entrega.....	63
Gráfico 9. Entrega de acordo com as especificações	64
Gráfico 10. Preços.....	65
Gráfico 11. Comparação dos preços da Dune Bleue com os restantes fornecedores.	65
Gráfico 12. Comparação dos custos incorridos no relacionamento com a Dune Bleue em relação aos restantes fornecedores.....	67
Gráfico 13. Aconselhamento e capacidade técnica no esclarecimento de dúvidas.....	68
Gráfico 14. Número de envoltimentos (produtos novos) apresentados por época.....	68
Gráfico 15. Interesse em atividades conjuntas para o desenvolvimento de meias	69

Gráfico 16. A importância da Dune Bleue enquanto parceiro no desenvolvimento técnico	69
Gráfico 17. Adaptações/ Alterações realizadas pela Dune Bleue	71
Gráfico 18. Informação disponibilizada pela Dune Bleue.....	72
Gráfico 19. Benefício do conhecimento de mercado da Dune Bleue	73
Gráfico 20. Facilidade da disponibilidade de informações técnicas ou comerciais	74
Gráfico 21. WOM positivo dos inquiridos.....	77
Gráfico 22. Recomendação da Dune Bleue a terceiros.....	77
Gráfico 23. Primeira escolha enquanto fornecedor	78
Gráfico 24. Repetição de negócios com a Dune Bleue	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Tabela referente às técnicas de recolha de dados.....	46
Tabela 2. Marketing Mix da Dune Bleue	54
Tabela 3. Análise SWOT da Dune Bleue	55
Tabela 4. Tabela de perfis dos inquiridos.....	58
Tabela 5. Tabela de perfis dos entrevistados.	59
Tabela 6. Respostas dos inquiridos em relação ao atributo – Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos. Fonte: Elaboração própria.....	75
Tabela 7. Síntese dos resultados obtidos do inquérito e das entrevistas	85

ABREVIATURAS

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

WOM – Word-of-Mouth

PME – Pequena-média empresa

INE – Instituto Nacional de Estatística

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

SARL- Société à responsabilité limitée

SAS- Société par actions simplifiée

SA – Sociedade Anónima

LDA- Sociedade Limitada

CRM- Customer Relationship Management

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular realizado na Dune Bleue, durante o período corrente de setembro de 2022 a março de 2023.

A Dune Bleue - Importação e Exportação de Artigos Têxteis, Lda. (abreviadamente Dune Bleue) sediada em Vila Nova de Famalicão, é uma microempresa que se dedica à criação, desenvolvimento e comercialização de meias, mais especificamente meias técnicas.

Os seus produtos são dirigidos a grossistas e cadeias de retalho, e quer sejam da sua marca ou vendidos sob "*private label*", inserem-se nos designados têxteis técnicos. Isto é, têxteis que pelas matérias-primas e/ou pelos processos de fabrico utilizados, apresentam características finais nomeadamente em termos de durabilidade, resistência, peso e conforto, bastante superiores aos têxteis convencionais.

Durante a vigência do estágio, as tarefas concretizadas na empresa não se limitaram apenas a um departamento, o que permitiu obter uma visão holística sobre os ramos integrantes da marca. Desde ao auxílio no embalamento, etiquetagem e descarga das mercadorias à planificação e implementação de ações de marketing digital, permaneceu a aprendizagem e familiarização com os conceitos na área têxtil portuguesa, nomeadamente sobre os processos e criação de peças técnicas.

Além disso, a experiência em *open office* proporcionou uma visão global do funcionamento da empresa, onde por um lado foi possível testemunhar o dinamismo entre a força de vendas e os clientes internacionais, e por outro, absorver o trabalho diligente dos vários departamentos, mas sobretudo captar o profissionalismo entre os colaboradores.

Enquadrada no setor têxtil, o sucesso desta indústria é em grande parte alimentado pela resiliência e inovação de pequenas e médias empresas, ainda que as mesmas não possuam uma sólida estrutura ao nível de marketing. Não obstante, muitas delas dispõem de uma carteira de clientes leais, cujo relacionamento persiste ao longo do tempo.

A investigação desenvolve-se em torno de um contexto de estágio numa empresa que se insere na tipologia descrita anteriormente. Como forma de dar resposta ao desafio lançado pela empresa, que teria como pergunta de partida “*Como melhorar o relacionamento com os clientes?*”, emerge o estudo da perceção dos clientes e dos vendedores ao nível da satisfação e lealdade.

Pretende-se assim oferecer um contributo para o estudo das relações *B2B*, através da reflexão dos argumentos/opiniões dos clientes e dos vendedores sobre a importância dada aos diversos atributos que integram os construtos da satisfação e da lealdade.

Deste modo, o objetivo geral desta investigação é então, **“Investigar os *gaps* de perceção entre os clientes e vendedores da Dune Bleue.”**

De modo a responder a este problema, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Compreender a perceção dos clientes e vendedores da Dune Bleue em relação à Satisfação;
- (2) Compreender a perceção dos clientes e vendedores da Dune Bleue em relação à Lealdade.

Em Portugal, a indústria têxtil assinala-se como um dos ramos de produção mais antigos e tradicionais do país, destacando-se como um dos mais importantes setores empresariais ao

nível nacional, representando um volume de negócios de 8 mil milhões de euros (Euronews, 2022).

A indústria têxtil da região Norte, é altamente valorizada pelos diversos *players* internacionais, constituindo assim um setor-chave e um dos mais conceituados do país, pelo que 76,1% das empresas têxteis portuguesas estão concentradas no Norte e 10,6% no Centro (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021).

O seu prestígio tem origem nas boas práticas profissionais, rapidez no processo produtivo, fiabilidade e resiliência, o *know-how* industrial, a responsabilidade corporativa e ambiental aliada à inovação, tornando-a assim, líder mundial em têxteis técnicos de alta qualidade (Fashion Revolution, 2021).

Contudo, o impacto da pandemia do Covid-19, com uma perda correspondente a 572 milhões de euros em exportações no ano 2020 (Jornal de Negócios, 2021), aliado à guerra Ucrânia-Rússia despoletada em Fevereiro de 2022, têm vindo a agravar as dificuldades sentidas pela cadeia de abastecimento têxtil e de vestuário, pelo o que a inflação é um desafio que assume cada vez maior atenção, de acordo com a Federação Internacional dos Fabricantes Têxteis: *“O encolhimento das encomendas, é de longe, a maior preocupação da indústria têxtil, seguida pela permanência das suas causas: os altos preços de energia e matérias-primas, e as altas taxas de inflação.”* (CNN Portugal, 2022).

Em sentido de alerta, o presidente da ATP, Mário Jorge Machado reflete: *“Nesta segunda metade do ano, que normalmente são meses bons para a exportação, tivemos um arrefecimento grande nas encomendas devido ao efeito da guerra e antecipação de alguma recessão que vai existir na Europa.”* (CNN Portugal, 2022).

Neste sentido, há um reforço da importância para a satisfação dos clientes e consequentemente, a sua fidelização. Se por um lado, a conjuntura destes dois fenómenos

constituiu um flagelo nas exportações têxteis; por outro, as PME 's sobrevivem à base de uma carteira de clientes específica, onde a sua satisfação é vital para a continuação de relacionamentos de longo prazo.

Assim, surge a pertinência do estudo desta investigação, onde foi fundamental investigar quais são os atributos da satisfação e lealdade mais valorizados pelos clientes, estudando a sua perceção na matéria.

Através do cruzamento das suas perceções com as dos vendedores, foi importante compreender se há uma sintonia ou um desajuste relativamente à satisfação e lealdade sentidas, tendo como objetivo primordial de compreender como melhorar o produto/serviço oferecido e satisfazer continuamente as necessidades dos parceiros, criando uma relação mais próxima e personalizada junto dos mesmos.

Quanto á sua estrutura, o relatório encontra-se dividido em cinco fases distintas, mas que se complementam e se organizam, da seguinte forma:

Introdução, onde é discriminada e justificada a problemática, feita uma breve introdução da empresa em estudo e o esboço dos objetivos propostos;

- **Revisão da Literatura**, a qual se encontra fundamentada de diversas teorias de autores e referências-chave, identificando o conhecimento existente sobre a temática em causa;
- **Metodologia**, onde se clarifica a pertinência do uso da abordagem qualitativa como método para enquadrar e balizar toda a investigação, bem como as técnicas de recolha e tratamento de dados a ela subjacentes;
- **Estudo empírico**, no qual é exposto um diagnóstico interno e externo da empresa Dune Bleue e uma descrição sociodemográfica dos respondentes, de forma a situar o contexto empírico, seguida da análise e discussão dos dados produzidos;

- **Conclusões,** nesta fase é realizada uma síntese dos resultados apurados do inquérito por questionário e das entrevistas, colmatando nas recomendações práticas, limitações do estudo e por último, pistas de investigação futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo, inicialmente é feita a exploração do conceito de Lealdade no contexto B2B, as suas vertentes e de seguida, a descrição dos seus antecedentes. Assume extrema importância, uma vez que serve como base para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes, especialmente para as empresas que operam neste mercado, como é o caso da Dune Bleue.

Posteriormente, a investigação foca-se na análise do modelo proposto por Sharma (2022) referente à dimensão da Satisfação, que atua como antecedente da lealdade. O modelo pretende investigar o impacto de 7 atributos na satisfação e lealdade dos clientes.

2.1. A LEALDADE NO CONTEXTO BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B)

Segundo Oliver (1999) a lealdade tem sido amplamente considerada como um conceito essencial na literatura de Marketing. Não obstante, a sua noção ainda se encontra pouco clara no contexto *Business-to-Business* (B2B), contrapondo as inúmeras definições para o mercado *Business-to-Consumer* (B2C) (Gil Saura et al., 2008).

Ainda que a lealdade não tenha sido devidamente conceptualizada no âmbito *B2B*, Woodruff (1997) e Zineldin (2006) apontam a sua importância na medida em que esta afeta positivamente a performance da empresa e apresenta-se como uma forte vantagem competitiva.

De facto, clientes leais não só demonstram menor sensibilidade às flutuações de preços, como estão dispostos a pagar mais pelo produto (Guadagni & Little, 2008), além de que,

criam *word-of-mouth* (wom) positivo e são menos sensíveis à publicidade de marcas concorrentes (Desai & Mahajan, 1998).

Do mesmo modo, outros autores defendem que os custos associados à retenção de clientes são vastamente inferiores em relação à aquisição de novos (Fornell & Wernerfelt, 1987). Sob o mesmo ponto de vista, Richard e Zhang (2012) reforçam que os clientes leais oferecem maior lucro às empresas do que um cliente novo, uma vez que são mais dispendiosos e envolvem menos custos. Assim, Rauyruen e Miller (2007) e Ramaseshan et al. (2013) apoiam que não importa só manter as relações com os clientes, mas como também, nutrir um relacionamento que estimule advocacia e compras futuras.

Vários autores definiram lealdade com diferentes noções ao longo dos anos (Gul, 2014). Primeiramente, a lealdade era vista como o simples ato de compra (Tucker, 1964). Em 1996, Reichheld e Teal defendem que a lealdade é o sinónimo de disposição e desejo de um cliente para comprar repetidamente um produto ou usufruir um serviço de um fornecedor.

Para Oliver (1999), um dos autores mais citados na literatura, a lealdade é delineada como um compromisso futuro consistente na compra repetida de um determinado produto /serviço de uma marca, apesar dos meios situacionais e influências de marketing.

Por outro lado, Cahill et al. (2010) argumentam que a lealdade se depreende não só com a repetição de compra (retenção) mas também com a compra de serviços adicionais (expansão), aliada à recomendação dos serviços a terceiros (referências).

Já em 2020, estudos demonstram que a lealdade tem maior dependência conforme o contexto do cliente e das suas interpretações pessoais, havendo um destaque para as emoções e valores profundos, indo além da mera ação de compra (Närvänen et al., 2020).

Neste sentido, o conceito da lealdade evoluiu de uma dimensão comportamental para uma mais psicológica, fundamentalmente baseada na atitude, racionalidade cognitiva e vínculo

emocional (Suhartanto et al., 2021). Estes processos cognitivos e emocionais promovem a lealdade, pelo que as empresas devem ter em atenção à componente emocional nos seus relacionamentos (Moretta Tartaglione et al., 2019).

De acordo com McMullan e Gilmore (2008), existem três níveis de lealdade: baixo, médio e alto. Os autores defendem que clientes com um nível alto de lealdade esperam uma relação recíproca sustentada em recompensas únicas e não perdoam tão facilmente falhas no serviço, ao passo que, clientes com um nível médio de lealdade também estão dispostos a desenvolver uma relação em troca de regalias, mas o preço assume um papel crucial.

Por outro lado, clientes com um nível baixo de lealdade estão menos interessados em criar um relacionamento, mas preocupam-se com ofertas promocionais. Assim, à medida que a lealdade aumenta, também aumentam as expectativas devido ao alto envolvimento e compromisso (McMullan & Gilmore, 2008).

Por fim, Jones e Sasser (1995) distinguem a lealdade a longo prazo e a curto prazo. Os clientes mantidos a longo prazo dificilmente mudam para outra marca/empresa, sendo que os clientes de lealdade de curto prazo facilmente substituem um serviço em prol de melhores alternativas (Liu et al., 2011).

2.1.1. Vertentes da Lealdade

Para Rauyruen e Miller (2007), a lealdade está classificada em três tipos de vertentes: a comportamental, a atitudinal e a de composição. Por um lado, a lealdade comportamental pode ser interpretada como o padrão repetitivo de compra (Jacoby & Chestnut, 1978). No entanto, De Matos e Rossi (2008) denotaram que esta perceção unidimensional é muito

limitada, dado que o comportamento humano deriva de ações cognitivas, emocionais e comportamentais (Worthington et al., 2009).

Surge então a lealdade atitudinal, que segundo Park e Kim (2000) baseia-se no laço psicológico e emocional de uma empresa/marca, geralmente sob a forma de um relacionamento contínuo de longo prazo e que, pode substanciar os motivos para a ocorrência de lealdade comportamental.

Deste modo, um cliente fiel no campo atitudinal, permite aos gerentes compreender as razões pelas quais os clientes adquirem os seus produtos, bem como os dos seus concorrentes e além disso, quais são os pontos fortes e fracos da sua empresa (Bandyopadhyay & Martell, 2007).

A lealdade de composição é constituída pela união destas duas vertentes (atitudinal e comportamental) e foi inicialmente sugerida por Day (1969), tendo sido mais tarde aprofundada por Barret et al. (2007). A mesma parte do princípio em que o consumidor é tão leal que não pondera outras alternativas durante o processo de escolha de um prestador de serviços (Gremler & Brown, 1996).

Em suma, a lealdade comportamental demonstra-se através da intenção e/ou repetição de compra, ao passo que, a lealdade atitudinal manifesta-se através de *wom* positivo (Andreassen & Lindestad, 1998), recomendação do serviço a terceiros (Zeithaml et al., 1996) e incentivo à utilização do serviço a outros (Bettencourt & Brown, 1997).

2.1.2. Antecedentes da Lealdade

De acordo com Palmatier et al. (2006), a qualidade dos relacionamentos tem por base dimensões como a **satisfação**, **confiança** e **compromisso**, sendo que foram consideradas como os principais antecedentes relacionados com a lealdade (Moretta Tartaglione et al., 2019).

Alguns estudos demonstram que a lealdade atitudinal é impactada diretamente pela satisfação, compromisso e confiança, enquanto a mudança de custos e a satisfação têm maior impacto na lealdade comportamental (Dikcius et al., 2019).

Satisfação

Existem múltiplas abordagens que estudam a dicotomia Satisfação/Insatisfação, sendo que uma das mais famosamente estudadas designa-se por teoria de desconfirmação de expectativas, anteriormente proposta por Oliver (1980).

De acordo com esta teoria, os consumidores possuem expectativas prévias à aquisição de determinado produto/serviço, sendo que após a compra, ocorre uma comparação entre o resultado e as expectativas. Quando há uma correspondência com as expectativas, pode-se então afirmar que existe confirmação. Por outro lado, quando há diferenças entre as expectativas e os resultados, ocorre então a desconfirmação, podendo esta ser positiva ou negativa - do lado positivo, o desempenho do produto/serviço é melhor do que o esperado, havendo uma superação das expectativas; e do lado negativo, acontece o inverso, onde o desempenho fica aquém das expectativas. Posto isto, a satisfação do cliente acontece quando há uma confirmação/ desconfirmação positiva, e a insatisfação é causada pela desconfirmação negativa (Oliver, 1980).

Neste sentido, Parasuraman et al. (1985) afirmam que a lealdade dos clientes está intimamente ligada às expectativas, e como tal, serem reconhecidas como uma dimensão (quais são, como foram iniciadas e o que as influencia) é um requisito para o fornecimento de um serviço com boa qualidade.

Ofir e Simonson (2007) retratam as mesmas conclusões sendo que, de facto, as expectativas são determinantes-chave para a experiência de consumo dos clientes e por conseguinte, estratégias de marketing bem sucedidas decorrem do bom conhecimento antecipado sobre o que os mesmos esperam de determinado produto/serviço.

Em contraste, outros autores defendem que a satisfação do cliente é desenvolvida ao longo do tempo através da performance do produto ou qualidade percebida, ao invés de expectativas iniciais. Ou seja, é só através da experiência com o produto que é possível determinar o quanto estão satisfeitos (Anderson et al.,1994).

Em tom de concordância, Shahid et al. (2011) reforçam que a satisfação só aparece depois do consumo de determinado produto/serviço, pelo que se revela como o resultado real e esperado da utilidade do produto.

Por isso, Mbango (2019) salienta que as empresas necessitam de melhorar a qualidade dos produtos, o timing da comunicação e oferecer preços competitivos para trazer valor ao cliente, o que por sua vez, resulta na sua satisfação. O estudo efetuado pelo autor demonstra que a satisfação influencia positivamente a confiança, o compromisso, a lealdade e o *wom*, sendo constituintes no sucesso de uma empresa.

Phang e Sim (2020) demonstram que há uma maior tendência na duração do compromisso e recompra dos serviços de um fornecedor com o qual um cliente se encontra satisfeito. Além do incentivo da compra a sócios e colegas, há também a prática de recomendações positivas aos seus consumidores, concorrentes, amigos e conhecidos.

Contudo, o estudo dos autores comprova que a satisfação tem um maior impacto na lealdade comportamental ao invés da lealdade atitudinal, ou seja, compradores satisfeitos têm maior probabilidade a repetir a compra do que efetuar *wom* positivo ao seu círculo organizacional (Phang & Sim, 2020).

Sob uma posição contrária, outros autores mencionam que pode existir um alto nível de lealdade dos clientes na ausência de satisfação, valor e mudança de custos percebida (Russo et al., 2016). Este fenómeno pode ser explicado devido a variáveis como preguiça, hábito ou inércia (Hansemark & Albinsson, 2004; Hill & Alexander, 2006), ou devido à falta de alternativas (Bardauskaitė, 2014).

Finalmente, outros autores ressaltam que a satisfação pode não ser suficiente para a ocorrência de lealdade, sendo necessário investigar outras hipóteses para a criação de relacionamentos duradouros (Haumann et al., 2014).

Compromisso

Anderson e Weitz (1992) encaram o compromisso como uma força de vontade pujante em prolongar uma relação com um determinado fornecedor, através do desejo contínuo em criar um relacionamento estável com o ato de boa-fé em sofrer sacrifícios de curto prazo para a manter, valorizando a confiança na estabilidade e benefícios comuns.

De uma forma lata, Morgan e Hunt (1994) salvaguardam o compromisso como sendo um ingrediente crucial para o sucesso das relações organizacionais. É um precursor fundamental na durabilidade de um relacionamento, pois um grande nível de comprometimento não só reduz a atratividade por outras alternativas, mas como também, fragiliza a procura e contacto pelas mesmas (Tsiros et al., 2009).

Esta vasta longevidade das colaborações é extremamente estimulada por um forte sentimento de alcance de objetivos mútuos e uma postura coesa entre os parceiros, sem riscos de ameaças e injustiças (Rodríguez et al., 2006). A mesma ideia já teria vindo a ser reforçada pelo trabalho de Fullerton (2003), onde o autor revelou que o compromisso baseado em valores compartilhados fortalece a retenção de clientes, ao invés de dependência e custos de mudança.

