

Pedro Miguel Tato Silva

**CRIAÇÃO DE VALOR A PARTIR DE UM SERVIÇO DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA: O CASO SUPER BOCK**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Márcia Maria Fonseca Eugénio Gonçalves

Instituto Superior de Administração e Gestão

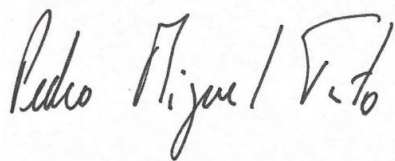
PORTO, FEVEREIRO DE 2022

Declaração de Honra

Eu, Pedro Miguel Tato da Silva abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 201240006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 14 de fevereiro de 2022



Pedro Miguel Tato

Agradecimentos

A todos os professores que contribuíram para o meu enriquecimento ao longo deste mestrado. Em especial à Professora Doutora Márcia Gonçalves que me deu a conhecer a área do Marketing Relacional, inspirando o âmbito desta dissertação, ao longo da qual me orientou, sempre gentil, compreensiva e paciente.

Aos meus colegas do Super Bock Group, Roque dos Santos que desde o primeiro contacto apoiou a iniciativa e que contribuiu junto com Graça Borges, Luís Dias, João Lima, Fernando Pereira, Márcio Meireles, André Almeida, Ana Burnay, Vítor Silva, e Fátima Matos para que a mesma se materializasse.

Por fim, mas não menos importantes. À família, privada de maior presença pela entrega com que abracei este objetivo. Aos meus amigos que sempre tiveram uma palavra de apoio, em particular àquele que melhor sabe o que este projeto representa para mim e sempre me encorajou. À minha namorada que sempre me apoiou e incentivou.

A todos, expresso o meu sentido agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho visa compreender o contributo atual e potencial do departamento de assistência técnica da Super Bock no âmbito do marketing relacional.

No seguimento da revisão da literatura, desenvolveu-se o referencial teórico e aplicou-se uma metodologia qualitativa, através de um estudo de caso exploratório com recurso a entrevistas semiestruturadas a 9 participantes, identificados como os principais *stakeholders* internos.

Verifica-se que o departamento já trabalha um conjunto de fontes de valor como a qualidade, satisfação, gestão de reclamações, entre outras, ainda que operando num modelo reativo. No entanto, os *stakeholders* internos reconhecem o potencial de desenvolvimento se nutrir mais ainda as fontes de valor já trabalhadas ou outras.

Conclui-se que o departamento atua sob uma orientação muito operacional e menos relacional, tendo margem considerável para desenvolver o seu potencial neste domínio alavancando a criação de valor para todos os *stakeholders*.

O estudo desenvolvido permite compreender as bases de desenvolvimento de uma estratégia de marketing relacional através da interação, encontro de expectativas, objetivos e partilha de informação para operacionalizar o desenvolvimento das fontes de valor que contribuem para a criação de valor e alcance da lealdade dos clientes.

Reconhece-se a limitação da metodologia adotada, pelo que se sugere o aprofundamento do estudo alargando a participação aos *stakeholders* externos, eventualmente através de uma metodologia quantitativa.

Palavras-chave: Assistência Técnica, Criação de Valor, Lealdade, Marketing de Serviços, Marketing Relacional, Super Bock.

ABSTRACT

The present work aims to understand the current and potential contribution of Super Bock's technical assistance department in relationship marketing.

Following the literature review, the theoretical framework was developed, and a qualitative methodology was applied, through an exploratory case study using semi-structured interviews with 9 participants, identified as the main internal stakeholders.

It appears that the department already works a set of sources of value such as quality, satisfaction, complaints management, among others, although operating in a reactive model. However, internal stakeholders recognize the potential for development if it further nurtures already worked or other sources of value.

It is concluded that the department operates under a very operational and less relational orientation, having considerable scope to develop its potential in this domain, leveraging the creation of value for all stakeholders.

The study developed allows us to understand the bases for the development of a relationship marketing strategy through interaction, meeting expectations, goals and sharing of information to operationalize the development of sources of value that contribute to the creation of value and the achievement of customer loyalty.

The limitation of the methodology adopted is recognized, so it is suggested to deepen the study, expanding the participation to external stakeholders, eventually through a quantitative methodology.