Por fim, diversos autores consideram o compromisso como a crença do fornecedor de que o relacionamento contínuo com um cliente é tão importante que ambas as partes estarão verdadeiramente envolvidas e dedicadas a garantir a sua continuidade, comprovando que a noção atribuída ao compromisso reúne consenso entre os autores ao longo dos anos (Gil-Saura et al., 2009; Ferro-Soto et al., 2023).

Confiança

Parasuraman et al. (1985) foram dos primeiros a introduzir o conceito da confiança como um fator crítico de sucesso em relações comerciais. Os clientes necessitam de sentir segurança ao interagir com os fornecedores e garantir confiabilidade na troca de informações confidenciais.

Mais tarde, autores como Mayer, Davis e Schoorman (1995) designaram a confiança como uma noção tridimensional, sendo constituída por dimensões como competência, benevolência e integridade.

Do ponto de vista comercial, uma empresa designada competente supõe da sua capacidade no cumprimento das promessas aos compradores, onde a integridade eleva-se à forma como são concretizadas essas ações, devendo a empresa agir de maneira confiável, honesta e consistente. Sob o ângulo da benevolência, esta existe quando há um cuidado

sincero com o bem-estar dos clientes, onde os interesses dos consumidores são superiores aos da empresa (Chen & Dhillon, 2003).

Já para McAllister (1995), a confiança é distinguida por duas dimensões, a cognitiva e afetiva. Numa perspetiva cognitiva, Swan et al. (1985) defendem que a confiança trata-se apenas em confiar na fiabilidade de outro indivíduo.

Por outro lado, numa dimensão afetiva, trata-se da confiança depositada num parceiro tendo por base sentimentos criados pelo nível de cuidado e preocupação previamente demonstrados (Johnson-George & Swap, 1982).

Para Gul (2014), a confiança exprime-se sob a promessa feita entre a marca e o cliente, onde a mesma irá satisfazer as necessidades sentidas pelo cliente, de acordo com os seus desejos. Ou seja, quando o cliente é fiel a determinada organização, significa que existe uma relação de confiança.

Segundo Chang et al. (2012), a variável mais influente na construção de confiança traduz-se na criação de um vínculo social, tendo como objetivo conhecer as necessidades e preferências dos consumidores. Assim, as empresas deverão manter um contacto frequente com os seus clientes, prestando uma maior atenção aos seus interesses.

Deste modo, a comunicação entre os parceiros é vista como um antecedente da confiança (Ndubisi et al., 2007; Ramaseshan et al., 2013), pelo que é valorizado o feedback por parte dos fornecedores, sendo considerado uma ferramenta crucial entre vendedores e compradores B2B. Neste sentido, o cliente irá sentir um senso de controlo que lhe permitirá justificar novamente a transação feita a um fornecedor específico (Gligor et al., 2020).

Em tom de concordância, Ferro-Soto et al. (2023) ditam que a criação de confiança depende particularmente das habilidades do vendedor, onde o mesmo deve agir com integridade, honestidade e abertura, e ser consistente com as suas ações e promessas. Através

de um clima fiável, há uma diminuição do risco percebido e um aumento da segurança dos clientes.

Por fim, diversos autores asseguram que as relações de longa duração estão fortemente associadas à confiança (Friend et al., 2018; Dang et al., 2019), sendo esta vista como um antecedente-chave para a lealdade do cliente e intenção de compra, atuando em simultâneo com a satisfação do cliente e reputação da empresa (Islam et al., 2020).

2.2.A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO CONTEXTO B2B, SEGUNDO SHARMA

A presente dissertação baseia-se sobre o modelo de análise proposto por Sharma (2022), onde a satisfação assenta sobre três componentes inter-relacionadas, com características únicas sobre o valor dos relacionamentos. Essas componentes encontram-se divididas em dimensões (antecedentes), sendo então respetivamente:

- **Componente Funcional** - Qualidade do produto; Serviço de entrega e logística; Custos (Preço, custos de aquisição, custos de operação).

- **Componente Técnica** - Colaboração para avanço técnico; Adaptação do produto, equipamento, processos e procedimentos; Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem (informação sobre a inteligência de mercado, conhecimento sobre novos produtos/processos);

- **Componente Social** - Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos.



Figura 1. Atributos da Satisfação do Cliente no contexto B2B. Fonte: Sharma (2022)

Em seguida, é feita uma revisão bibliográfica respeitante aos antecedentes da **Satisfação**, anteriormente propostos por Sharma (2022).

2.2.1. Qualidade do produto

Há mais de 30 anos atrás, Garvin (1987) haveria conceptualizado as oito dimensões da qualidade do produto – performance, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, facilidade de manutenção e reparação, valor estético e qualidade percebida – sendo depois mais tarde, estudadas por outros autores ao longo dos anos (Sebastianelli & Tamimi, 2002; Trentin et al., 2012; Hoe & Mansori, 2018).

Por um lado, Cordella et al. (2021) referem que a durabilidade de um produto depende essencialmente da sua capacidade de resistência à degradação no tempo (confiabilidade) e a sua habilidade em voltar a um estado funcional (facilidade de manutenção e reparação).

Já a performance do produto, no estudo de Prajogo et al. (2021) esta foi medida tendo em conta três dimensões-chave – a qualidade (em termos de confiabilidade), flexibilidade (o número de características do produto) e inovação (a velocidade do desenvolvimento de um novo produto).

Em relação ao valor estético, este pode desencadear respostas emocionais ao cliente antes do ato da compra e durante o uso do produto, tecendo a conclusão de que o apego não é apenas derivado de um relacionamento prolongado (Vilches-Montero et al., 2018). Putra et al. (2017) acrescentam ainda que quanto maior for a qualidade percebida, maior será o volume de vendas.

Deste modo, Cater e Cater (2010) reforçam que a decisão predominante na duração dos relacionamentos entre os compradores e os fornecedores, deriva essencialmente de fatores emocionais e a qualidade do produto. Não obstante, os autores frisam que apenas estes conceitos mais emocionais, como confiança e a cooperação, não são suficientes para a sobrevivência dos relacionamentos B2B, onde neste caso o produto é a principal razão pela qual os parceiros iniciam uma relação. Ou seja, sem primeiro receber uma oferta (produto) de qualidade, os clientes dificilmente terão motivação para prolongar o relacionamento.

Além disso, Sun et. al (2014) mencionam que os benefícios centrais não são os impulsionadores de valor no que toca à diferenciação, mas antes o pressuposto para a criação de uma relação comercial. Nesse sentido, é esperado que os fornecedores preencham os requisitos dos clientes quanto à qualidade e entrega.

Vários autores confirmam em estudos recentes, a influência direta e positiva da qualidade do produto na satisfação e lealdade dos clientes (Albari & Kartikasari, 2019; Tri Wahjoedi et al., 2022), pelo que a constante melhoria é estimulada pela pressão competitiva e a procura dos compradores (Li et al., 2018).

Finalmente, outros estudos comprovam que a qualidade do produto tem um impacto positivo na lealdade comportamental (Dhasan & Aryupong, 2019).

2.2.2. Serviço de entrega e logística

Voltando 40 anos atrás, Heskett (1977) ressaltou que «*A logística pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa.*» (p.85).

Tal constatação ainda permanece verdadeira nos dias de hoje. Na verdade, o serviço logístico é cada vez mais crítico numa era omnicanal e designada de “impaciente” (Daugherty et al., 2019). Os autores priorizam a logística como o principal motor de integração entre as atividades na cadeia de valor, sendo essa integração essencial para resolver a complexidade e pressões temporais causadas pelo comércio eletrônico (Daugherty et al., 2019).

Ulag e Eggert (2006) identificaram no seu estudo três aspetos fundamentais para a criação de valor no serviço de entrega e logística – em primeiro, os fornecedores criam valor ao cumprir sistematicamente os prazos de entrega; em segundo, ao possuir uma grande flexibilidade para os ajustes/mudanças nos produtos em grandes picos de procura e/ou situações de emergência; e por último, a capacidade de entregar o produto de acordo com as especificações de uma forma coerente. Além dos aspetos mencionados anteriormente,

Sharma (2022) acrescenta a disponibilidade da quantidade requisitada pelos clientes e o embalamento como fatores importantes no serviço logístico.

A qualidade deste serviço tem um efeito positivo na satisfação dos clientes, o que por sua vez, atua como um antecedente da lealdade perante o fornecedor (Gil Saura et al., 2008).

As mesmas conclusões são retiradas por Justavino-Castillo et al. (2023), onde os autores refletem o valor logístico como sendo um fator crucial na criação de relacionamentos duradouros, e que além disso, permite definir objetivos estratégicos que fomentem a lealdade do cliente. Por outro lado, é extremamente difícil satisfazer os diferentes segmentos de clientes, e por isso, é importante haver uma boa tática de gestão das capacidades de logística para cada grupo, de modo a obter relações mais fortes e clientes fiéis (Huma et al., 2019).

Já numa posição contrária, outros autores demonstram que o serviço logístico não está intimamente ligado à satisfação, mas sim à confiança e o compromisso (Mi Jang et al., 2013).

2.2.3.Custos (preço, custos de aquisição, custos de operação)

O custo direto do produto – o preço – é o valor real cobrado por um fornecedor a determinado comprador. Já os custos de aquisição são definidos como os custos incorridos pelo cliente na aquisição e armazenamento de produtos. Quanto aos custos operacionais, estes traduzem-se nos gastos diários de uma empresa (Cannon & Homburg, 2001).

Menon et al. (2005) descobriram uma pista interessante nos resultados do seu estudo: por um lado, há uma forte indicação que os custos operacionais são tão influentes quanto o preço de compra na determinação do valor percebido pelo cliente. Neste sentido, os fornecedores ao otimizarem os seus sistemas e processos internos, irão contribuir para a redução dos “sacrifícios” operacionais do cliente.

Simultaneamente, os autores não encontraram um impacto significativo dos custos de aquisição no valor percebido do cliente, essencialmente motivado pela natureza transparente que os outros custos (preço e de operação) possuem e que estes não. Assim, os autores concluem que o fornecedor não se pode apoiar apenas na dimensão do preço (embora o preço continue a ser um determinante-chave) ao gerir o valor percebido pelo cliente (Menon et al., 2005).

A perceção dos clientes apresenta um peso crucial no ato de compra, na medida em que esta serve como um indicador de qualidade de um produto/serviço (Albari & Safitri, 2018). De facto, se os clientes sentirem que o sacrifício preço/valor não é adequado, provavelmente não haverá repetição de compra nem envolvimento novamente com a empresa (Dhasan & Aryupong, 2019).

Por outro lado, os custos são um fator na extensão da duração de uma relação B2B, dado que os clientes tendencialmente sentem maior conforto com o seu fornecedor atual à medida que os custos de mudança para a sua substituição e a satisfação aumentam (Xue et al., 2021).

Para Umashankar et al. (2016), estes explicam que as empresas maioritariamente das vezes assumem que clientes fiéis são menos sensíveis ao preço, mas que na realidade, à medida que a lealdade comportamental aumenta, o seu foco no preço também.

Os autores argumentam que clientes leais ao nível comportamental, esperam em troca dos seus esforços monetários uma redução no preço, sendo que a vertente atitudinal suaviza esse foco através do valor recebido na qualidade do serviço, como recompensas ou conveniência. Ou seja, os clientes que apenas exibem lealdade comportamental em relação à empresa, não são propriamente os mais lucrativos, pelo que os gastos feitos anteriormente não servem como indicação de prolongamento da relação, na medida em que, é necessário também haver um vínculo emocional à empresa (Umashankar et al., 2016).

Desse modo, a empresa necessita de atenuar o esforço monetário sentido como os preços, focando-se nos benefícios dos serviços e produtos que oferecem propostas de valor acrescentado aos clientes que demonstram sensibilidade. Ao invés da redução dos preços, no momento de renovação de contrato, o cliente estará voltado para os benefícios e serviços superiores que recebeu, e não no custo de os receber (Williams et al., 2011).

2.2.4. Colaboração para avanço técnico

De acordo com Vayvay e Cruz-Cunha (2016), a participação dos fornecedores no processo inovativo é benéfica no sentido em que, os parceiros partilham recursos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), tecnologia e qualidade, normais sociais e ambientais, de modo a ir ao encontro das expectativas dos clientes.

No estudo realizado por Cui e Coenen (2016), é reforçado a importância da colaboração técnica para o aumento da satisfação e repetição de compra em relação a um determinado fornecedor. As respostas obtidas nas entrevistas qualitativas mostram que as empresas valorizam o know-how dos fornecedores, incorporando-os no processo criativo através de ideias/recomendações, de modo a melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

Reforçando o mesmo ponto de vista, Sharma (2022) refere ainda que ao invés do foco estar centrado na venda de produtos de alta qualidade a preços competitivos, os fornecedores devem também apostar na criação de oportunidades para o desenvolvimento de produtos inovadores e na investigação de novas tecnologias, consolidando a relevância das parcerias técnicas.

Sob a mesma linha de pensamento, Zhang et al. (2020) comprovam que as habilidades e recursos de um fornecedor têm de facto impactos positivos na criação de valor para o cliente.

Com o aumento da competitividade, as empresas mais pequenas correm maior risco de serem eliminadas do mercado, e como tal, a colaboração tem um papel crucial nesse processo, no sentido em que uma aliança forte é indelével na obtenção de uma boa performance (Zhang et al., 2020).

Assim, a interação afetiva e comportamental (atitude e motivação), capacidades de troca de informação e um *mindset* orientado para o cliente desempenham papéis fundamentais na cocriação de valor B2B (Saunila et.al, 2019; Sore et al., 2022).

2.2.5. Adaptação do produto, equipamento, processos e procedimentos

As adaptações referem-se aos ajustes específicos ou mudanças ao nível do produto, processo produtivo e/ou procedimentos, que melhor se encaixam às condições dos clientes (Hallen et al., 1991).

No estudo realizado por Awan (2019), é demonstrado que a vontade do exportador em se adaptar e implementar novas práticas de conhecimento (ou adaptações) pode aumentar significativamente a motivação das empresas em garantir um relacionamento a longo prazo, funcionando como um catalisador para a inovação.

O ponto único de diferenciação para as marcas dos fornecedores não pode ser criado nos seus mercados apenas através dos seus próprios esforços, é fundamental haver uma relação com os seus parceiros que permita a incorporação e adaptação de recursos específicos e atividades personalizadas, como forma de aumentar consideravelmente essa distinção em relação aos concorrentes (Choi & Hara, 2018).

As adaptações ao nível do processo de fabrico podem incluir a rapidez na alteração de planos de produção e a flexibilidade de personalização dos produtos tendo em conta necessidades dos clientes. Um segundo tipo de adaptação poderá ser o fornecimento de atendimento especializado, uma chave para os relacionamentos B2B (Hazen & Ellinger, 2019).

Segundo Padgett et al. (2020), potenciais adaptações relativamente ao atendimento de clientes, poderiam envolver a manutenção de stocks únicos, acomodações de entrega e apresentar aos clientes condições de pagamento vantajosas ou oferecer múltiplas opções de pedidos.

Por um lado, se a flexibilidade e/ou adaptabilidade é um sinal de compromisso demonstrado pelos fornecedores, então os mesmos deverão estar prontos para oferecer produtos, processos e procedimentos altamente personalizados e por isso, devem considerar os investimentos de capital necessários para implementar essas modificações (Dasanayaka et al., 2020).

No entanto, a verdade é que geralmente não há uma predisposição por parte da gerência, para o cálculo dos custos e benefícios associados às adaptações (Schmidt et al., 2007). Os autores argumentam que a tomada de decisão é mais intuitiva ao invés de calculista, e que por isso, há uma maior relutância em aumentar a vulnerabilidade da empresa através da criação de custos irreparáveis, o que poderá significar que oportunidades frutíferas para adaptações são normalmente negligenciadas.

2.2.6. Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem

O desenvolvimento de conhecimento é um ciclo contínuo, pelo que o compartilhamento de know-how e informações entre os parceiros B2B é visto como um processo que permite inovação e melhoria da qualidade do produto, redução de custos e preços mais baixos, sustentado por uma mentalidade win-win e confiança (Trim & Lee, 2021).

Para Pathak et al. (2021), as percepções de valor dos clientes dos produtos/serviços co-criados são motivadas essencialmente pelos benefícios que receberão. Deste modo, é fundamental compreender as motivações dos clientes, de modo que o fornecedor possa oferecer propostas de valor que os atraiam a iniciar uma relação com o mesmo (Komulainen, 2014).

Ou seja, o valor percebido varia consideravelmente dependendo do nível da capacidade de absorção da empresa, a orientação para aprendizagem e os sacrifícios do cliente nesse processo de instrução, pelo que quanto maior forem as capacidades das empresas, maior vai ser o valor percebido pelo cliente (Komulainen, 2014).

Nesse sentido, diferentes contextos de relacionamentos oferecem níveis variados de oportunidade sobre a aquisição de benefícios, no sentido em que há relações B2B em que os parceiros praticam uma partilha intensiva de conhecimento e habilidades, como alianças P&D, ao passo que, os relacionamentos fornecedor-comprador são menos propícios aos benefícios de aprendizagem (Xu & Hao, 2021).

Para Koponen e Julkunen (2022), as relações rentáveis de longo prazo com clientes B2B, constituem benefícios relacionais (confiança, comunicação, compromisso e laços sociais) e benefícios comerciais (objetivos mútuos, gestão de conflitos, gestão do tempo, eficácia de custos, confiança no vendedor, eficiência no trabalho).

Finalmente, Spiteri e Dion (2004) argumentam que os benefícios estratégicos (estudados sob a forma de competências e conhecimentos do fornecedor) influenciam positivamente a satisfação e a lealdade comportamental.

2.2.7. Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos

Para Han et al. (1993), as negociações e a facilidade de coordenação assumem um papel essencial nos relacionamentos empresa-fornecedor. A colaboração apresenta-se como fator crucial para o mantimento de relações complexas (Bahinipati & Deshmukh, 2012), havendo assim, uma preocupação com as ligações organizacionais e interpessoais, com vista ao alcance de um maior nível de satisfação das empresas (Mohd Noor et al., 2015).

Para Shanka e Busik (2019) a interação e o apego social desempenham papéis significativos na construção de um relacionamento favorável com uma empresa, onde no início de uma relação estes não têm um grande impacto na satisfação, mas que a sua importância aumenta ao longo da duração do relacionamento.

Por outro lado, outros autores sugerem que os diferentes tipos de relação B2B devem ter um nível de frequência de interação apropriado, ou seja, uma relação mais complexa requer um maior número de encontros, uma vez que se trata de um serviço com grande troca de informação e customização (Teixeira et al., 2020).

No seu estudo, Sharma (2022) reflete então que a facilidade de negociar, coordenar e tomar decisões sobre as questões de relacionamento afeta positivamente a lealdade atitudinal, ou por outras palavras, os clientes sentem-se motivados a recomendarem a outros compradores potenciais.

Finalmente, para Sun et al. (2014) se um fornecedor prestar um serviço de apoio ao cliente mais atencioso ou manter uma boa interação durante esse processo, os compradores irão sentir que são importantes e como tal, estarão mais dispostos para comunicar e trocar ideias com os fornecedores. Além disso, a maior compreensão sobre o negócio da empresa-cliente permitirá assegurar um apoio mais confiável e adequado às necessidades do comprador, resultando num serviço de qualidade superior. É mencionado ainda que, a disposição do fornecedor em solucionar as preocupações do cliente em relacionamentos contínuos, é valorizada como a sua capacidade de resposta.

Em suma, os autores concluem que o desenvolvimento de laços interpessoais promove a comunicação e a resolução de problemas, levando a um melhor alinhamento entre os objetivos de cada um dos parceiros (Sun et al.,2014).

3. METODOLOGIA

Definido o problema do estudo e os objetivos a ele circundantes, e tendo como base a revisão da literatura que permitiu aferir todo o enquadramento teórico, importa agora identificar os procedimentos metodológicos que irão sustentar o campo empírico.