Keywords: Loyalty, Relationship Marketing, Services Marketing, Super Bock, Technical Assistance, Value Creation.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de figuras	vi
Lista de tabelas.....	vii
Lista de gráficos.....	viii
Lista de apêndices	ix
Lista de anexos.....	x
Lista de abreviaturas e siglas.....	xi
1. Introdução e identificação do problema de investigação	1
1.1 Propósito do trabalho.....	1
1.2 Enquadramento e justificação do tema	1
1.3 Pergunta de partida e objetivos de estudo	2
1.4 Metodologia	3
1.5 Estrutura do trabalho	3
2. Revisão da literatura	4
2.1 Marketing de Serviços e B2B.....	4
2.2 Marketing Relacional	6
2.2.1 Segmentação e Customização	8
2.2.2 Fidelização/Lealdade	11
2.3 Criação e cocriação de valor	13
2.4 Fontes de valor.....	16
2.4.1 Satisfação.....	16
2.4.2 Qualidade	18
2.4.3 Serviços.....	21
2.4.4 Tecnologia	22
2.4.5 Confiança e Compromisso.....	23
2.4.6 Comunicação.....	24
2.4.7 Gestão de Reclamações	25
2.4.8 Valor Relacional	27
2.4.9 Gestão de Recursos Humanos	27
2.4.10 Experiência.....	28
3. Metodologia	30
3.1 Metodologia.....	30

3.2	Estudo de caso.....	30
3.3	O Caso: Assistência Técnica do Super Bock Group	32
3.3.1	A História do Super Bock Group	32
3.3.2	A Assistência Técnica Super Bock pelo modelo dos 6 mercados	36
3.3.2.1	Mercado Clientes.....	39
3.3.2.2	Mercado Fornecedores e Alianças	40
3.3.2.3	Mercado Influências.....	42
3.3.2.4	Mercado Interno	44
3.3.2.5	Mercado Referências.....	46
3.3.2.6	Mercado Recrutamento	48
4.	Questões de investigação e análise.....	50
4.1	Questões de investigação.....	50
4.2	Análise.....	50
5.	Análise e discussão dos resultados	52
5.1	Análise às respostas dos participantes	52
5.2	Discussão dos resultados	62
6.	Conclusões.....	65
7.	Limitações e recomendações	66
	Referências bibliográficas.....	67
	Apêndices.....	74
	Anexos	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os três tipos de marketing na indústria dos serviços	5
Figura 2 - Diamante da lealdade de Knox (1998)	9
Figura 3 - Tipologia de clientes	10
Figura 4 - Transição do paradigma transacional para relacional.....	12
Figura 5 - Objetivos de negócio e cliente alinhados criam valor.....	14
Figura 6 - Modelo da lealdade.....	15
Figura 7 - Modelo dos 5 gaps.....	17
Figura 8 - Determinantes da qualidade percebida	19
Figura 9 – Integração modelo pirâmide da tecnologia com cadeia qualidade-valor-lealdade.....	22
Figura 10 - Fatores que levam à confiança, compromisso e retenção de clientes.....	24
Figura 11 - Modelo conceptual sobre impacto atenção-percepção-resposta na lealdade (Call Centers)	25
Figura 12 - Modelo dinâmico de comportamento de reclamação do cliente	26
Figura 13 - Progressão do valor económico	29
Figura 14 - Organograma Super Bock Group.....	36
Figura 15 - Formatos e equipamentos Super Bock	37
Figura 16 - Projetos Tailor Made Super Bock.....	38
Figura 17 - Modelo dos 6 mercados.....	39
Figura 18 - Mercado de clientes.....	40
Figura 19 - Mercado de fornecedores/alianças	41
Figura 20 - Mercado de influenciadores	43
Figura 21 - Mercado interno.....	45
Figura 22 - Mercado de referências	47
Figura 23 - Mercado de recrutamento.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões da criação de valor.....	13
Tabela 2 - Participantes nas entrevistas.....	31
Tabela 3 – Grau de contributo da AT Super Bock para cada fonte de valor	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Contributo AT Super Bock para fontes de valor	57
---	----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Pedido de autorização para gravação de entrevistas	75
Apêndice 2 - Guião 1 e 2 de entrevistas.....	77
Apêndice 3 - Excertos das transcrições de entrevistas.....	83

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Escala MARKOR.....	113
Anexo 2 - Escala SOCO.....	116
Anexo 3 - Escala SERVQUAL.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APCV – Associação de Cervejeiros de Portugal

AT – Assistência Técnica

CCD – Centro de Cultura e Desporto

CUFP – Companhia União Fabril Portuense

CRM – *Customer Relationship Management*

HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés

MVC – *Most Valuable Customer*

N/R – Não respondeu

Nova SBE – *Nova School of Business & Economics*

SBG – Super Bock Group

W.O.M. – *Word-of-mouth*

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

1.1 Propósito do trabalho

O presente trabalho, cujo referencial teórico foi desenvolvido no domínio do marketing relacional, procura a identificação e potenciação de fontes de valor relevantes para o desenvolvimento e operacionalização de uma estratégia de marketing relacional, aplicada a um departamento de assistência técnica do setor cervejeiro. Nesse sentido, procurou-se aliar o conhecimento académico a um contexto real e caso concreto onde não se conhece histórico de tal exercício, pelo que se crê estar assegurada a originalidade do mesmo. O trabalho desenvolvido e resultados alcançados serão em primeira instância do interesse dos visados, mas poderão também servir de referência a serviços similares de outros setores pela transversalidade das temáticas abordadas.

1.2 Enquadramento e justificação do tema

“A cerveja é uma das bebidas mais antigas e consumidas pela humanidade, ficando atrás apenas do café, do chá e do leite” (Larissa et al., 2020 p. 2). Neves et al. (2011) posicionam a cerveja como a quinta bebida mais consumida mundialmente, sendo precedida apenas pelo chá, água engarrafada, leite e refrigerantes gaseificados, o que coloca a cerveja como a bebida alcoólica mais consumida no mundo.

Num estudo realizado pela Nova *School of Business & Economics* (Nova SBE), em parceria com a Associação de Cervejeiros de Portugal (APCV), com o objetivo de avaliar os impactos macroeconómicos do setor cervejeiro, bem como a sua criação de valor direta e indiretamente, Duarte e Brinca (2021) realçam que o setor cervejeiro em Portugal é constituído por 100 empresas, cuja atividade representou em 2019, antes da pandemia, 2615 empregos diretos e 51739 indiretos e constatam que nesse mesmo ano o canal constituído por Hotéis, Restaurantes e Cafés (Horeca) contribuiu para a transação de 70% da cerveja consumida, o que é também revelador da importância deste canal de vendas para o setor.

Sendo a cerveja uma bebida predominantemente consumida a baixas temperaturas (genericamente entre 2°C e 13°C conforme o estilo), entre outras condicionantes, a sua conservação e preparação nos momentos que antecedem o consumo implica o recurso a refrigeradores, sejam estes arcaas frigoríficas ou refrigeradores/extratores, conforme o formato seja em garrafa ou barril, entre outros. Esta condição revela, desde logo, uma relação muito próxima entre o “produto cerveja” e o “equipamento de venda

refrigerador/extrator”, pelo papel que este último tem enquanto garante de qualidade e consequente influência na experiência do cliente nos momentos de consumo.

Almeida e Pereira (2014, p. 19) concluem que “os serviços são cada vez mais indissociáveis dos produtos ou bens de consumo que se adquirem, podendo influenciar o comportamento de compra dos consumidores”.

O Professor Doutor Manuel José Damásio, no prefácio do livro “Marketing de Serviços” de Almeida e Pereira (2014) constata que “desde há muito que o marketing de serviços adquiriu uma relevância similar ou eventualmente até superior à do marketing de produto” e realça que “de facto, num tempo onde cada vez mais todo o marketing é acima de tudo relacional, é inevitável que os serviços assumam a liderança como principal área de intervenção das políticas de marketing e comunicação numa organização” contribuindo para “a formulação de políticas de diferenciação assentes em modelos de posicionamento onde o serviço ao consumidor e a atenção à fidelização do cliente se tornam o vetor central de evolução e transformação das organizações” (Almeida & Pereira, 2014 p. 11).

1.3 Pergunta de partida e objetivos de estudo

A escolha do tema “Criação de valor a partir de um serviço de assistência técnica: o caso Super Bock” visa o desenvolvimento de um estudo exploratório, na perspetiva do marketing relacional, sobre o contributo de um serviço de assistência técnica para os seus *stakeholders* (partes interessadas), ao nível da criação de valor.

Um departamento de assistência técnica, enquanto objeto de estudo, remete-nos desde logo para a dimensão da gestão operacional em que a eficácia e eficiência assumem especial preponderância. A abordagem às matérias em questão decorre também, mas não só, da tentativa de aprofundar e verter para este estudo aprendizagens do percurso profissional e académico do autor cuja atividade profissional exerce neste departamento. Neste estudo pretende-se, sob um novo olhar, identificar e explorar pontos de contacto do objeto de estudo com variáveis relevantes para a operacionalização de uma estratégia de marketing relacional, evidenciando o contributo atual e potencial de um serviço de assistência técnica como catalisador da proposta de valor da organização, além de, espera-se, contribuir para a produção teórica de conteúdo sobre o marketing relacional aplicado no âmbito dos serviços complementares ao produto.

1.4 Metodologia

Numa ótica de complementaridade, pelo maior alcance e consistência de resultados desejada, equacionou-se a adoção de uma metodologia mista, em que a perspectiva qualitativa se debruçaria sobre os principais *stakeholders* internos e a quantitativa sobre *stakeholders* externos. Ponderando a exequibilidade, face à incerteza do contexto pandémico, tempo disponível, e condições a assegurar junto da organização alvo do estudo, cuja complexidade e impacto se desconhece à partida, considerou-se prudente avançar com um estudo exploratório com abordagem qualitativa, tendo como referencial metodológico o estudo de caso para melhor compreensão e clarificação da complexidade do problema em estudo, para que então se possa definir o caminho a seguir e hipóteses a formular num eventual estudo quantitativo (Baynast et al., 2018). Entende-se que esta escolha não compromete a importância do estudo, admitindo que “as relações internas são salientadas como um pré-requisito para relações externas bem sucedidas” (Gummesson, 1987 p. 12).