Este capítulo respeitante à metodologia serve-se então, como uma espécie de “ponte” entre a literatura abordada e os dados obtidos na investigação, procurando ilustrar de forma sucinta e coerente a abordagem, métodos e técnicas implementadas.

3.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Recordando de novo o objetivo geral desta investigação: ***«Investigar os gaps de perceção entre os clientes e os vendedores da Dune Bleue.»***

Isto é, pretende-se perceber as lacunas existentes entre a perceção dos clientes e a dos vendedores a propósito da satisfação e da lealdade.

Relativamente aos objetivos específicos, que funcionam como o desdobramento do objetivo geral em termos operacionais, estes prendem-se da seguinte forma:

- (1) Compreender a perceção dos clientes e dos vendedores da Dune Bleue em relação à Satisfação;
- (2) Estudar a perceção dos clientes e dos vendedores da Dune Bleue em relação à Lealdade.

3.2.ABORDAGEM QUALITATIVA

Tendo em consideração o problema e os objetivos previstos, a abordagem metodológica desta investigação forçar-se-á em métodos qualitativos.

A abordagem qualitativa pressupõe a explicação de fenómenos particulares como forma de compreender o geral, sendo por isso uma análise apoiada em características interpretativas, indutivas e subjetivas, cujos dados qualitativos adquiridos produzem conhecimento (Oliveira & Ferreira, 2014).

O recurso a esta metodologia justifica-se pela sua própria natureza, onde é imprescindível analisar comportamentos, valores e opiniões compreendidos dentro da empresa. Neste caso, interessa estudar e capturar a perceção de respondentes chave e o conteúdo de documentos concretos.

3.2.1.Estratégia Metodológica: Estudo de Caso

Tratando-se de uma investigação de natureza qualitativa, o atual estudo insere-se numa estratégia metodológica de estudo de caso.

Yin (2009, p.18) define o estudo de caso como sendo *“uma análise empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, particularmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”*. Neste caso, o contexto empírico debruça-se sobre um ambiente dinâmico e específico de uma empresa B2B, nomeadamente a Dune Bleue.

Fundamentalmente, o autor reforça também a ideia de triangulação de dados através da utilização de múltiplas fontes de evidência.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

As técnicas de pesquisa adotam um conjunto de requisitos na obtenção de dados previstos, fundamentando o propósito adjacente à sua escolha. Os instrumentos para a obtenção de informação divergem consoante a tipologia de investigação (Marconi & Lakatos, 2007).

O presente estudo recorre à aplicação de um inquérito por questionário online por email, elaborado através de questões exploratórias e de referência bibliográfica. Aliando a este método, ainda foi feito o uso de entrevistas por chamada redigidas a partir de questões abertas, bem como a análise de documentos da empresa que servem de base para o estudo.

A complementaridade de todas as técnicas, permite afiançar a robustez e ampliação da recolha e subsequente, análise dos dados. É possível visualizar o desenho das técnicas de recolha de dados na tabela 1 (página 44).

3.3.1. Inquérito por Questionário

Para avaliação da percepção dos clientes relativamente aos atributos de satisfação e lealdade, disseminou-se um inquérito por questionário aos respetivos. De acordo com Fowler (2013) o método de pesquisa por questionário produz uma descrição numérica ou quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma determinada amostra de população.

O questionário elaborado para este estudo (tabela 1), foi desenvolvido através da plataforma Google Forms e divide-se em 4 secções. As duas primeiras secções são compostas por perguntas de pesquisa de carácter exploratório, ou seja, foram expressamente pedidas pela empresa para efeitos da gestão de qualidade. Numa escala de 1 a 5 (Escala de

Likert), os inquiridos responderam com o seu nível satisfação, onde 1 significa “Muito Insatisfeito”, 2 - “Insatisfeito”, 3 - “Satisfeito”, 4 - “Muito Satisfeito” e 5 - “Não Aplicável”.

As restantes duas secções são compostas por afirmações fundamentadas no estudo de Sharma (2022), onde os inquiridos responderam com o seu grau de concordância numa escala de Likert, onde 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Nem discordo nem concordo”, 4 - “Concordo” e 5 - “Concordo Totalmente”.

Por se tratar de clientes internacionais, os inquéritos foram escritos em Francês e Inglês, de modo a facilitar a barreira linguística. O envio dos questionários foi efetuado pelos dois comerciais responsáveis.

3.3.2. Entrevistas

Como fonte de recolha de dados relativamente à perceção dos vendedores, foram conduzidas entrevistas aos dois comerciais da empresa. Oliveira e Ferreira (2014) consideram a entrevista como uma das técnicas de recolha de dados mais comumente utilizadas no estudo qualitativo, podendo diversificar na sua forma: estruturada, semiestruturada e não estruturada.

Resumindo Gil (2008), pode-se então definir a entrevista como uma técnica de interação social, sendo extremamente eficaz para a investigação do comportamento e subjetividade humana.

Nesse sentido, através da composição de questões abertas que permitam ao entrevistado preencher a resposta de informações ilustrativas, pretende-se assim obter conhecimento que vai além do enumerativo. Deste modo, tenciona-se alavancar conclusões mediante os

sentimentos/opiniões percebidos pelo vendedor, melhorando a compreensão sobre o grau de satisfação e lealdade existentes e a influência das ações da Dune Bleue nos clientes.

O guião da entrevista (tabela 1) foi desenhado com base na revisão da literatura, mas essencialmente de acordo com a referência-chave desta investigação, o autor Sharma (2022), procurando dar resposta aos objetivos específicos propostos.

As entrevistas foram conduzidas por meio de chamada telefónica, por envolver benefícios como maior flexibilidade de participação, custos e gestão de tempo de ambas as partes.

Relativamente à seleção dos entrevistados, o critério indispensável foi o alto nível de contacto com o cliente, nomeadamente a força de vendas, de modo a ser espelhado em cada resposta o conhecimento de alguém experiente nos relacionamentos com os clientes.

3.3.3.Documentos

Complementado os métodos da entrevista e inquérito, procedeu-se também ao uso da análise documental como uma técnica auxiliar do estudo, levando ao aprofundamento e validação dos dados primários previamente descritos.

Esta importante técnica implica o levantamento e análise de dados com base em múltiplos documentos impressos ou digitais (Bowen, 2009), revestindo um cariz inovador e com fortes contribuições em alguns temas de investigação (Godoy, 1995).

Nesse sentido, a análise apoiada em documentos internos fornecidos pela empresa, permitiu extrair informações úteis relativamente ao contexto empírico, contribuindo para uma visão mais rigorosa e completa da estrutura integrante na organização.

3.3.4. Tabela explicativa das técnicas de recolha de dados

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Dimensões	Atributos	Guião do Inquérito por Questionário	Fonte	Guião da Entrevista	Fonte
«Investigar os gaps de percepção entre os clientes e os vendedores da Dune Bleue.»	“Compreender a percepção dos clientes e dos vendedores da Dune Bleue em relação à Satisfação.”	SATISFAÇÃO	Qualidade do Produto	1. Qualidade dos produtos.	Exploratória	1. O que pensa sobre a qualidade do produto oferecido pela empresa, ou seja, quais seriam os atributos de qualidade do vosso produto, mais valorizados pelos vossos clientes? E menos valorizados?	Garvin (1987); Sharma (2022)
				2. Apresentação/estado das mercadorias apresentadas.	Sharma (2022)		
				3. A Dune Bleue muitas vezes não preenche os nossos requisitos de qualidade.			
				4. A Dune Bleue excede as nossas expectativas de qualidade.			
			Serviço de Entrega e Logística	5. Acompanhamento das encomendas	Exploratória	3. O que me pode dizer sobre o serviço de entrega e logística, particularmente ao nível do cumprimento dos prazos de entrega? Qual o feedback que recebe dos vossos clientes sobre este tópico?	Sharma (2022)
				6. Cumprimento dos prazos de entrega.	Sharma (2022)		
				7. As meias são entregues de acordo com as especificações.			
			Custos (preço, custos de aquisição e de operação)	8. Preços.	Exploratória	5. Como descreveria a relação qualidade/preço presente na Dune Bleue? E de que forma é que os preços correspondem aos benefícios associados aos produtos da empresa? 6. Pelo menos 6 dos vossos clientes sentem que os preços da Dune Bleue são superiores aos de outros fornecedores com quem trabalham. Qual a sua opinião sobre esta percepção dos vossos clientes? 7. Na sua perspetiva, o que pensam os clientes sobre os custos incorridos no relacionamento com a empresa (pedidos, entrega, manutenção de stock, administrativos)?	Armstrong et al. (2014); Sharma (2022)
				9. Como é que o preço cobrado pela Dune Bleue se compara ao preço dos seus outros fornecedores?	Sharma (2022)		
				10. Como é que cada um dos seguintes custos (pedidos, entrega, manutenção de stock, administrativos) da Dune Bleue se compara com os custos incorridos			

		Colaboração para avanço técnico	nos relacionamentos com os outros fornecedores?			
			11. Aconselhamento e capacidade técnica no esclarecimento de dúvidas. 12. Número de desenvolvimentos (produtos novos) apresentados por época.	Exploratória	8. Na sua opinião, acredita que os clientes consideram a Dune Bleue como sendo um parceiro importante no desenvolvimento técnico, ou seja, se a empresa demonstra interesse em atividades conjuntas?	Sharma (2022)
			13. A Dune Bleue geralmente está interessada em atividades conjuntas para o desenvolvimento de meias. 14. A Dune Bleue é um parceiro importante no desenvolvimento técnico.	Sharma (2022)		
		Adaptação do produto, processos, equipamentos e procedimentos	15. Pela nossa empresa, a Dune Bleue fez alterações ao nível dos produtos, processos, equipamentos ou procedimentos.	Sharma (2022)	9. Face às necessidades dos clientes, a Dune Bleue realizou alguma adaptação/alteração em relação a: A) Stock e Distribuição; B) Marketing; C) Características do produto; D) Staff; E) Equipamento. Se em alguma respondeu que sim, porquê?	Sharma (2022)
		Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem	16. Informação disponibilizada.	Exploratória	10. Acredita que os clientes beneficiam do conhecimento de mercado da empresa? Porquê? 11. De que modo é que a informação (técnica ou comercial) disponibilizada pela Dune Bleue satisfaz as necessidades dos clientes? E é facilmente acessível?	Sharma (2022)
			17. Nós beneficiamos do conhecimento de mercado da Dune Bleue. 18. As informações técnicas ou comerciais necessárias podem ser facilmente obtidas da Dune Bleue.	Sharma (2022)		

	"Compreender a percepção dos clientes e dos vendedores da Dune Bleue em relação à Lealdade."	LEALDADE	Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos	19. Simpatia e disponibilidade no atendimento. 20. Facilidade de contacto (presencial, telefone, email, etc.). 21. Qualidade do atendimento telefónico. 22. Rapidez na resposta aos pedidos e/ou necessidades. 23. Flexibilidade nos pedidos. 24. Tratamento de reclamações/sugestões. 25. Qualidade do apoio pós-venda.	Exploratória ¹	12. Na sua opinião, como é que os clientes descreveriam o seu relacionamento com a Dune Bleue? 13. A Dune Bleue disponibiliza de um atendimento personalizado ao cliente. Qual diria que é o vosso "trunfo"?	Elaboração própria
			Atitudinal	26. Falo positivamente sobre a Dune Bleue aos meus sócios e colegas de outras empresas. 27. Recomendo a Dune Bleue quando me pedem uma recomendação de um fornecedor.	Sharma (2022)	14. Sabe-me dizer se os clientes falam positivamente sobre a Dune Bleue ou se até mesmo fazem recomendações a terceiros, enquanto empresa fornecedora?	Sharma (2022)
			Comportamental	28. Nós consideramos a Dune Bleue como a nossa primeira escolha enquanto fornecedor de meias técnicas. 29. Nós iremos fazer mais negócios com a Dune Bleue brevemente.	Sharma (2022)	15. Para os clientes que tendencialmente repetem a compra dos produtos da Dune Bleue, sente que a empresa é a sua primeira escolha? Porquê?	Sharma (2022)
			LEVANTAMENTO FINAL			16. De uma forma global, há algum aspeto a melhorar na empresa? Se sim, qual e porquê?	Elaboração própria

Tabela 1. Tabela referente às técnicas de recolha de dados. Fonte: Elaboração própria

¹ Questões de pesquisa assinaladas como «Exploratórias» foram expressamente solicitadas pela empresa.

3.4.MÉTODOS DE SELEÇÃO DE AMOSTRA

Com o intuito de recolher dados quantitativos, o universo da investigação compreende os clientes mais importantes da Dune Bleue, mais concretamente os 40 clientes com maior ponderação sobre a faturação da empresa. Para efeitos de caracterização dos respondentes, importa reconhecer o nome da empresa, a sua forma jurídica, o setor de atividade em que está inserida, a sua dimensão e finalmente, o país onde se encontra sediada. De modo a salvaguardar a sua confidencialidade foi atribuído um código de codificação de letras, sendo que cada letra corresponde a uma empresa, que vão desde A-K.

Já para o levantamento de dados qualitativos, a amostra compreende os dois vendedores da empresa, com a intenção de complementar o estudo realizado previamente aos clientes, tendo a sua perceção em consideração. Para o perfil dos entrevistados, é importante enumerar os cargos e funções na organização, o tempo de permanência na organização, a sua idade e por último, o seu género. Novamente, com o intuito de proteger a identidade dos entrevistados, foi atribuído a codificação da letra “E” seguido de um número, ou seja, “E1- Entrevistada 1” e “E2- Entrevistada 2”.

3.5.MÉTODO DE TRATAMENTO DE DADOS

Nesta investigação, efetuou-se primeiramente um diagnóstico dos dados obtidos do inquérito por questionário, com recurso ao programa estatístico SPSS para o tratamento de dados. Além disso, procedeu-se à análise de conteúdo dos restantes dados primários (entrevistas), através do seu cruzamento com dados do inquérito. A análise dos dados

secundários, com recurso aos documentos facultados pela empresa, foi possível obter uma visão detalhada sobre a estrutura da empresa e extrair informações relevantes para a análise interna.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo encontra-se dividido em quatro pontos fundamentais: (i) será feita uma análise interna e externa da Dune Bleue, de seguida, (ii) a caracterização dos inquiridos e entrevistados, (iii) a análise dos dados do inquérito relativamente às dimensões da Satisfação e Lealdade, e em tom de conclusão, (iv) uma tabela síntese dos resultados obtidos.

4.1. A DUNE BLEUE, LDA.

Fundada no ano de 2005, a Dune Bleue conta assim com mais de 17 anos de presença no mercado de comércio por grosso de meias, mais especificamente em peúgas técnicas.

Atualmente encontra-se sediada na região de Cavalões em Vila Nova de Famalicão, e desenvolve toda a sua atividade contando com 9 colaboradores diretos.

Sendo uma empresa de *Trading*, a marca foca-se especialmente na exportação para mercados internacionais - em particular, o mercado francês - correspondendo a cerca de 98% do seu volume de negócios. Os restantes países para os quais a marca exporta são Inglaterra, Espanha, Alemanha e Canadá.

A Dune Bleue, como não possui produção própria, tem de recorrer a várias empresas nacionais para a confeção dos seus produtos. O seu portfólio de oferta inclui centenas de referências arrumadas em onze famílias distintas de produtos: outdoor/ caminhada, eco (bambu), trabalho, medicinal, elegante, casual, desporto, ville, caça/ pesca, casa e criança (Dune Bleue, 2023).

4.1.1. Análise Interna

Missão

“Aumentar o capital relacional com os seus *stakeholders* mais diretos para manter a lealdade dos clientes finais à marca Dune Bleue e para inovar, assegurando um serviço ímpar de entregas e satisfazendo cada vez melhor as necessidades do dia-a-dia das pessoas que calçam as meias concebidas e comercializadas pela empresa” (Dune Bleue, 2023).

Visão

A Dune Bleue visa tornar-se numa das maiores marcas de peúgas mais prestigiadas a nível mundial, com especial foco nos segmentos mais importantes do mercado que lhe estão associados (Dune Bleue, 2023).

Valores

Os valores que a marca defende, constatados no website da Dune Bleue (<https://www.dunebleue.com/empresa.html>) são:

- **“Ética** - adotar e exigir um comportamento ético em todas as relações que estabelecemos com os nossos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores;”
- **“Responsabilidade** - assumir uma atitude responsável perante o mercado e colaboradores no momento da definição de objetivos e aceitação de compromissos;”
- **“Rigor e Disciplina** - aplicados nas tarefas quotidianas e na definição estratégica da Dune Bleue;”
- **“Comprometimento** - demonstrando aos nossos clientes que somos um parceiro fiável e presente em todos as fases e momentos do seu desenvolvimento;”

- “**Sobriedade e Confidencialidade** - protegendo todos os dados, informações, ideias e projetos dos nossos clientes;”

- “**Inovação** - procurando encontrar novos procedimentos e serviços que possam antecipar as necessidades dos nossos clientes e as suas dificuldades.”

Segmentação e Posicionamento

Ao nível da segmentação, a empresa atua no domínio do comércio por grosso de artigos têxteis, principalmente no modelo de negócio *B2B*.

No que diz respeito ao posicionamento, a Dune Bleue demonstra uma grande capacidade e flexibilidade de resposta; um *know-how* técnico significativo, potenciado por colaboradores altamente dedicados e experientes; um envolvimento comercial elevado, fruto da excelente relação com os clientes; e destaca-se pela sua qualidade distintiva, através do desenvolvimento de produtos técnicos customizados de elevado valor acrescentado (Dune Bleue, 2023).

Estrutura Organizacional

A equipa Dune Bleue dispõe de 9 colaboradores, sendo estes distribuídos pela Gerência; e pelos departamentos de Contabilidade, Compras, Qualidade, I&D e Controlo de Qualidade, Armazém e Logística, Desenho & Imagem, e Administrativo e Financeiro. Através do contacto direto com os seus clientes e fornecedores, há uma garantia de qualidade nos seus relacionamentos e inclusive uma maior fluidez nas relações comerciais entre todas as partes (Dune Bleue, 2023).

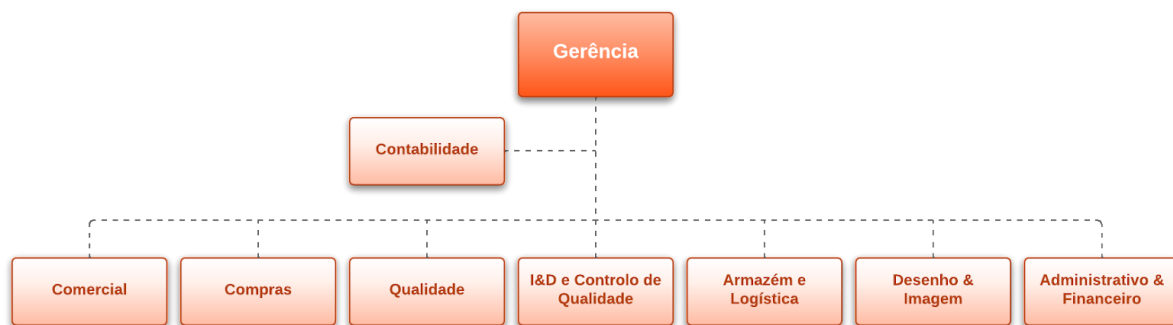


Figura 2. Estrutura Organizacional da Dune Bleue. Fonte: Dune Bleue (2023)

Mapa dos Processos

Mediante os requisitos e expectativas dos clientes, a equipa Dune Bleue realiza uma variedade de processos como forma de dar resposta às necessidades sentidas pelos mesmos, nomeadamente a revisão realizada pela gestão, a gestão de compras, a seleção e avaliação dos fornecedores, a gestão comercial, o design, e finalmente, o desenvolvimento e preparação para a expedição de encomendas. Após a concretização de todos estes processos, é esperado que o resultado seja a satisfação total dos clientes (Dune Bleue, 2023).

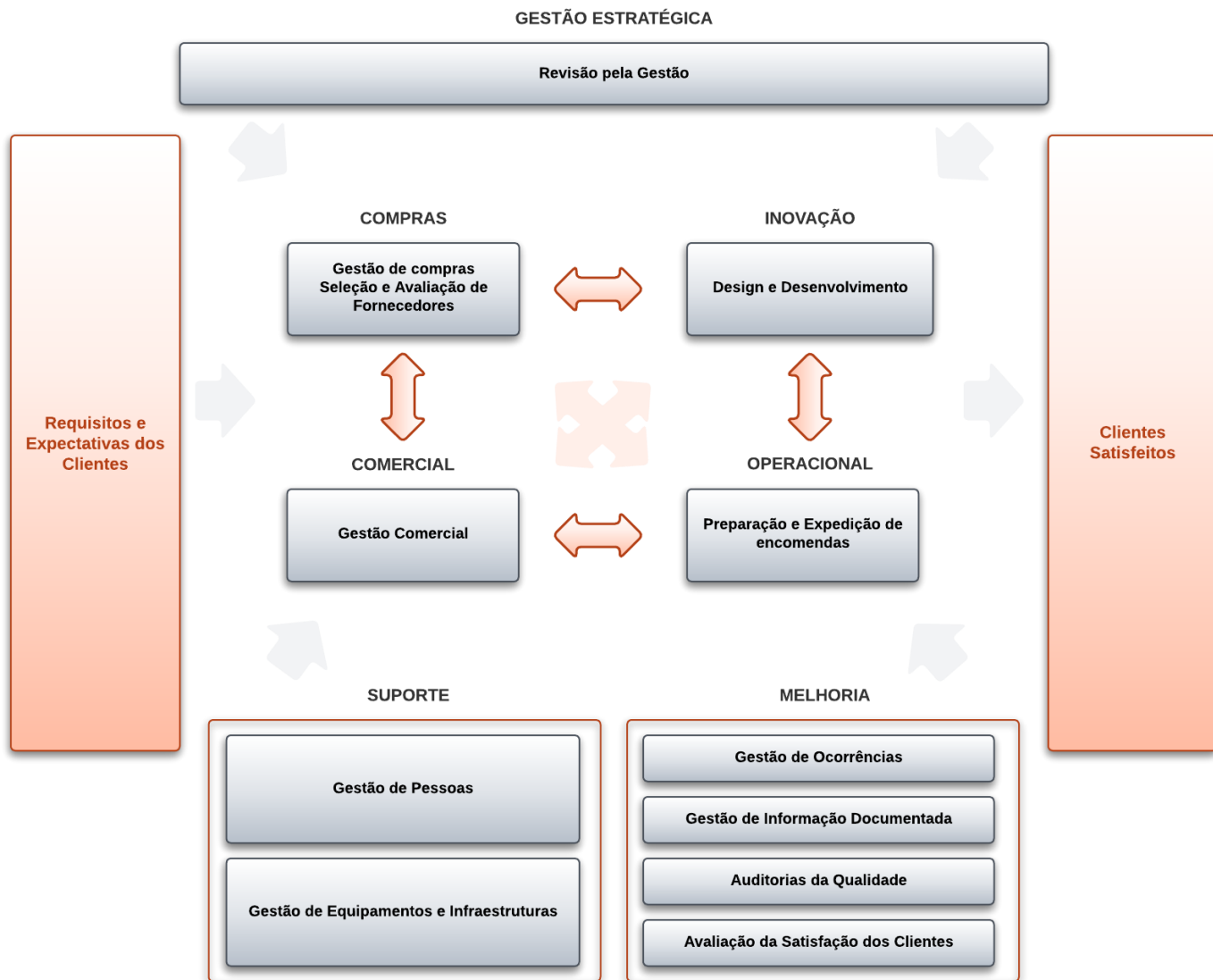


Figura 3. Mapa dos processos da Dune Bleue. Fonte: Dune Bleue (2023)

Marketing Mix

A presente análise do Marketing Mix (tabela II) foi facultada por documentos internos da Dune Bleue.

Produto	Preço
A Dune Bleue oferece uma vasta gama de peúgas de alta qualidade, dispondo ainda de serviços de personalização e consultoria. O seu portfólio de oferta inclui centenas de referências arrumadas em onze famílias distintas de produtos.	A marca dispõe de uma estratégia de preços competitiva, tendo como objetivo fundamental conquistar uma quota de mercado significativa, conferindo-lhe um posicionamento de prestígio neste segmento de mercado.
Outdoor/ Caminhada, Trabalho, Medicinal, Elegante, Casual, Desporto, Ville, Caça/ Pesca, Casa, Criança e Eco (bambu).	O preço unitário de cada par de meias da Dune Bleue poderá variar entre 25 e 99 euros.
Distribuição	Comunicação
Possui uma ampla rede de distribuição para todo o mundo, principalmente para o mercado europeu e para o Canadá, utilizando canais de venda direta/indireta (distribuidores e revendedores) de forma a garantir a disponibilidade simultânea dos seus produtos.	A empresa promove os seus produtos por meio de um misto de canais online/offline, nomeadamente através do seu website, de redes sociais como o Facebook, Instagram e LinkedIn, mas principalmente, da sua presença fortemente ativa em feiras e eventos nacionais e internacionais.
Forte capacidade de armazenagem com sistema de “picking”; Logística de entrega DACHSER, possibilitando a entrega das encomendas no ponto de venda em menos de 24h em território nacional, e entre 48h e 72h na maioria dos países da EU.	Website da marca; Redes Sociais; Eventos e Feiras Nacionais/Internacionais (ISPO Munich; Modtíssimo; Bauma 2022; Outdoor by Ispo; entre outras).

Tabela 2. Marketing Mix da Dune Bleue. Fonte: Dune Bleue (2023)

Análise SWOT

A presente análise SWOT (tabela III) foi facultada por documentos internos da Dune Bleue.

Forças	Fraquezas
▽ Linhas de produto diversificadas, permitindo responder os vários nichos de mercado; ▽ Possibilidade de personalização face às necessidades dos clientes; ▽ Boa capacidade de armazenagem e de stock; ▽ Boa reputação no mercado; ▽ Rapidez na entrega dos produtos; ▽ Forte aposta na certificação dos produtos;	▽ Elevada dependência de fornecedores externos; ▽ Reduzida dimensão da empresa; ▽ Presença digital longe de estar maximizada; ▽ Ausência de parcerias com marcas reconhecidas a nível mundial; ▽ Funcionamento empobrecido do website;
Oportunidades	Ameaças
▽ Crescimento de vários mercados de nicho em que a empresa atua (ex: outdoor, desporto, trabalho, green, medicinal); ▽ Aumento da procura por artigos sustentáveis e amigos do ambiente; ▽ Desenvolvimento contínuo de novos materiais e fibras sintéticas; ▽ Aumento da procura em países fora da Europa, nomeadamente no médio Oriente e, sobretudo, na América do Norte; ▽ Crescente valorização pelos clientes de soluções integradas, incluindo a logística, e por pesquisa e compra de produtos cómoda e rápida.	▽ Elevado poder negocial dos clientes; ▽ Crescente pressão dos clientes na determinação dos preços, condições de fornecimento e pagamento, tempos de resposta e qualidade dos produtos; ▽ Instabilidade política internacional e risco de propagação dos efeitos das dificuldades financeiras sentidas em alguns países; ▽ Elevada competição nos mercados de atuação da empresa - concorrentes com ofertas muito competitivas.

Tabela 3. Análise SWOT da Dune Bleue. Fonte: Dune Bleue (2023)

4.1.2. Análise Externa

Caracterização do mercado português

Ainda que o principal mercado de atuação da Dune Bleue seja o francês, é fundamental compreender o desenvolvimento do mercado português no setor dos têxteis e produtos têxteis, uma vez que se trata do país onde a entidade empresarial está localizada e pratica toda a sua atividade jurídica e comercial.

No caso, é possível verificar este balanço no gráfico 1, através da análise da evolução do VAB² no mercado português respetivo à fabricação de têxteis e produtos têxteis, e constatar que de facto, existe uma variação irregular ao longo dos anos de 2017 a 2022. O pico do decréscimo resulta no ano 2020, explicado pelas advertências causadas pela pandemia global do COVID-19, sendo que depois a tendência foi crescente, e nos anos 2021 e 2022 os valores foram aumentando, respetivamente.

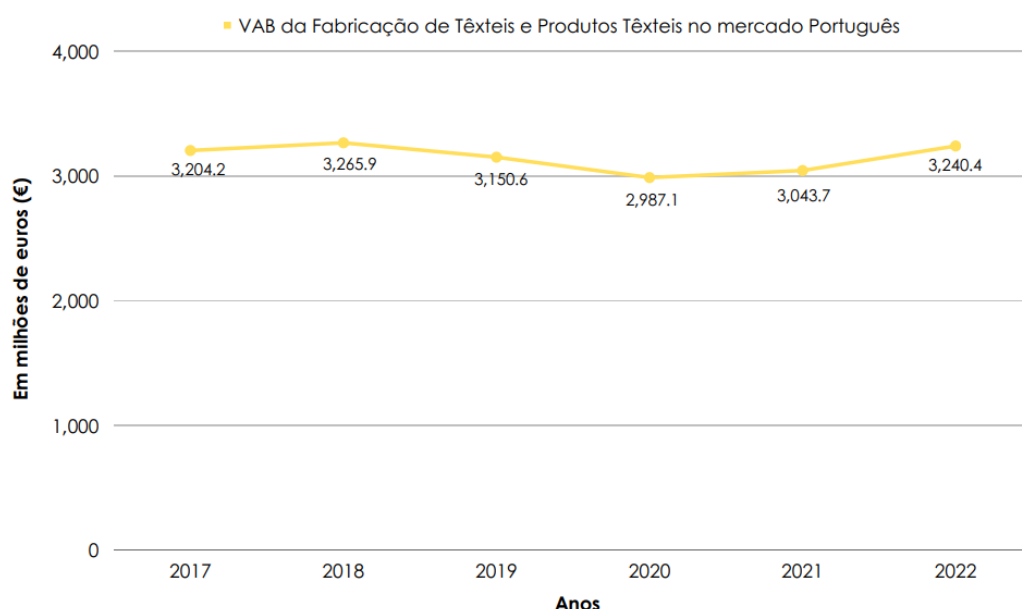


Gráfico 1. VAB da Fabricação de Têxteis e Produtos Têxteis no mercado português.

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de Euromonitor International (2023).

² O termo VAB (Valor Acrescentado Bruto) significa o “valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo.” (INE, 2023)

Caracterização do mercado francês

Observando-se o gráfico 2, correspondente ao VAB da fabricação de têxteis e produtos têxteis do mercado francês, nota-se desde logo diferenças na evolução ao longo dos anos comparativamente ao mercado português.

Durante o período 2017-2019, verifica-se um crescimento gradual do VAB, porém no ano seguinte (2020) este já é sinalizado por uma forte quebra nos valores, mais uma vez, devido às implicações sentidas pelo COVID-19. Após este flagelo, os anos seguintes já demonstram um retorno à normalidade, pelo que em 2021 e 2022 os valores voltaram a aumentar acentuadamente.

O ano com o valor mais baixo, como seria de esperar, é o ano 2020 com um VAB correspondente a 5,174.9 milhões de euros, e o ano com o valor superior foi em 2019 com um VAB de 5,775.2 milhões de euros.

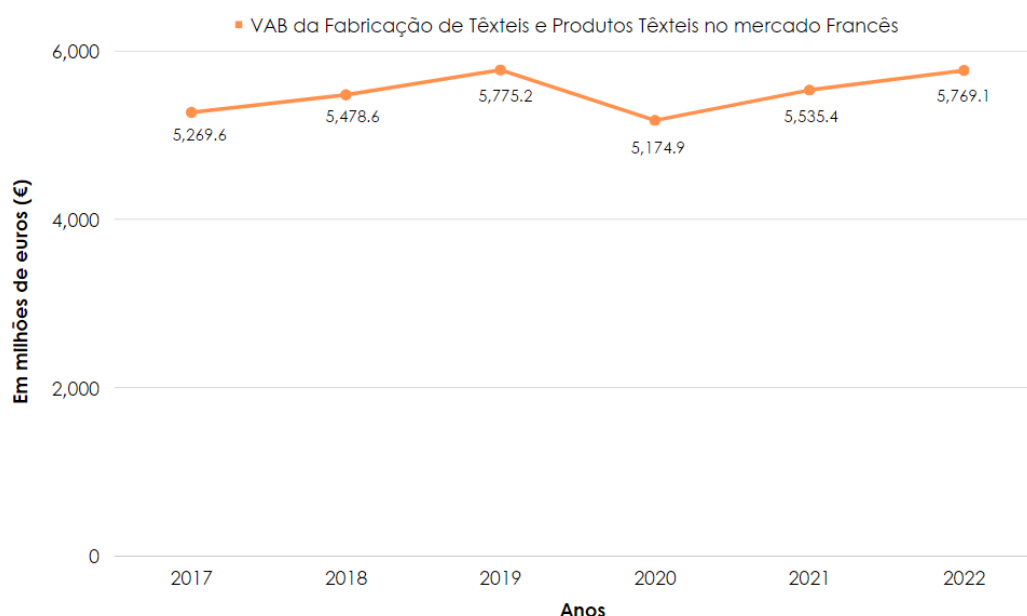


Gráfico 2. VAB da Fabricação de Têxteis e Produtos Têxteis no mercado francês. Fonte:
Elaboração Própria. Adaptado de Euromonitor International (2023).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS E DOS ENTREVISTADOS

4.2.1. Inquérito por Questionário

A tabela 4 oferece uma visão detalhada sobre os inquiridos deste estudo, dando-se a compreender o perfil de empresas que figuram na carteira de clientes da Dune Bleue.

Empresas	Setor de Atividade	País de Origem	Forma Jurídica	Dimensão da Empresa	Faturação no ano 2022
A	Vestuário profissional	França	SARL ³	PME	416 309,585€
B	Vestuário profissional	França	SAS ⁴	PME	73 998,08 €
C	Vestuário Outdoor	Suécia	LDA	PME	33 411,11 €
D	Vestuário Desportivo	França	SAS	PME	21 421,35 €
E	Retalho	França	N.D ⁵	PME	17 161,23 €
F	Têxtil	Holanda	N.D	PME	16 800,00 €
G	Retalho	França	Negócio pessoal	PME	15 727,51 €
H	Retalho	Canadá	LDA	PME	14 712,81 €
I	Vestuário Outdoor	Espanha	LDA	PME	9 306,00 €
J	Retalho	França	N.D	PME	8 794,14 €
K	Vestuário Outdoor	França	SARL	PME	8584,68 €

Tabela 4. Tabela de perfis dos inquiridos. Fonte: Elaboração própria.

³ SARL (“*Société à responsabilité limitée*”) - Sociedade de Responsabilidade Limitada (LDA)

⁴ SAS – (“*Société par actions simplifiée*”) – Sociedade Anónima (SA)

⁵ N.D – Não disponibilizado

Tendo em conta que 25% da população foi auscultada (11 respostas), é demonstrado que em predominância está o mercado francês (7 clientes), não carecendo de uma certa diversidade de outros mercados (Suécia, Holanda, Canadá e Espanha). O setor de atividade privilegiado é o de retalho, e essencialmente todas as empresas são de pequena/média dimensão. No que concerne à forma jurídica, as empresas com origem francesa são representadas sob a forma de *SARL* ou *SAS*, equivalente ao sistema jurídico português de *LDA* e *SA*, respetivamente. Sendo assim, maioritariamente das empresas são sociedades limitadas (*LDA*).

4.2.2. Entrevistas

A tabela 5 retrata o perfil dos entrevistados desta investigação, corroborando a relevância da sua participação em nome da organização.

Isto posto, ambos os entrevistados se enquadram em cargos de assistência comercial e atendimento ao cliente, desempenhando funções listadas nessas posições. É de ressaltar, que embora exista uma divergência em termos de vínculo mantido com a empresa, é também importante registrar o dinamismo da percepção de um trabalhador mais antigo versus à de um mais recente. Relativamente ao género, ambos os entrevistados são do sexo feminino.

Entrevistados	Cargo	Funções	Tempo na empresa	Idade	Género
E1	Assistente Comercial	Contacto direto com os clientes.	7 anos	51	feminino
E2	Assistente Comercial	Contacto direto com os clientes, sobretudo os franceses. Tratamento de encomendas.	1 ano e 3 meses	35	feminino

Tabela 5. Tabela de perfis dos entrevistados. Fonte: Elaboração própria.

4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste subcapítulo será feita uma análise e discussão dos dados provenientes de fontes primárias (inquéritos e entrevistas), complementadas com contributos da literatura abordada.

Os gráficos e tabelas correspondem às respostas dos inquiridos para cada pergunta de pesquisa do questionário e os excertos das entrevistas podem ser visualizados na íntegra no apêndice I.

4.3.1. Qualidade do Produto

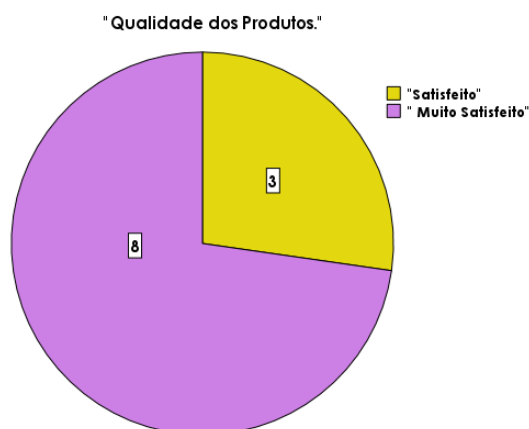


Gráfico 3. Qualidade dos Produtos. Fonte: Elaboração própria

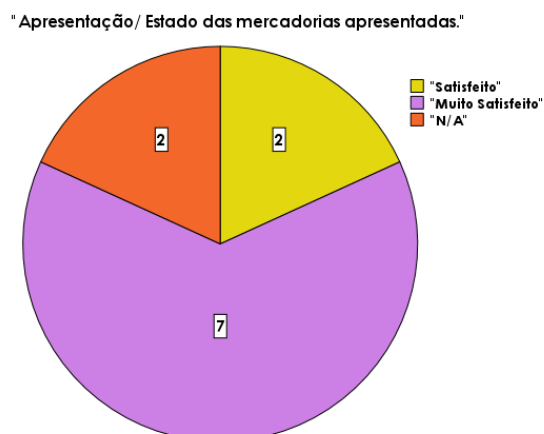


Gráfico 4. Apresentação/Estado das mercadorias apresentadas. Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao primeiro atributo da dimensão da satisfação – a **qualidade do produto** – os inquéritos demonstram que 25% da população auscultada encontra-se satisfeita, da qual 8 respondentes sentem-se muito satisfeitos. Esta perceção é suportada pelo ponto de vista das entrevistadas, onde estas referem que *“sem dúvida que temos muita qualidade”* e *“penso eu que é a qualidade que os prende”* em relação ao mesmo atributo. Além disso, as entrevistadas vão mais longe e completam esta informação acrescentando que os atributos do produto mais valorizados pelos clientes são *“(…) principalmente a durabilidade, o valor estético e as características das meias.”*

No entanto, uma das entrevistadas aponta que *“eles às vezes dão muito valor à estética da meia, ou seja, pode ser uma meia muito boa, mas se não for bonita talvez não os convence tanto (os clientes)”*, podendo-se constatar que o valor estético pode resultar num fator decisivo de compra.

Cater e Cater (2010) concluem que a decisão predominante na duração dos relacionamentos entre os compradores e os fornecedores, deriva essencialmente de fatores emocionais e a qualidade do produto. Não obstante, os autores frisam que apenas estes conceitos mais emocionais, como confiança e a cooperação, não são suficientes para a sobrevivência dos relacionamentos *B2B*, onde neste caso o produto é a principal razão pela qual os parceiros iniciam uma relação. Ou seja, sem primeiro receber uma oferta central (produto) de qualidade, os clientes dificilmente terão motivação para prolongar o relacionamento.

"A Dune Bleue, muitas vezes, não preenche os nossos requisitos de qualidade."

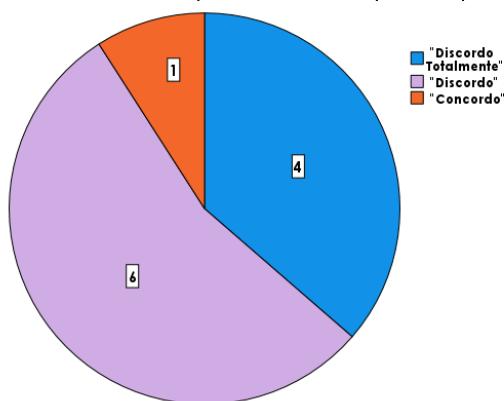


Gráfico 5. Requisitos de qualidade. Fonte: Elaboração própria.

Ainda sobre a qualidade do produto, é importante perceber se os requisitos dos clientes são cumpridos, os quais pelo menos um cliente sente que a empresa não corresponde aos seus. No entanto, para as entrevistadas estes *"normalmente são sempre cumpridos"* tentando sempre ir de encontro com as necessidades do cliente e por vezes, a equipa de vendas oferece *"soluções melhores"*, compactuando com a opinião de dez inquiridos.

Para Sun et. al (2014), os benefícios essenciais não são os impulsionadores de valor no que toca à diferenciação, mas antes o pressuposto para a criação de uma relação comercial. Nesse sentido, é esperado que os fornecedores preencham os requisitos dos clientes quanto à qualidade e entrega.

"A Dune Bleue excede as nossas expectativas de qualidade."

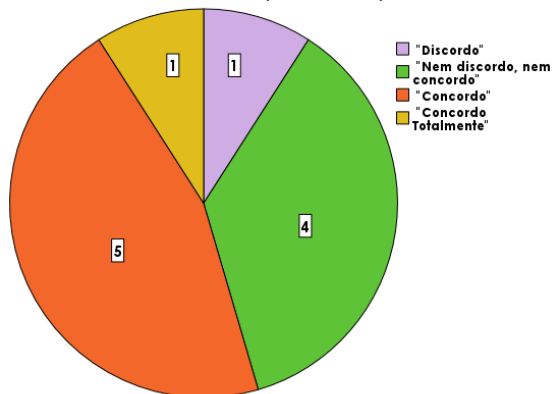


Gráfico 6. Expectativas de qualidade. Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a opinião das entrevistadas, a empresa acaba “*por superar as expectativas*”, corroborando a perspectiva de seis clientes. Porém, pelo menos um inquirido não partilha da mesma opinião (a Dune Bleue não excede as suas expectativas) e os restantes quatro, permanecem-se neutros (nem discordam e nem concordam).

De um modo geral, pode-se evidenciar uma grande satisfação provinda dos inquiridos em relação ao atributo da qualidade do produto, confirmando a sua influência direta e positiva na satisfação e lealdade dos clientes (Albari & Kartikasari, 2019; Tri Wahjoedi et al., 2022).

4.3.2. Serviço de Entrega e Logística



Gráfico 8. Cumprimento dos prazos de entrega. Fonte: Elaboração própria.

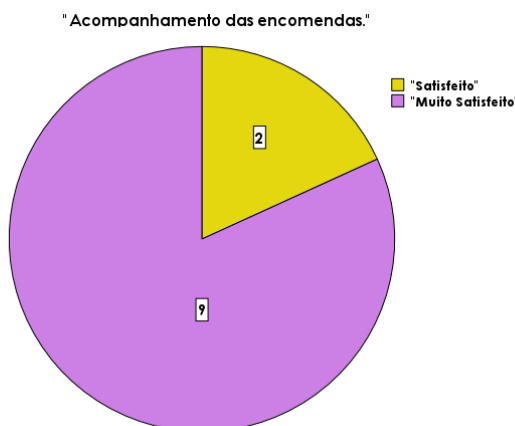


Gráfico 7. Acompanhamento das encomendas. Fonte: Elaboração própria.

"As meias são entregues de acordo com as especificações."

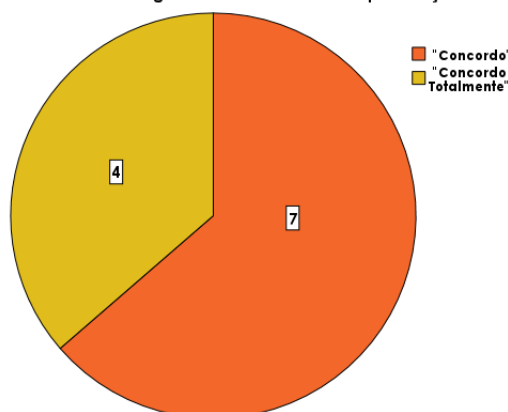


Gráfico 9. Entrega de acordo com as especificações. Fonte: Elaboração própria.

Analisando o segundo atributo de satisfação – **serviço de entrega e logística**- pelo menos um respondente está pouco satisfeito com os cumprimentos de prazos de entrega da empresa. É evidenciado um contraste com a percepção das entrevistadas, quando estas realçam que *“Normalmente são sempre cumpridos (...) o feedback normalmente é bom. Raramente há atrasos, mas se acontecer, nós falamos com o cliente de véspera, (...), explicamos a situação e depois ficamos sempre abertos ao que o cliente quer.”* Por outro lado, os restantes dez clientes demonstram-se satisfeitos, suportando o argumento de uma entrevistada quando esta afirma *“No geral, sinto que há satisfação.”*

Além disso, todos os inquiridos auscultados estão satisfeitos com o acompanhamento das encomendas e concordam que o produto é entregue de acordo com as especificações. Tal perspetiva é comprovada pela opinião das entrevistadas *“É sempre entregue conforme a aprovação do cliente, (...) muitas vezes nós melhoramos o produto, é aprovado pelo cliente e depois isso corresponde à entrega final.”*

Ullaga e Eggert (2006) identificaram no seu estudo três aspetos fundamentais para a criação de valor no serviço de entrega e logística – em primeiro, os fornecedores criam valor ao cumprir sistematicamente os prazos de entrega; em segundo, ao possuir uma grande

flexibilidade para os ajustes/mudanças nos produtos em grandes picos de procura e/ou situações de emergência; e por último, a capacidade de entregar o produto de acordo com as especificações de uma forma coerente.

4.3.3.Custos

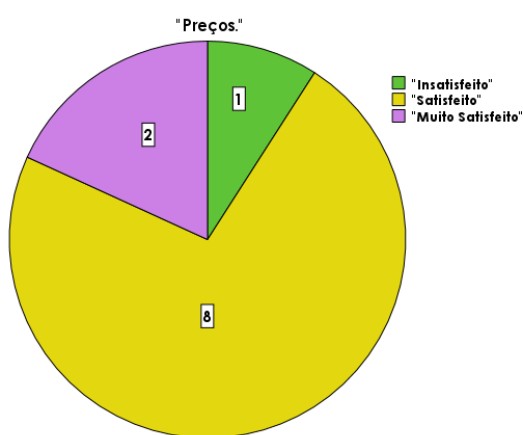


Gráfico 10. Preços. Fonte: Elaboração própria.

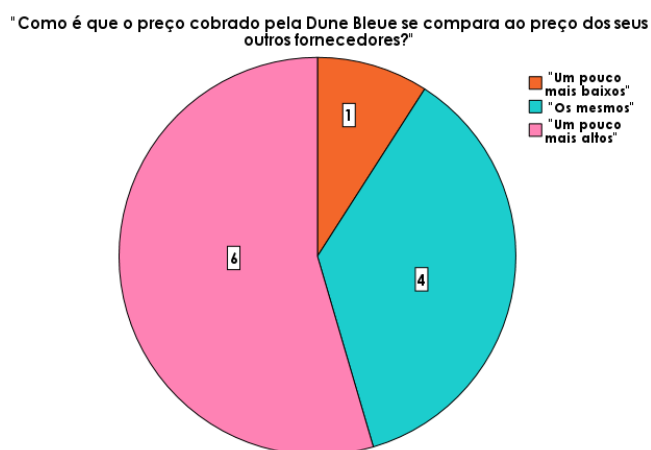


Gráfico 11. Comparação dos preços da Dune Bleue com os restantes fornecedores.

Em relação ao terceiro atributo de satisfação – **os custos** – pelo menos um cliente está insatisfeito com os preços praticados na empresa e pelo menos seis acham que estes são maiores comparativamente aos seus outros fornecedores. Já as entrevistadas, revelam uma forte contradição na sua percepção, quando estas mencionam que *“Os nossos preços são sempre calculados com base em todos os nossos serviços (...) provavelmente eles até têm preços mais baratos noutros fornecedores, mas não tem o mesmo tipo de serviço. (...) nós praticamos preços bons tendo em conta o nosso serviço.”*

Estas acrescentam também que *“o preço é inferior para a qualidade que é...Só que derivada à crise atual se aumentarmos muito, o cliente não compra. Porque sem dúvida que temos muita qualidade, mas às vezes o cliente não está disposto a pagar por isso (...)”*, levando a concluir que o preço tem maior peso em relação à qualidade sobre a decisão de compra.

Esta divergência de percepções pode ser explicada por uma falha de comunicação sobre a relação qualidade/preço percebida, onde as empresas na maioria das vezes assumem que clientes fiéis são menos sensíveis ao preço, mas que na realidade, à medida que a repetição de compra aumenta, o seu foco no preço também (Umashankar et al.,2016).

Desse modo, a empresa necessita de atenuar o esforço monetário sentido como os preços, focando-se nos benefícios dos serviços e produtos que oferecem propostas de valor acrescentado aos clientes que demonstram sensibilidade. Ao invés da redução dos preços, no momento de renovação de contrato, o cliente estará voltado para os benefícios e serviços superiores que recebeu, e não no custo de os receber (Williams et al., 2011).

* Como é que cada um dos seguintes custos (pedidos, entrega, manutenção de stock, administrativos) da Dune Bleue se compara com os custos incorridos nos relacionamentos com os outros fornecedores?

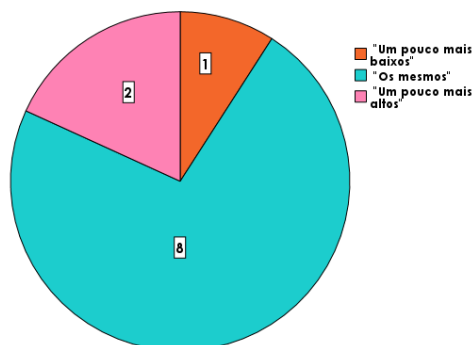


Gráfico 12. Comparação dos custos incorridos no relacionamento com a Dune Bleue em relação aos restantes fornecedores. Fonte: Elaboração própria.

No caso dos custos incorridos na empresa, pelo menos dois clientes consideram que estes são um pouco mais altos e oito clientes assumem que são iguais em relação aos outros fornecedores, mas as entrevistadas reafirmam que eles “*são muito favorecidos nesse aspeto, porque nós faturamos desenvolvimentos, mas depois se as encomendas tiverem uma quantidade específica é devolvido parte desse valor, (...) e isso são poucas as empresas que fazem. O desenvolvimento é de facto um custo que nós temos “e “fazemos mais do que é suposto com determinados clientes (...) acabamos por arcar com certas despesas de forma a evitar que o cliente suporte esses custos.”*

Menon et al. (2005) descobriram uma pista interessante nos resultados do seu estudo: por um lado, há uma forte indicação que os custos operacionais são tão influentes quanto o preço de compra na determinação do valor percebido pelo cliente. Neste sentido, os fornecedores ao otimizarem os seus sistemas e processos internos, irão contribuir para a redução dos “sacrifícios” operacionais do cliente.

Por outro lado, os autores não encontraram um impacto significativo dos custos de aquisição no valor percebido do cliente, essencialmente motivado pela natureza transparente que os outros custos (preço e de operação) possuem e que estes não. Assim, os autores

concluem que o fornecedor não se pode apoiar apenas na dimensão do preço (embora o preço continue a ser um determinante-chave) ao gerir o valor percebido pelo cliente.

4.3.4. Colaboração para avanço técnico



Gráfico 13. Aconselhamento e capacidade técnica no esclarecimento de dúvidas.



Gráfico 14. Número de desenvolvimentos (produtos novos) apresentados por época.

Sobre o quarto atributo de satisfação – **colaboração para avanço técnico** – a maioria dos respondentes (**nove**) encontra-se muito satisfeito no que diz respeito á capacidade da

empresa para auscultar as suas dúvidas, havendo apenas **um** satisfeito. **Sete** clientes encontram-se satisfeitos com o desenvolvimento de novos produtos por época, no entanto, é de salientar que **um** cliente se reserva com pouca satisfação. Além do mais, **três** clientes não demonstraram nem satisfação nem insatisfação.

"A Dune Bleue geralmente está interessada em atividades conjuntas para o desenvolvimento de meias."

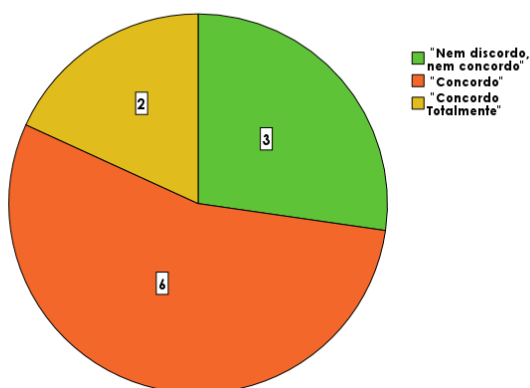


Gráfico 15. Interesse em atividades conjuntas para o desenvolvimento de meias. Fonte: Elaboração própria.

"A Dune Bleue é um parceiro importante no desenvolvimento técnico."

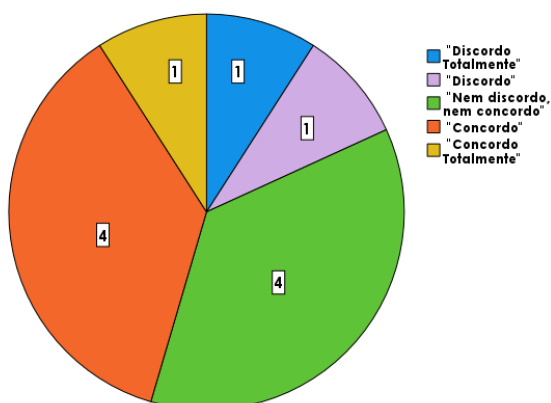


Gráfico 16. A importância da Dune Bleue enquanto parceiro no desenvolvimento técnico. Fonte: Elaboração própria.

Se por um lado, a Dune Bleue manifesta interesse em atividades coletivas para o desenvolvimento de meias, segundo a percepção de **oito** clientes; por outro, **dois** inquiridos discordam da sua importância (**um** deles totalmente) enquanto parceiro técnico e **quatro** parecem não reconhecer o valor da colaboração da empresa.

Para as entrevistadas, a percepção é diferente: *“Eles ficam muito satisfeitos porque nós oferecemos sempre soluções (...) propomos coisas que eles nem têm conhecimento e nós damos a conhecer”* e *“recebemos um cliente cá na empresa para discutirmos juntos um desenvolvimento de um novo projeto. (...) Tudo com o objetivo de os ajudar com novos projetos e novas coleções.”*, o que leva a concluir que não há um consenso entre a empresa e os clientes.

Cui e Coenen (2016) comprovam a importância da colaboração técnica para o aumento da satisfação e repetição de compra em relação a um determinado fornecedor. As empresas valorizam o *know-how* dos fornecedores, incorporando-os no processo criativo (ideias/recomendações) de modo a melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

Reforçando o mesmo ponto de vista, Sharma (2022) refere ainda que ao invés do foco estar centrado na venda de produtos de alta qualidade a preços competitivos, os fornecedores devem também apostar na criação de oportunidades para o desenvolvimento de produtos inovadores e na investigação de novas tecnologias, consolidando a relevância das parcerias técnicas.

4.3.5. Adaptação do produto, processos, equipamento e procedimentos

"Pela nossa empresa, a Dune Bleue fez alterações ao nível dos produtos, processos, equipamentos ou procedimentos."

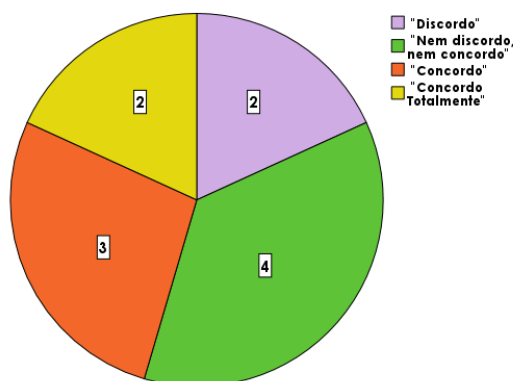


Gráfico 17. Adaptações/ Alterações realizadas pela Dune Bleue. Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao quinto atributo de satisfação - **adaptação do produto, processos, equipamento e procedimentos** - dois inquiridos sentem que a empresa não fez alterações face às suas necessidades e quatro não se pronunciaram em concordância ou discordância.

De um ponto de vista contrário, as respostas das entrevistadas indicam que mudanças foram efetuadas nos diversos departamentos: ao nível do stock e distribuição, a empresa mostra-se bastante flexível em realizar adaptações – *“Nós temos clientes que querem encomendas basicamente à semana e nós desenvolvemos um sistema de stock que faz o picking, onde nós podemos enviar 1 ou 2 caixinhas para os nossos clientes habituais.”*; ao nível do marketing, há uma constante atenção ao detalhe mais orientada para o produto – *“O Marketing, ao nível do embalamento, sem dúvida. (...) querem alterar a parte da etiqueta do embalamento, e nós auxiliamos nesse sentido.”*; sobre as características do produto, há preocupação pela inovação – *“(...) estamos sempre atrás do que é bom, sempre a inovar.”*; ao nível do staff, é demonstrado uma melhoria contínua na sua estrutura – *“(...) evoluímos devido às necessidades que tínhamos...a empresa foi crescendo, os clientes foram*

aumentando e o staff também teve de aumentar para darmos respostas aos pedidos.”; e finalmente, ao nível do equipamento, a empresa não sente dificuldades em termos tecnológicos – “(...) não quer dizer que tenhamos todos os equipamentos, mas temos os necessários para trabalhar no nosso dia-a-dia.”

Novamente, Awan (2019) reforça que a vontade do exportador em se adaptar e implementar novas práticas de conhecimento (ou adaptações) pode aumentar significativamente a motivação das empresas em garantir um relacionamento a longo prazo, funcionando como um catalisador para a inovação.

Nesse sentido, pode-se constatar que há um desfasamento no valor percebido pelos clientes relativamente às alterações/adaptações realizadas pela empresa.

4.3.6. Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem

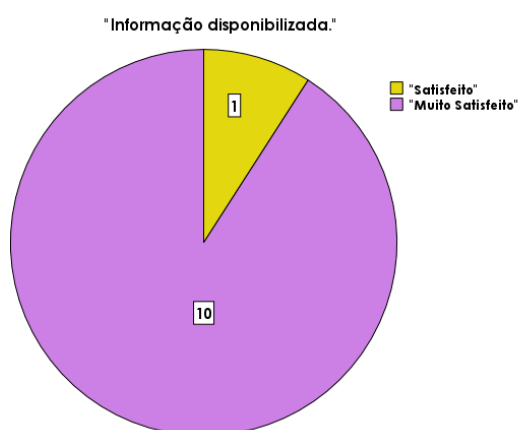


Gráfico 18. Informação disponibilizada pela Dune Bleue. Fonte: Elaboração própria.

"Nós beneficiamos do conhecimento de mercado da Dune Bleue."

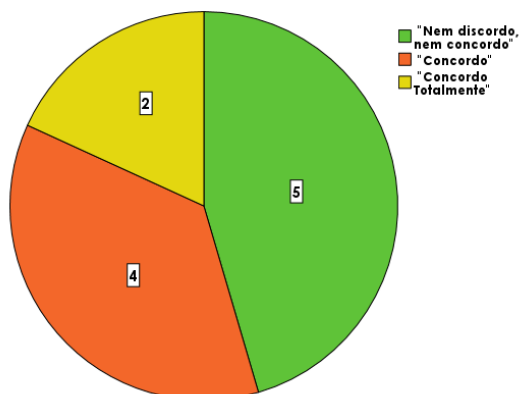


Gráfico 19. Benefício do conhecimento de mercado da Dune Bleue. Fonte: Elaboração própria.

Refletindo agora sobre o sexto atributo de satisfação – **fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem** – seis clientes concordam que beneficiam do conhecimento de mercado da empresa. As entrevistadas corroboram essa percepção, salientando as suas visitas e participações em feiras, que por sua vez vão *“adquirindo conhecimentos novos de produtos, de fios, de bordados e acessórios que vamos depois à posterior propor aos clientes.”* Nesse sentido, os compradores valorizam o conhecimento das vendedoras, pedindo a sua opinião com o objetivo de compreenderem *“o que é que podem melhorar ao nível do produto e até para conhecerem novos públicos-alvo.”*

Pode-se então concluir, que há de facto uma partilha intensiva de conhecimento e habilidades entre os clientes e a empresa, contrastando com o estudo dos autores Xu e Hao (2021), quando estes referem que os relacionamentos fornecedor-comprador são menos propícios aos benefícios de aprendizagem.

"As informações técnicas ou comerciais necessárias podem ser facilmente obtidas da Dune Bleue."

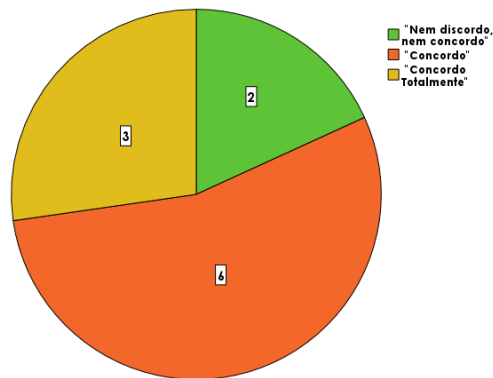


Gráfico 20. Facilidade da disponibilidade de informações técnicas ou comerciais. Fonte: Elaboração própria.

Paralelamente, nove clientes concordam com a facilidade da disponibilidade de informações, onde por um lado, através de reuniões há uma melhor comunicação e troca de ideias sobre *“como gerir o stock deles da melhor maneira (...) como forma de solucionar as suas necessidades. Eles pedem e nós estamos sempre disponíveis”*, e por outro lado, através da atualização dos catálogos e links enviados aos clientes, que em retorno *“possibilitam uma maior facilidade em acompanhar os nossos produtos.”*

Em tom de concordância, Trim e Lee (2021) evidenciam que este compartilhamento de know-how e informações entre os parceiros *B2B* é visto como um processo que permite inovação e melhoria da qualidade do produto, redução de custos e preços mais baixos, sustentado por uma mentalidade *win-win* e de confiança.

4.3.7. Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos

Perguntas de Pesquisa	Respostas dos inquiridos
“Simpatia e disponibilidade no atendimento.”	Todos os inquiridos que responderam (onze) , encontram-se muito satisfeitos a respeito da simpatia e disponibilidade do atendimento.
“Facilidade de contacto (presencial, telefone, email, etc.).	Todos os inquiridos que responderam (onze) , encontram-se muito satisfeitos sobre a facilidade de contacto, quer seja em presencial, telefone, e-mail ou outros meios de comunicação.
“Qualidade do atendimento telefónico.”	Dez clientes apresentam-se “muito satisfeitos” com a qualidade do atendimento telefónico. Apenas um tomou uma posição neutra.
“Rapidez na resposta aos pedidos e/ou necessidades.”	A maioria dos clientes (nove) estão “muito satisfeitos” com a rapidez na resposta aos seus pedidos e/ou necessidades. Dois estão “Satisfeitos”.
“Flexibilidade nos pedidos. “	Quando questionados sobre a flexibilidade nos pedidos, seis inquiridos demonstram-se “muito satisfeitos” e quatro “satisfeitos”. Apenas um tomou a posição neutra.
“Tratamento de reclamações/sugestões.”	Em relação ao tratamento de reclamações/sugestões, nove respondentes encontram-se “muito satisfeitos” e dois “satisfeitos”. Apenas um tomou uma posição neutra.
“Qualidade do apoio pós-venda.”	Nove inquiridos estão “muitos satisfeitos” e dois estão “satisfeitos”, comprovando a forte satisfação provinda dos clientes relativamente à qualidade do apoio pós-venda.

Tabela 6. Respostas dos inquiridos em relação ao atributo – Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos. Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, o sétimo e último atributo de satisfação - **Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos** – de um modo geral, os onze clientes estão muito satisfeitos com a facilidade de contacto, a rapidez na resposta aos pedidos e/ou necessidades, o tratamento de reclamações/sugestões e na qualidade do apoio no pós-venda. Há uma forte harmonização entre as opiniões dos inquiridos e das entrevistadas, pois estas esclarecem que, se por um lado, eles têm “*clientes muito antigos que vão sempre pedindo encomendas*” é porque “*estão satisfeitos com a Dune Bleue*”. Isto é especialmente comprovado pelo recente *feedback* que obtiveram, onde são “*(..) dos*

melhores fornecedores e de fácil acesso ao nível da gestão de negociação e solucionamento de conflitos”, pois há uma grande vontade da empresa em “ajudar a vencer os obstáculos que lhes surgem.”

Quando questionadas sobre qual é o trunfo em relação ao atendimento personalizado da Dune Bleue, as entrevistadas salientam que é *“a disponibilidade e o interesse em servir da melhor forma ao cliente”* e *“nunca deixar sem resposta ao cliente (...) mesmo que haja dificuldades sentidas.”*, aliando à simpatia e facilidade de contacto.

No seu estudo, Sharma (2022) reflete que a facilidade de negociar, coordenar e tomar decisões sobre as questões de relacionamento afeta positivamente a lealdade atitudinal, ou por outras palavras, os clientes sentem-se motivados a recomendarem a outros compradores potenciais.

Para Sun et al. (2014) se um fornecedor prestar um serviço de apoio ao cliente mais atencioso ou manter uma boa interação durante esse processo, os compradores irão sentir que são importantes e como tal, estarão mais dispostos para comunicar e trocar ideias com os fornecedores. Além disso, a maior compreensão sobre o negócio da empresa-cliente permitirá assegurar um apoio mais confiável e adequado às necessidades do comprador, resultando num serviço de qualidade superior. É mencionado ainda que, a disposição do fornecedor em solucionar as preocupações do cliente em relacionamentos contínuos, é valorizada como a sua capacidade de resposta.

Em suma, os autores concluem que o desenvolvimento de laços interpessoais promove a comunicação e a resolução de problemas, levando a um melhor alinhamento entre os objetivos de cada um dos parceiros.

4.3.8. Lealdade Atitudinal

Feita a análise à dimensão da Satisfação, o próximo passo debruça-se sobre o estudo dos dados obtidos relativamente à dimensão da Lealdade. Conforme a revisão da literatura, esta dimensão foi estudada sob duas vertentes: Atitudinal e Comportamental.

"Falo positivamente sobre a Dune Bleue aos meus sócios e colegas de outras empresas."

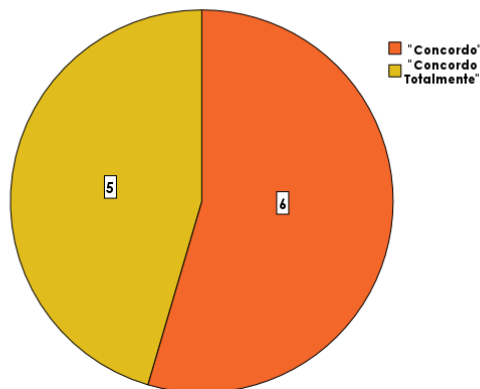


Gráfico 21. WOM positivo dos inquiridos. Fonte: Elaboração própria.

"Recomendo a Dune Bleue quando me pedem uma recomendação de um fornecedor."

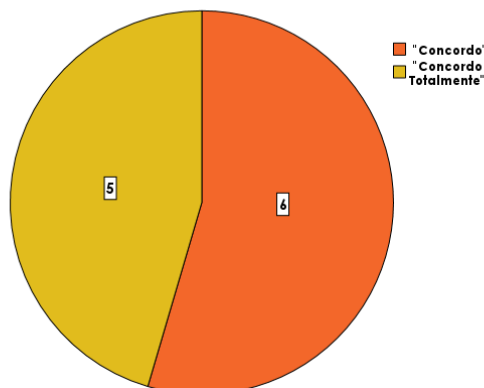


Gráfico 22. Recomendação da Dune Bleue a terceiros. Fonte: Elaboração própria.

Abordando o segundo tema desta investigação – a **Lealdade** – as entrevistadas assumem a sua existência “Diria mesmo que são clientes leais.” Posto isto, no que diz respeito à **lealdade atitudinal** demonstrada pelos clientes (wom positivo e recomendações a terceiros),

há uma discrepância nas percepções entre as entrevistadas, motivado essencialmente pelo tempo de permanência da empresa e funções atribuídas. Não obstante, pelo menos uma das vendedoras salvaguarda a existência de lealdade, evidenciando o aparecimento de novos clientes por meio de recomendação de outros e wom positivo - “(...) Muitas vezes chegam aqui clientes que vêm recomendados por outros, portanto diria que sim, que os clientes não só falam positivamente, como também recomendam.”

Esta perspetiva vai de encontro às respostas dos onze clientes que praticam wom positivo (Andreassen & Linestad, 1998) e recomendam os serviços da Dune Bleue a colegas e/ou terceiros (Zeithaml et al., 1996), havendo assim uma manifestação de lealdade atitudinal.

4.3.9. Lealdade Comportamental

“Nós consideramos a Dune Bleue como a nossa primeira escolha enquanto fornecedor de meias técnicas.”

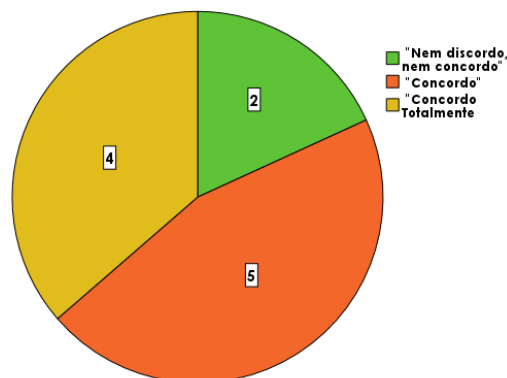


Gráfico 23. Primeira escolha enquanto fornecedor. Fonte: Elaboração própria

"Nós iremos fazer mais negócios com a Dune Bleue brevemente."

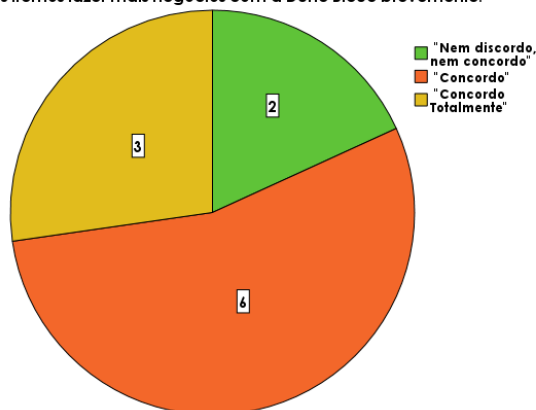


Gráfico 24. Repetição de negócios com a Dune Bleue. Fonte: Elaboração própria

Sobre a **lealdade comportamental** (primeira escolha e repetição de compra), uma das percepções retiradas é que efetivamente não só há repetição de compra dos clientes, mas como também a empresa é a sua primeira escolha enquanto fornecedor, derivada sobretudo da qualidade do produto. Este conhecimento é suportado tanto pelas respostas de nove clientes, como pelo ponto de vista de uma das entrevistadas *“Se eles repetem à partida são produtos que gostaram, e penso eu que é a qualidade que os prende e por isso acabam por repetir, fazendo de nós uma primeira escolha.”*

Ou seja, por um lado **nove** inquiridos não procuram empresas alternativas aquando da escolha de um prestador de meios técnicos (Gremler & Brown, 1996) e por outro, **nove** clientes indicam uma intenção e/ou repetição de compra dos serviços da empresa (Jacoby & Chestnut, 1978), exprimindo assim lealdade comportamental.

Finalmente, **dois** respondentes assumiram uma posição neutra em relação à primeira escolha, e **dois** inquiridos também não se pronunciaram em concordância ou discordância relativamente à repetição de compra.

4.3.10. Levantamento Final

Por último, tendo em conta somente as perspetivas das entrevistadas, estas não apontam nenhum aspeto específico de melhoria dentro da empresa, demonstrando apenas a sua ambição e progressão contínua com o objetivo de suprir todas as necessidades dos clientes *“de uma forma geral, é tentar acompanhar os progressos para satisfazer da melhor forma os nossos clientes.”*

4.4.TABELA SÍNTESE DOS DADOS DO INQUÉRITO E DAS ENTREVISTAS

No presente subcapítulo, pode-se visualizar a compilação dos dados obtidos, tanto do inquérito como das entrevistas (tabela 7).

Pretende-se assim, oferecer uma visão sintetizada dos resultados desta investigação.

Síntese dos dados do inquérito e das entrevistas			
Dimensões	Atributos	Inquérito	Entrevistas
	Qualidade do Produto	Todos os clientes que responderam, estão satisfeitos com a qualidade do produto (oito estão muito satisfeitos). Sete clientes estão muito satisfeitos e dois estão satisfeitos com o estado das mercadorias apresentadas. Apenas dois tomaram uma posição neutra. Apenas um cliente acha que a Dune Bleue não preenche os seus requisitos de qualidade. Os restantes dez discordam dessa afirmação. Apenas um cliente, acha que a Dune Bleue não excede as suas expectativas de qualidade. Os restantes seis discordam dessa afirmação e quatro tomaram uma posição neutra.	E2. "(...) sem dúvida que temos muita qualidade (...)" E1. "(...) penso eu que é a qualidade que os prende (...)" E2. "Sem dúvida que é a durabilidade do produto. (...) eles às vezes dão muito valor à estética da meia, ou seja, pode ser uma meia muito boa, mas se não for bonita talvez não os convence tanto (os clientes). (...) mas a importância recai maioritariamente sobre as características das meias (...)." E1. "Normalmente (os requisitos) são sempre cumpridos (...) nós tentamos sempre ir de encontro ao que o cliente quer e por vezes, até oferecemos soluções melhores. (...)" E1. "(...) valorizamos ainda mais o produto do que aquilo que o cliente pede. Ou seja, às vezes acabamos por superar as expectativas do mesmo."

Satisfação	Serviço de Entrega e Logística	Apenas um cliente, está pouco satisfeito com os cumprimentos de prazos de entrega da Dune Bleue. Os restantes oito estão muito satisfeitos e dois estão satisfeitos. Todos os clientes que responderam: - Estão satisfeitos com o acompanhamento das encomendas; - Concordam com que o produto é entregue de acordo com as especificações.	E1. "Normalmente são sempre cumpridos (...) o feedback normalmente é bom. Raramente há atrasos, mas se acontecer, nós falamos com o cliente de véspera, (...), explicamos a situação e depois ficamos sempre abertos ao que o cliente quer." E2. "(...) tem sido cumprido dentro dos possíveis. É assim se há um pequeno atraso, nunca há má vontade deles...nunca há problema, sendo informados a tempo claro. No geral, sinto que há satisfação." E1. "É sempre entregue conforme a aprovação do cliente, (...) muitas vezes nós melhoramos o produto, é aprovado pelo cliente e depois isso corresponde à entrega final."
	Custos (preço, custos de aquisição e de operação)	Apenas um cliente, está insatisfeito com os preços aplicados pela empresa. Os outros oito estão satisfeitos e dois muito satisfeitos. Para seis clientes, os preços praticados pela Dune Bleue são um pouco maiores que os seus outros fornecedores. Para os outros quatro são os mesmos e para um são mais baixos. Apenas dois clientes, acham que os custos são um pouco mais altos. Os outros oito acham que são os mesmos e um acha que são mais baixos.	E2. "(...) o preço é inferior para a qualidade que é." E1. "Os nossos preços são sempre calculados com base em todos os nossos serviços (...) não é só o produto, mas também os prazos de entrega, o embalamento, a oferta que nós damos ao cliente (...) provavelmente eles (os clientes) até têm preços mais baratos noutros fornecedores, mas não tem o mesmo tipo de serviço. (...), porque acho que nós praticamos preços bons tendo em conta o nosso serviço." E2. "Na minha opinião, os preços correspondem ao produto oferecido, (...) essa percepção dos clientes poderá não ser muito verosímil (...)." E1. "Acho que são muito favorecidos (os clientes) nesse aspeto, porque nós faturamos desenvolvimentos, mas depois se as encomendas tiverem uma quantidade específica é devolvido parte desse valor, (...) e isso são poucas as empresas que fazem. O desenvolvimento é de facto um custo que nós temos, (...), pois tivemos esse trabalho e tivemos uma paragem na produção para fazer amostras (...). E2. "(...) fazemos mais do que é suposto com determinados clientes (...) acabamos por arcar com certas despesas de forma a evitar que o cliente suporte esses custos."

	Colaboração para avanço técnico	Nove clientes estão muito satisfeitos e um está satisfeito com o aconselhamento técnico da empresa. Um tomou uma posição neutra. Apenas um cliente, está pouco satisfeito com produtos novos apresentados por época. Quatro estão muito satisfeitos, três estão satisfeitos e três tomaram uma posição neutra. Oito clientes concordam com o interesse demonstrado pela empresa relativamente às atividades conjuntas. Três tomaram uma posição neutra. Apenas dois clientes, discordam da importância da empresa enquanto parceiro importante no desenvolvimento técnico (um deles discorda totalmente). Os outros cinco concordam e quatro tomaram uma posição neutra.	E1. "Eles ficam muito satisfeitos porque nós oferecemos sempre soluções (...) propomos coisas que eles nem têm conhecimento e nós damos a conhecer (...)." E2. "Sem dúvida. (...) recebemos um cliente cá na empresa para discutirmos juntos um desenvolvimento de um novo projeto. (...) Tudo com o objetivo de os ajudar com novos projetos e novas coleções."
	Adaptação do produto, processos, equipamento e procedimentos	Apenas dois clientes discordam da afirmação "Pela nossa empresa, a Dune Bleue fez alterações ao nível dos produtos, processos, equipamentos e procedimentos" e quatro tomaram uma posição neutra. Os restantes cinco estão de acordo.	E1. "Ao nível do stock e distribuição, penso que sim (...) Nós temos clientes que querem encomendas basicamente à semana e nós desenvolvemos um sistema de stock que faz o picking, onde nós podemos enviar 1 ou 2 caixinhas para os nossos clientes habituais. Relativamente ao Marketing (...) estamos sempre a inovar, estamos sempre á procura de coisas novas. No que diz respeito às características dos produtos, estamos sempre atrás do que é bom (...). "Ao nível do staff também evoluímos devido às necessidades que tínhamos...a empresa foi crescendo, os clientes foram aumentando e o staff também teve de aumentar para darmos respostas aos pedidos. Em relação ao equipamento (...) não quer dizer que tenhamos todos os equipamentos, mas temos os necessários para trabalhar no nosso dia-a-dia." E2. "Sim ao nível do stock, temos um cliente que por exemplo compra o nosso stock, mas sempre que deseja alguma alteração, nós facilitamos. O Marketing, ao nível do embalamento, sem dúvida. (...) querem alterar a parte da etiqueta do embalamento, e nós auxiliamos nesse sentido." Em relação às características das meias, por vezes altera-se umas cores."

	Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem	Dez clientes estão muito satisfeitos e um está satisfeito com a informação disponibilizada pela empresa. Seis clientes concordam com o benefício do conhecimento de mercado da empresa. Cinco tomaram uma posição neutra. Nove clientes concordam com a facilidade da disponibilidade de informações técnicas ou comerciais. Dois tomaram uma posição neutra.	E1. "Acho que beneficiam porque nós estamos sempre a visitar e a participar em feiras, vamos adquirindo conhecimentos novos de produtos, de fios, de bordados e acessórios que vamos depois à posterior propor aos clientes." E2. "(...) os clientes vêm ter connosco e pedem a nossa opinião. Ou seja, através do nosso conhecimento percebem o que é que podem melhorar ao nível do produto e até para conhecerem novos públicos-alvo. (..) beneficiam muito do nosso conhecimento do mercado." E1. "(..) temos sempre os nossos catálogos que atualizamos sempre que enviamos para os nossos clientes...os links que enviamos, também possibilitam uma maior facilidade em acompanhar os nossos produtos." E2. "Nós quando temos reuniões com eles (...) damos ideias de como gerir o stock deles da melhor maneira (...) como forma de solucionar as suas necessidades. Eles pedem e nós estamos sempre disponíveis."
	Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos	Todos os clientes que responderam, estão satisfeitos ao nível da: - Simpatia e disponibilidade do atendimento; - Facilidade de contacto; - Rapidez na resposta aos pedidos e/ou necessidades; - Tratamento de reclamações/sugestões; - Qualidade do apoio no pós-venda.	E1. "(...) nós temos clientes muito antigos que vão sempre pedindo encomendas, é porque estão satisfeitos com a Dune Bleue. Diria mesmo que são clientes leais." E2. "Por acaso, recentemente obtivemos o feedback em que somos dos melhores fornecedores e de fácil acesso ao nível da gestão de negociação e solucionamento de conflitos, estamos sempre dispostos a ajudar a vencer os obstáculos que lhes surgem." E1. "Acho que o nosso trunfo é a disponibilidade e o interesse em servir da melhor forma ao cliente." E2. "Nós tentamos sempre responder o mais rápido possível, além disso prezamos a relação com o cliente através da simpatia, facilidade de contacto (...) o nosso maior trunfo é nunca deixar sem resposta ao cliente (...) mesmo que haja dificuldades sentidas. "
Lealdade	Atitudinal	Todos os clientes que responderam, praticam wom positivo e recomendam a Dune Bleue a terceiros.	E1. "(...) Muitas vezes chegam aqui clientes que vêm recomendados por outros, portanto diria que sim, que os clientes não só falam positivamente, como também recomendam." E2. "Não sei dizer mesmo. Como estou cá há um ano e pouco e estou a lidar com os clientes mais antigos, não tenho a perceção de como chegaram até nós."

	Comportamental	Nove clientes assumem a Dune Bleue como a sua primeira escolha enquanto fornecedor de meias técnicas. Dois tomaram uma posição neutra. Nove clientes irão fazer mais negócios em breve com a empresa. Dois tomaram uma posição neutra.	E1. "Se eles repetem à partida são produtos que gostaram, e penso eu que é a qualidade que os prende e por isso acabam por repetir, fazendo de nós uma primeira escolha." E2. "Essa parte não consigo ter bem a certeza, podem dizer que sim que somos a primeira escolha, mas talvez já procuraram anteriormente por outras alternativas."
Balanço Final			E1. "Aspetos a melhorar nas empresas há todos os dias...Todos os dias nos deparamos com coisas novas e queremos acompanhar. Agora não penso que a empresa tenha algum aspeto em específico a melhorar, de uma forma geral, é tentar acompanhar os progressos para satisfazer da melhor forma os nossos clientes." E2. "Se fosse há um ano, dizia que sim. Agora não vejo assim nenhum aspeto a melhorar, até porque avançamos bastante. No passado, o que faltava melhorar era a nossa organização."

Tabela 7. Síntese dos resultados obtidos do inquérito e das entrevistas. Fonte: Elaboração própria.

5. CONCLUSÕES

5.1. RESPOSTA AOS OBJETIVOS

Relativamente ao primeiro objetivo específico da investigação ***“Compreender a percepção dos clientes e vendedores da Dune Bleue em relação à Satisfação”***:

- A divergência entre as percepções foi mais saliente em relação aos preços (seis inquiridos acham que estes são superiores em relação aos outros fornecedores e um está insatisfeito com os mesmos, ao passo que, as vendedoras assumem que o preço é inferior para a qualidade dos produtos); em relação às adaptações/alterações empreendidas pela empresa face às necessidades dos clientes (dois inquiridos discordam da sua concretização e quatro nem discordam e nem concordam, contudo as comerciais demonstraram que mudanças foram efetuadas nos diversos departamentos); e por último, em relação à importância da Dune Bleue enquanto parceiro técnico (dois clientes discordam da relevância da sua parceria, e quatro parecem não reconhecer o valor da colaboração da empresa, apesar das entrevistadas demonstraram grande disponibilidade para o auxílio e cooperação).

No entanto, é ainda importante mencionar que os restantes dez clientes estão satisfeitos com os preços, quatro percecionam-nos como sendo iguais aos restantes fornecedores e um como sendo mais baixos. Além disso, cinco respondentes concordam que a empresa implementou adaptações/alterações e cinco concordam com a sua importância enquanto parceiro técnico.

- De um modo geral, há satisfação dos clientes nos restantes atributos, mas sobretudo ao nível da facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos

(todos os inquiridos estavam muito satisfeitos com facilidade de contacto; rapidez na resposta aos pedidos e/ou necessidades; tratamento de reclamações/sugestões; qualidade do apoio no pós-venda). Esta percepção é sustentada pelos argumentos das entrevistadas.

No que diz respeito ao segundo objetivo ***“Compreender a percepção dos clientes e vendedores da Dune Bleue em relação à Lealdade”***:

- É evidenciado a existência de lealdade atitudinal e comportamental dos clientes (**os 11 clientes**, praticam *wom* positivo e recomendam a Dune Bleue a terceiros e **9 destes clientes** assumem a Dune Bleue como a sua primeira escolha enquanto fornecedor de meias técnicas e irão fazer mais negócios em breve com a empresa). A opinião das entrevistadas suporta estes dados.

5.2. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Em relação às contribuições teóricas, os resultados empíricos revelam um forte contraste entre as percepções dos clientes e a empresa em relação aos preços. Como foi visto anteriormente, esta relação pode ser justificada pelo facto de as empresas, na maioria das vezes, assumirem que os clientes fiéis são menos sensíveis ao preço, mas que na realidade, à medida que a repetição de compra aumenta, o seu foco no preço também (Umashankar et al., 2016). Além disso, foram também descobertas diferenças nas percepções em relação às adaptações/alterações de processos, pelo que Schmidt et al. (2007) alertam para a falta de predisposição das empresas para o cálculo dos custos e benefícios associados às adaptações, significando que oportunidades frutíferas são normalmente negligenciadas.

Finalmente, foi evidenciada uma discrepância em relação às percepções sobre a importância da empresa enquanto parceiro técnico. Mais uma vez, Zhang et al. (2020)

reforçam a relevância da colaboração entre as empresas, especialmente para as empresas mais pequenas como a Dune Bleue, que com o aumento da competitividade correm o risco de serem eliminadas do mercado, e que por isso, uma aliança forte contribui para a obtenção de uma boa performance.

Em relação às contribuições práticas, sugerem-se as seguintes:

Recomendações ao nível da comunicação – por um lado, a empresa deverá melhorar a comunicação das características positivas do produto que os clientes não assumem, sobretudo a tecnologia, de modo a justificar os preços praticados. Em detrimento das adaptações e da relevância da empresa enquanto parceiro, a empresa deverá ter em conta os resultados deste estudo e analisar as relações com os clientes, de modo a efetuar as correções necessárias para um melhor entendimento e alinhamento das perceções nos relacionamentos.

Recomendações ao nível da tecnologia – em resultado da observação da análise *SWOT* proveniente de um documento interno da empresa, sugere-se a implementação de um plano de marketing digital de modo a melhorar e expandir a presença online da empresa, uma vez que os seus meios sociais são empobrecidos e pouco aproveitados. Uma das ferramentas que poderá ser altamente vantajosa é o potenciamento da rede *LinkedIn*, que irá permitir: alavancar novos parceiros e clientes, a melhoria da gestão da rede de contactos, a fomentação de *networking*, o aumento da visibilidade da empresa e acompanhamento das novas tendências na área têxtil. Em prol desta modernização digital, segue-se a terceira recomendação: derivada da ausência de parcerias com marcas reconhecidas a nível mundial, sugere-se a implementação de uma estratégia de branding *B2B* de modo a aumentar a visibilidade e reconhecimento da marca no mercado de meias técnicas. Ainda dentro da área da estratégia, pode-se sugerir outra recomendação: tendo em conta o aumento da procura por artigos sustentáveis e amigos do ambiente, e uma vez que a Dune Bleue tem no seu portefólio

produtos com fibras sustentáveis apoiados em forte certificação, a empresa deverá apostar em estratégias de branding e de *CRM* que valorizem esses artigos e beneficiem a reputação da empresa.

5.3.LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Considera-se como umas das principais limitações da investigação a impossibilidade de concretização do estudo que se tinha originalmente desenhado, dado que o número de respostas ao inquérito por questionário revelou-se insuficiente para a realização de testes de hipóteses (por um lado, correlações para analisar a relação entre as variáveis e por outro, regressões lineares para medir o impacto).

Outra limitação prende-se com o entrave à realização de um inquérito por questionário totalmente baseado na literatura, o que “feriu” a sua credibilidade enquanto método de investigação (devido à junção do inquérito de satisfação da empresa previamente estipulado, para efeitos da gestão de qualidade).

Adicionalmente, outra restrição deve-se à incapacidade da realização de entrevistas aos clientes, essencialmente motivada pela barreira linguística e também devido ao fornecimento de informações confidenciais a um estagiário, sendo por isso necessário um comercial conduzir a entrevista, o que também não houve uma demonstração de praticabilidade. Pelo mesmo motivo, não foi possível a estagiária aplicar o inquérito por questionário via e-mail, tendo sido estes enviados apenas pelos dois comerciais.

Outro obstáculo importante define-se pela fraca diversificação dos clientes em termos de contactos, tornando difícil a comunicação. O facto de alguns não possuírem redes sociais ou

até mesmo e-mails profissionais (tendo apenas registo telefónico), consequentemente inviabilizou as respostas ao inquérito.

A experiência em *open office*, que por um lado fez “sentir” o dinamismo entre os colaboradores; por outro, não houve oportunidade em captar essa dinâmica da relação com os clientes, mais uma vez, ao abrigo da barreira linguística.

Finalmente, outra limitação debruça-se sobre a inexistência de um departamento de Marketing integrado na empresa, onde não foi possível extrair conhecimentos e a sua aplicação na área.

Quanto às pistas de investigação futura, sugere-se novamente um estudo sobre a temática em análise, porém com outras técnicas de recolha de dados, como entrevistas aos clientes, de modo a aprofundar a sua perceção de um ponto de vista qualitativo, já que nesta investigação apenas se obteve informação quantitativa.

Para outro estudo futuro, propõe-se de novo uma análise sobre a fidelização dos clientes, porém investigada sobre outro ângulo, como por exemplo, perceber que tipos de programas de fidelização poderiam funcionar com os clientes da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.

<https://doi.org/10.2307/1252310>

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18.

<https://doi.org/10.2307/3172490>

Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7–23.

<https://doi.org/10.1108/09564239810199923>

Awan, U. (2019). Effects of buyer-supplier relationship on social performance improvement and innovation performance improvement. *International Journal of Applied Management Science*, 11(1), 21. <https://doi.org/10.1504/ijams.2019.096657>

Bahinipati, B. K., & Deshmukh, S. G. (2012). E-markets and supply chain collaboration: a literature-based review of contributions with specific reference to the semiconductor industries. *Logistics Research*, 4(1-2), 19–38. <https://doi.org/10.1007/s12159-012-0067-z>

Bandyopadhyay, S., & Martell, M. (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.03.002>

Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 28–69. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882628>

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(97)90014-2)

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29–43. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.1.29.18136>

Cater, T., & Cater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321–1333. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.006>

Chang, S.-H., Wang, K.-Y., Chih, W.-H., & Tsai, W.-H. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 940–950. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.026>

Chen, S. C., & Dhillon, G. S. (2003). Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce. *Information Technology and Management*, 4(2/3), 303–318. <https://doi.org/10.1023/a:1022962631249>

Choi, Y., & Hara, Y. (2018). The performance effect of inter-firm adaptation in channel relationships: The roles of relationship-specific resources and tailored activities. *Industrial Marketing Management*, 70, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.05.007>

Cordella, M., Alfieri, F., Clemm, C., & Berwald, A. (2021). Durability of smartphones: A technical analysis of reliability and repairability aspects. *Journal of Cleaner Production*, 286, 125388. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125388>

Cui, Y. Y., & Coenen, C. (2016). Relationship value in outsourced FM services – value dimensions and drivers. *Facilities*, 34(1/2), 43–68. <https://doi.org/10.1108/f-01-2014-0011>

Dang, V. T., Pham, T. L., & Wang, J. (2019). Influence tactics, customer trust and buyer–supplier long-term relationships: evidence from B2B companies in an emerging economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1651197>

Dasanayaka, S. W. S. B., Al Serhan, O., Glambosky, M., & Gleason, K. (2020). The business-to-business relationship: examining Sri Lankan telecommunication operators and vendors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(6), 1069–1087. <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2019-0303>

Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2019). The New Age of Customer Impatience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(1), 4–32. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-03-2018-0143>

de Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 578–596. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0121-1>

Desai, K. K., & Mahajan, V. (1998). Strategic Role of Affect-Based Attitudes in the Acquisition, Development, and Retention of Customers. *Journal of Business Research*, 42(3), 309–324. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00127-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00127-6)

Dhasan, D., & Aryupong, M. (2019). Effects of Product Quality, Service Quality and Price Fairness on Customer Engagement and Customer Loyalty. *ABAC Journal*, 39(2). <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/3959>

Dikcius, V., Kirse, S., Casas, R., & Koncanina, A. (2019). Drivers of Attitudinal and Behavioural Loyalty in B-2-B Markets. *Engineering Economics*, 30(1), 94–102. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.1.20182>

Ferro-Soto, C., Padin, C., Svensson, G., & Høgevold, N. (2022). The role of trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in sales manager B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jbim-02-2021-0076>

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337–346. <https://doi.org/10.2307/3151381>

Fowler, F. J. (2013). *Survey Research Methods* (5th ed.). Sage Publication, Cop.

Friend, S. B., Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2018). Propensity to trust salespeople: A contingent multilevel-multisource examination. *Journal of Business Research*, 83, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.048>

Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas.

Gil Saura, I., Ruiz Molina, M. E., & Servera Francés, D. (2008). Logistic service quality and technology: a comparison between supplier–retailer and retailer–consumer relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(5), 495–510. <https://doi.org/10.1080/09593960802573385>

Gligor, D., Bozkurt, S., Gölgeci, I., & Maloni, M. J. (2020). Does supply chain agility create customer value and satisfaction for loyal B2B business and B2C end-customers? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-01-2020-0004>

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>

Guadagni, P. M., & Little, J. D. C. (2008). A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data. *Marketing Science*, 27(1), 29–48. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0331>

Gul, R. (2014). The Relationship between Reputation, Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(3), 368. <https://doi.org/10.5296/jpag.v4i3.6678>

Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29. <https://doi.org/10.2307/1252235>

Han, S.-L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331–338. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(93\)90029-7](https://doi.org/10.1016/0019-8501(93)90029-7)

Hansemark, O. C., & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/09604520410513668>

Haumann, T., Quaiser, B., Wieseke, J., & Rese, M. (2014). Footprints in the Sands of Time: A Comparative Analysis of the Effectiveness of Customer Satisfaction and Customer–Company Identification over Time. *Journal of Marketing*, 78(6), 78–102. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0509>

Heskett, J.L. (1977), “Logistics-essential to strategy”, Harvard Business Review, Vol. 55 No. 6, pp. 85-96.

Hill, N., & Alexander, J. (2006). The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement. Gower Publishing Ltd

Hoe, L. C., & Mansori, S. (2018). The Effects of Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Malaysian Engineering Industry. *International Journal of Industrial Marketing*, 3(1), 20–35. <https://doi.org/10.5296/ijim.v3i1.13959>

Huma, S., Ahmed, W., Ikram, M., & Khawaja, M. I. (2019). The effect of logistics service quality on customer loyalty: case of logistics service industry. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(1), 43–61. <https://doi.org/10.1108/sajbs-10-2018-0114>

Islam, Dr. T., Islam, R., Pitafi, Dr. H., Xiaobei, Prof. Dr. L., Rehmani, Dr. M., Irfan, Dr. M., & Mubarak, Prof. Dr. S. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: the Mediating Role of Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25(3), 123–135.

Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). Brand loyalty: measurement and management. Wiley

Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00140-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00140-1)

Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1306>

Justavino-Castillo, M. E., Gil-Saura, I., Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., & Servera-Francés, D. (2023). Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders. *WMU Journal of Maritime Affairs*. <https://doi.org/10.1007/s13437-023-00299-1>

Kartikasari, A., & Albari, A. (2019). The Influence of Product Quality, Service Quality and Price on Customer Satisfaction and Loyalty | Asian Journal of Entrepreneurship and

Family Business. *Perwiraindonesia.com*, 3.
<https://perwiraindonesia.com/ajefb/index.php/jurnalAJEFB/article/view/36>

Kasiri, L. A., Guan Cheng, K. T., Sambasivan, M., & Sidin, S. Md. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91–97.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007>

Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 238–252.
<https://doi.org/10.1108/jbim-04-2011-0042>

Koponen, J. P., & Julkunen, S. M. (2022). Development of long-term B2B customer relationships: the role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation. *European Journal of Marketing*, 56(13), 194–235. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2020-0492>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Mbango, P. (2019). The role of perceived value in promoting customer satisfaction: Antecedents and consequences. *Cogent Social Sciences*, 5(1).
<https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1684229>

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>

McMullan, R., & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1084–1094. <https://doi.org/10.1108/03090560810891154>

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

Mi Jang, H., B. Marlow, P., & Mitroussi, K. (2013). The Effect of Logistics Service Quality on Customer Loyalty through Relationship Quality in the Container Shipping Context. *Transportation Journal*, 52(4), 493. <https://doi.org/10.5325/transportationj.52.4.0493>

Mohd Noor, N. A., Perumal, S., & Goail, M. M. (2015). The Impact of Relational Marketing Bonds on Retailers' Economic and Social Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 14(2), 124–151. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1041355>

Moretta Tartaglione, A., Cavacece, Y., Russo, G., & Granata, G. (2019). A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. *Administrative Sciences*, 9(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci9010008>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>

Mosavi, S. A. (2012). A survey on the relationship between trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention. *African Journal of Business Management*, 6(36). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2141>

Muhammad Yusuf, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra, & Nurhilalia. (2019). The Impact of Product Quality, Price, and Distribution on Satisfaction and Loyalty. *Journal of Distribution Science*, 17(10), 17–26. <https://doi.org/10.15722/jds.17.10.201910.17>

Närvänen, E., Kuusela, H., Paavola, H., & Sirola, N. (2020). A meaning-based framework for customer loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(8), 825–843. emerald. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-05-2019-0153>

Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 164–174. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.164>

Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
<https://doi.org/10.2307/1252099>

Oly Ndubisi, N., Kok Wah, C., & Ndubisi, G. C. (2007). Supplier-customer relationship management and customer loyalty. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 222–236. <https://doi.org/10.1108/17410390710725797>

Padgett, D., Hopkins, C. D., & Williams, Z. (2020). Buyer dependence in B2B relationships: The role of supplier investments, commitment form, and trust. *Journal of Business Research*, 119, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.019>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
<https://doi.org/10.2307/1251430>

Park, S.-H., & Kim, Y.-M. (2000). Conceptualizing and Measuring the Attitudinal Loyalty Construct in Recreational Sport Contexts. *Journal of Sport Management*, 14(3), 197–207. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.3.197>

Pathak, B., Ashok, M., & Leng Tan, Y. (2021). Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal*, 1–28.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1989414>

Phang, G. I., & Sim, Y. S. (2020). Rational or Emotional? An Examination of Customer Loyalty in B2B Packaged Food Retail Setting. *Asian Journal of Business Research*, 10(1). <https://doi.org/10.14707/ajbr.200073>

Prajogo, D., Mena, C., & Chowdhury, M. (2021). The role of strategic collaborations and relational capital in enhancing product performance – a moderated-mediated model. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(3), 206–226. <https://doi.org/10.1108/ijopm-05-2020-0256>

Putra, R. A., Hartoyo, H., & Simanjuntak, M. (2017). The Impact of Product Quality, Service Quality, and Customer Loyalty Program perception on Retail Customer Attitude. *Independent Journal of Management & Production*, 8(3), 1116. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i3.632>

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Tan Hsin Hui, L. (2013). Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 335–346. <https://doi.org/10.1108/08858621311313929>

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>

Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect : the Hidden Force behind growth, profits, and Lasting Value*. Boston, Mass Harvard Business School Press.

Richard, J. E., & Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 568–593. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2010.549195>

Rodríguez, I. R. del B., Agudo, J. C., & San Martín Gutiérrez, H. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer–distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 666–675. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.006>

Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M., & Autry, C. W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? *Journal of Business Research*, 69(2), 888–896. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.002>

Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors. *Information Technology & People*, 32(3), 627–645. <https://doi.org/10.1108/itp-10-2016-0224>

Schmidt, S., Tyler, K., & Brennan, R. (2007). Adaptation in inter-firm relationships: classification, motivation, calculation. *Journal of Services Marketing*, 21(7), 530–537. <https://doi.org/10.1108/08876040710824889>

Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 442–453. <https://doi.org/10.1108/02656710210421599>

Shahid, Z. K., Farooq, H., Tahir, M. Q., Ibrahim, A., Ali, S., & Rizwan, A. (2011). Only customer satisfaction and customer loyalty is not enough: A study of Pakistans telecom sector. *African Journal of Business Management*, 5(24), 10176–10181. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.871>

Shanka, M. S., & Buvik, A. (2019). When Does Relational Exchange Matters? Social Bond, Trust and Satisfaction. *Journal of Business-To-Business Marketing*, 26(1), 57–74. <https://doi.org/10.1080/1051712x.2019.1565137>

Sharma, N. (2022). How core, technical and social components of business relationship value drive customer satisfaction and loyalty in high tech B2B market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(5), 975–994. <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2020-0554>

Sore, S., Saunila, M., Ukko, J., & Helkkula, A. (2022). Business-to-Business Value Co-creation: Suppliers' Perspective of Essential Information Systems Capabilities. *Journal of Creating Value*. <https://doi.org/10.1177/23949643221121857>

Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675–687. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005>

Suhartanto, D., Dean, D., Sarah, I. S., Hapsari, R., Amalia, F. A., & Suhaeni, T. (2021). Does religiosity matter for customer loyalty? Evidence from halal cosmetics. *Journal of Islamic Marketing*, 12(8), 1521–1534. <https://doi.org/10.1108/jima-03-2020-0069>

Sun, P. C., Pan, F. T., Wu, P. C., & Kuo, C. C. (2014). An empirical study of B2B relationship value-offering type as a moderator. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 79.

Swan, J. E., Trawick, I. Fredrick., & Silva, D. W. (1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203–211.
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(85\)90039-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(85)90039-2)

Teixeira, R., Paiva, E. L., Matos, C. A. D., & Vesel, P. (2020). The joint effect of buyer-supplier interaction and service complexity on B2B buyer satisfaction. *International Journal of Services Technology and Management*, 26(6), 455.
<https://doi.org/10.1504/ijstm.2020.110368>

Tellefsen, T. (2002). Commitment in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 645–652. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00172-9](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00172-9)

Trentin, A., Perin, E., & Forza, C. (2012). Product configurator impact on product quality. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 850–859.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.10.023>

Tri Wahjoedi, Wulandari Harjanti, & Sri Rahayu. (2022). Product quality and price perception on customer loyalty mediated by customer satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 14(2), 628–636.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.14.2.0486>

Trim, P. R. J., & Lee, Y.-I. (2021). How B2B marketers interact with customers and develop knowledge to produce a co-owned marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(10), 1943–1955. <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2019-0544>

Tsiros, M., Ross, W. T., & Mittal, V. (2009). How Commitment Influences the Termination of B2B Exchange Relationships. *Journal of Service Research*, 11(3), 263–276. <https://doi.org/10.1177/1094670508328982>

Tucker, W. T. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 32–35. <https://doi.org/10.1177/002224376400100304>

Uлага, 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.70.1.119.qxd>

Umashankar, N., Bhagwat, Y., & Kumar, V. (2016). Do loyal customers really pay more for services? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 807–826. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0491-8>

Van Tonder, E., & Petzer, D. J. (2018). The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimensions. *The Service Industries Journal*, 38(13-14), 948–973. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1425398>

Vayvay, Ö., & Cruz-Cunha, M. M. (2016). Supplier involvement in new product development: a case study from the semiconductor industry. *E+M Ekonomie a Management*, 19(3), 123–141. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-3-009>

Vieira, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., da Silva, N. S. D. A. C., & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085–1108. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00687-1>

Vilches-Montero, S., Nik Hashim, N. M. H., Pandit, A., & Bravo-Olavarria, R. (2018). Using the senses to evaluate aesthetic products at the point of sale: The moderating role of consumers' goals. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.008>

Williams, P., Khan, M. S., Ashill, N. J., & Naumann, E. (2011). Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different? *Industrial Marketing Management*, 40(5), 805–815. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.001>

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/bf02894350>

Worthington, S., Russell-Bennett, R., & Härtel, C. (2009). A tri-dimensional approach for auditing brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 17(4), 243–253. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.24>

Xu, S., & Hao, A. (2021). Understanding the impact of national culture on firms' benefit-seeking behaviors in international B2B relationships: A conceptual model and research propositions. *Journal of Business Research*, 130, 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.062>

Xue, J., Rasool, Z., Khan, M. A., Khan, A. I., Khan, F., Khan, A. A., Shoukat, R., & Ali, H. (2021). The Influence of Substituting Prices, Product Returns, and Service Quality on Repurchase Intention. *Complexity*, 2021, 1–17. <https://doi.org/10.1155/2021/4167340>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

Zhang, X., Duan, K., Zhao, H., Zhao, Y., Wang, X., & de Pablos, P. O. (2020). Can cooperation drive the success of suppliers in B2B crowdsourcing innovation projects? A large scale data perspective. *Industrial Marketing Management*, 90, 570–580. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.011>

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>

Sites acedidos na Internet

Costa, M. (2021). Produção de Têxteis no Norte de Portugal: Uma Alternativa Mais Responsável? *Fashion Revolution*. <https://www.fashionrevolution.org/producao-de-texteis-no-norte-de-portugal-uma-alternativa-mais-responsavel/>

Larguesa, A. (2021, 10 de fevereiro). *Têxteis perdem 572 milhões de euros de exportações em 2020*. *Jornal de Negócios*.
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/texteis-perdem-572-milhoes-de-euros-de-exportacoes-em-2020>

Larguesa, A. (2022, 27 de dezembro). *Travão nas encomendas assusta indústria do têxtil e vestuário para 2023*. *CNN Portugal*.
<https://cnnportugal.iol.pt/industria/textil/travao-nas-encomendas-assusta-industria-do-textil-e-vestuario-para-2023/20221227/63aae4240cf2aea78584960e>

Dune Bleue. <https://www.dunebleue.com/index.html>

Têxteis “made in Portugal” na moda. (2022, 27 de outubro). *Euronews*.
<https://pt.euronews.com/2022/10/27/texteis-made-in-portugal-na-moda>

APÊNDICES

Apêndice I - Transcrição das Entrevistas

Grupo I – Qualidade do Produto

- 1. O que pensa sobre a qualidade do produto oferecido pela empresa, ou seja, quais seriam os atributos de qualidade do vosso produto mais valorizados pelos vossos clientes? E menos valorizados?**

E1 – “Os atributos mais valorizados penso que sejam principalmente a durabilidade, o valor estético e as características das meias, já os menos valorizados não tenho assim nenhuma informação relevante...No caso dos produtos, talvez seriam os preços, por vezes eles (os clientes) acham mais altos. Correspondendo ao produto temos custos diferentes.”

E2 - “Sem dúvida que é a durabilidade do produto. Por outro lado, eles às vezes dão muito valor à estética da meia, ou seja, pode ser uma meia muito boa, mas se não for bonita talvez não os convence tanto (os clientes). No fundo tudo acaba por ser valorizado, mas a importância recai maioritariamente sobre as características das meias e, por vezes, a estética tem um certo peso.”

- 2. Sente que os requisitos dos clientes são cumpridos ou pelo contrário, a vossa oferta/serviço fica aquém dos requisitos deles? E ao nível das expectativas?**

E1 – *“Normalmente são sempre cumpridos e nós tentamos até sempre valorizar ainda mais...nós tentamos sempre ir de encontro ao que o cliente quer e por vezes, até oferecemos soluções melhores. Ou seja, nunca ficam aquém, mas eventualmente até valorizamos ainda mais o produto do que aquilo que o cliente pede. Ou seja, às vezes acabamos por superar as expectativas do mesmo.”*

E2 – *“Por norma, nós preenchemos os requisitos deles e além disso, também penso que superamos as expectativas.”*

Grupo II – Serviço de Entrega e Logística

3. O que me pode dizer sobre o serviço de entrega e logística, particularmente ao nível do cumprimento dos prazos de entrega? Qual o feedback que recebe dos vossos clientes sobre este tópico?

E1 – *“Normalmente são sempre cumpridos, são previamente confirmados ao cliente e depois há sempre essa correspondência...A não ser que haja um problema, mas isso dificilmente acontece. O feedback normalmente é bom. Raramente há atrasos, mas se acontecer, nós falamos com o cliente de véspera, porque quando há um atraso nós sabemos sempre uns dias antes..., mas falamos com o cliente, explicamos a situação e depois ficamos sempre abertos ao que o cliente quer. Se o cliente precisar de um desconto ou quiser cancelar a encomenda, nunca acontece, mas estamos abertos a isso pois assumimos a responsabilidade do atraso.”*

E2 – *“Desde que cá estou, tem sido cumprido dentro dos possíveis. É assim se há um pequeno atraso, nunca há má vontade deles...nunca há problema, sendo informados a tempo claro. No geral, sinto que há satisfação.”*

4. E ao nível do produto, este normalmente é entregue de acordo com as especificações ou sente que há insatisfação dos clientes?

E1 – *“É sempre entregue conforme a aprovação do cliente, não quer dizer que seja exatamente aquilo que o cliente pediu inicialmente, mas depois é sempre feito uma amostra, ou seja, muitas vezes nós melhoramos o produto, é aprovado pelo cliente e depois isso corresponde à entrega final.”*

E2 – *“Normalmente, sim é de acordo com as especificações deles.”*

Grupo III - Custos

5. Como descreveria a relação qualidade/preço presente na Dune Bleue? E de que forma é que os preços correspondem aos benefícios associados aos produtos da empresa?

E1 – *“Eu penso que a qualidade/preço está correta, mas por vezes, acho que a nossa qualidade até supera o preço que é praticado.”*

E2 – *“Eu acho que por vezes, o preço é inferior para a qualidade que é...Só que derivada à crise atual se aumentarmos muito, o cliente não compra. Porque sem dúvida que temos*

muita qualidade, mas às vezes o cliente não está disposto a pagar por isso, e neste caso, o preço tem maior peso em relação à qualidade sobre a decisão de compra.”

6. Pelo menos 6 dos vossos clientes sentem que os preços da Dune Bleue são superiores aos de outros fornecedores com quem trabalham. Qual a sua opinião sobre esta percepção dos vossos clientes?

E1 – *“Os nossos preços são sempre calculados com base em todos os nossos serviços, ou seja, provavelmente eles (os clientes) até têm preços mais baratos noutros fornecedores, mas não tem o mesmo tipo de serviço. O preço é calculado com base em tudo... não é só o produto, mas também os prazos de entrega, o embalamento, a oferta que nós damos ao cliente, tudo isso entra dentro dos preços. Ou seja, eles até podem ter um produto mais barato, mas no todo não teriam mais barato, porque acho que nós praticamos preços bons tendo em conta o nosso serviço.”*

E2 – *“Na minha opinião, os preços correspondem ao produto oferecido, por isso, essa percepção dos clientes poderá não ser muito verosímil, ou é apenas a visão deles como forma de obter algum benefício.”*

7. Na sua perspetiva, o que pensam os clientes sobre os custos incorridos no relacionamento com a empresa (pedidos, entrega, manutenção de stock, administrativos)?

E1 – *“Acho que são muito favorecidos (os clientes) nesse aspeto, porque nós faturamos desenvolvimentos, mas depois se as encomendas tiverem uma quantidade específica é devolvido parte desse valor, se for uma quantidade pequena já não, mas se for uma quantidade superior a 500 pares, nós devolvemos metade do valor do desenvolvimento e isso são poucas as empresas que fazem. O desenvolvimento é de facto um custo que nós temos, e no fundo quando nós devolvemos estamos a perder esse valor, pois tivemos esse trabalho e tivemos uma paragem na produção para fazer amostras, sendo que depois cobramos isso, onde depois creditamos se as encomendas forem superiores a 500 pares.”*

E2 – *“Eu acho que é dentro da normalidade, nós até por vezes fazemos mais do que é suposto com determinados clientes... ou seja, acabamos por arcar com certas despesas de forma a evitar que o cliente suporte esses custos.”*

Grupo IV – Colaboração para avanço técnico

8. Na sua opinião, acredita que os clientes consideram a Dune Bleue como sendo um parceiro importante no desenvolvimento técnico, ou seja, se a empresa demonstra interesse em atividades conjuntas?

E1 – *“Sim, sem dúvida. Eles ficam muito satisfeitos porque nós oferecemos sempre soluções e estamos sempre á procura de inovações, propomos coisas que eles nem têm conhecimento e nós damos a conhecer...por isso, acho que sim.”*

E2 – *“Sem dúvida. Nesta semana, por exemplo, recebemos um cliente cá na empresa para discutirmos juntos um desenvolvimento de um novo projeto. Diria que é algo que*

acontece muito frequentemente. Tudo com a objetivo de os ajudar com novos projetos e novas coleções.”

Grupo V – Adaptação do produto, equipamento, processos e procedimentos

9. Face às necessidades dos clientes, a Dune Bleue realizou alguma adaptação/alteração em relação a:

(a) Stock e Distribuição;

(b) Marketing;

(c) Características do produto;

(d) Staff;

(e) Equipamento.

Se em alguma respondeu que sim, porquê?

E1 – *“Ao nível do stock e distribuição, penso que sim...ao longo do tempo. Nós temos clientes que querem encomendas basicamente à semana e nós desenvolvemos um sistema de stock que faz o picking, onde nós podemos enviar 1 ou 2 caixinhas para os nossos clientes habituais.”*

“Relativamente ao Marketing não é muito a minha praia, mas claro que sim, também estamos sempre a inovar, estamos sempre á procura de coisas novas.”

“No que diz respeito às características do produtos, estamos sempre atrás do que é bom, sempre a inovar.”

“Ao nível do staff também evoluímos devido às necessidades que tínhamos...a empresa foi crescendo, os clientes foram aumentando e o staff também teve que aumentar para darmos respostas aos pedidos.”

“Em relação ao equipamento, também penso que sim, sempre que necessário...não quer dizer que tenhamos todos os equipamentos, mas temos os necessários para trabalhar no nosso dia-a-dia.”

E2 – *“Sim ao nível do stock, temos um cliente que por exemplo compra o nosso stock, mas sempre que deseja alguma alteração, nós facilitamos.”*

“O Marketing, ao nível do embalamento, sem dúvida. Lá está, compram o nosso stock (os clientes), mas querem alterar a parte da etiqueta do embalamento, e nós auxiliamos nesse sentido.”

“Em relação às características das meias, por vezes altera-se umas cores.”

Grupo VI – Fornecimento de informações e benefícios de aprendizagem

10. Acredita que os clientes beneficiam do conhecimento de mercado da empresa?

Porquê?

E1 – *“Acho que beneficiam porque nós estamos sempre a visitar e a participar em feiras, vamos adquirindo conhecimentos novos de produtos, de fios, de bordados e acessórios que vamos depois à posterior propor aos clientes.”*

E2 – *“Sim, sem dúvida...até porque os clientes vêm ter connosco e pedem a nossa opinião. Ou seja, através do nosso conhecimento percebem o que é que podem melhorar ao nível do produto e até para conhecerem novos públicos-alvo. Por isso sim, acho que beneficiam muito do nosso conhecimento do mercado.”*

11. De que modo é que a informação (técnica ou comercial) disponibilizada pela Dune Bleue satisfaz as necessidades dos clientes? E é facilmente acessível?

E1 – *“Sim, temos sempre os nossos catálogos que atualizamos sempre que enviamos para os nossos clientes...os links que enviamos, também possibilitam uma maior facilidade em acompanhar os nossos produtos.”*

E2 – *“Sim, nós quando temos reuniões com eles (os clientes) por exemplo, damos ideias de como gerir o stock deles da melhor maneira e nós próprios nos disponibilizamos para dar essas ideias como forma de solucionar as suas necessidades. Eles pedem e nós estamos sempre disponíveis.”*

Grupo VII- Facilidade de negociação, coordenação e tomada de decisão em relacionamentos

12. Na sua opinião, como é que os clientes descreveriam o seu relacionamento com a Dune Bleue?

E1 – *“Eu penso que muito bom, porque nós temos clientes muito antigos que vão sempre pedindo encomendas, é porque estão satisfeitos com a Dune Bleue. Diria mesmo que são clientes leais.”*

E2 – *“Por acaso, recentemente obtivemos o feedback em que somos dos melhores fornecedores e de fácil acesso ao nível da gestão de negociação e solucionamento de conflitos, estamos sempre dispostos a ajudar a vencer os obstáculos que lhes surgem.”*

13. A Dune Bleue disponibiliza de um atendimento personalizado ao cliente. Qual diria que é o vosso “trunfo”?

E1 – *“Acho que o nosso trunfo é a disponibilidade e o interesse em servir da melhor forma ao cliente.”*

E2 – *“Nós tentamos sempre responder o mais rápido possível, além disso prezamos a relação com o cliente através da simpatia, facilidade de contacto mais através do email. No fundo, penso que o nosso maior trunfo é nunca deixar sem resposta ao cliente, mesmo que às vezes possa acontecer algumas advertências, tentamos sempre dar a volta e conseguir dar resposta. Ou seja, tentamos sempre suportar o cliente mesmo que haja dificuldades sentidas.”*

Grupo VIII – Lealdade Atitudinal

14. Sabe-me dizer se os clientes falam positivamente sobre a Dune Bleue ou se até mesmo fazem recomendações a terceiros, enquanto empresa fornecedora?

E1 – *“Sim, completamente. Muitas vezes chegam aqui clientes que vêm recomendados por outros, portanto diria que sim, que os clientes não só falam positivamente, como também recomendam.”*

E2 – *“Não sei dizer mesmo. Como estou cá há um ano e pouco e estou a lidar com os clientes mais antigos, não tenho a perceção de como chegaram até nós.”*

Grupo IX – Lealdade Comportamental

**15. Para os clientes que tendencialmente repetem a compra dos produtos da Dune
Bleue, sente que a empresa é a sua primeira escolha? Porquê?**

E1 – *“Sinto que sim. Se eles repetem à partida são produtos que gostaram, e penso eu que é a qualidade que os prende e por isso acabam por repetir, fazendo de nós uma primeira escolha.”*

E2 – *“Essa parte não consigo ter bem a certeza, podem dizer que sim que somos a primeira escolha, mas talvez já procuraram anteriormente por outras alternativas.”*

Grupo X – Levantamento Final

16. De uma forma global, há algum aspeto a melhorar na empresa? Se sim, qual e porquê?

E1 – *“Aspetos a melhorar nas empresas há todos os dias... Todos os dias nos deparamos com coisas novas e queremos acompanhar. Agora não penso que a empresa tenha algum aspeto em específico a melhorar, de uma forma geral, é tentar acompanhar os progressos para satisfazer da melhor forma os nossos clientes.”*

E2 – *“Se fosse há um ano atrás, dizia que sim. Agora não vejo assim nenhum aspeto a melhorar, até porque avançamos bastante. No passado, o que faltava melhorar era a nossa organização.”*

ANEXOS