Assim, realizar-se-á a revisão da literatura para enquadrar a investigação e desenvolver um referencial teórico que orientará a análise do caso. Além da recolha de dados em fontes secundárias e primárias, administrar-se-ão entrevistas individuais a uma amostra não probabilística criterial (principais *stakeholders* internos), que serão transcritas para análise, discussão de resultados e apresentação das conclusões.

1.5 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está estruturada em 7 capítulos sendo o primeiro dedicado à clarificação do propósito do trabalho, seu enquadramento e justificação do tema para então abordar a pergunta de partida e objetivos de estudo, perscrutados através da metodologia e estrutura também descritas no mesmo.

O segundo capítulo é composto pela revisão da literatura, onde se partiu do marketing de serviços para abordar o marketing relacional e seu contributo para a lealdade dos clientes, através da criação de valor, identificando e trabalhando as suas fontes. No terceiro capítulo aborda-se a metodologia escolhida, suas razões, bem como o método adotado para a recolha de informação e justificação do critério de amostragem. Além disso, também as questões de investigação são formuladas e reveladas neste capítulo.

Já o quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso, partindo do contexto em que o objeto de estudo se insere para então o analisar descrevendo a sua dinâmica. No quinto capítulo é apresentada a análise e interpretação dos resultados para no sexto capítulo se apresentarem as conclusões e no sétimo as limitações e recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marketing de Serviços e B2B

O marketing de serviços emerge em finais da década de 70, rompendo com o pensamento dominante do marketing de produto (4P's), que se foi revelando insuficiente face a novas variáveis identificadas como impactantes no processo de compra e venda. Esta nova abordagem contribuiu para alargar o espectro de atuação no produto, para incluir também o mercado e clientes (Vargo & Lusch, 2004).

Vargo e Lusch (2004 p. 2), apresentam a sua definição de serviços como “a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) através de ações, processos, e desempenhos em benefício de outra entidade ou da própria entidade”. O marketing deixou de se debruçar apenas sobre o tangível para se debruçar também sobre o intangível, seus processos de troca e relações das quais estes se revestem.

Tronvoll (2007 p. 288) refere que o serviço pode ser definido como “a aplicação de competências em benefício de outra parte e é a base fundamental da troca económica”. Kotler e Keller (2016 p. 422) definem serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar agregada a um produto físico”.

Os mesmos autores indicam a intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade como as 4 características distintivas dos serviços. O facto de o serviço ser incorpóreo (intangível) impossibilita uma avaliação prévia à sua aquisição (possível com um produto físico), contribuindo estas circunstâncias para que quaisquer evidências físicas como o preço, o espaço onde o serviço é prestado, os equipamentos utilizados, as fardas dos colaboradores, entre outras, ganhem especial relevância já que será no que o consumidor se baseará para daí inferir um grau de qualidade que reduza a sua incerteza. A perecibilidade, outra característica, representa um desafio para a gestão especialmente perante oscilações da procura, porque uma vez que o serviço se extingue no momento em que é produzido, não permitindo, contrariamente ao produto, armazenamento para posterior consumo, esta deve assegurar um dimensionamento da estrutura capaz de acompanhar essas oscilações, assegurando a eficiência desejada. Já a inseparabilidade, por sua vez, impede que o serviço se possa desagregar do seu prestador, fazendo este parte do mesmo e, como tal, contribuindo em grande medida para a sua diferenciação, podendo inclusive, dependendo do serviço em causa, ser um fator determinante de escolha do consumidor. Esta condição (dependência do serviço

face ao seu prestador) é também particularmente impactante com outra das 4 características, a variabilidade, pela singularidade de cada pessoa que presta o serviço, e cuja atenuação passa por um recrutamento e seleção alinhados com o serviço que se pretende alcançar a par de formação, padronização de processos e monitorização da satisfação do consumidor (Kotler & Keller, 2016).

As ofertas ao mercado podem apresentar-se de diversas formas, desde um produto sem serviço associado ou um produto com serviço associado em diferentes graus, podendo inclusive “resumir-se” a um serviço sem produto (Kotler & Keller, 2016) sendo que Baynast et al. (2018 p. 568) afirmam haver “uma relação de continuidade entre os produtos e os serviços” por uma crescente associação de serviços à aquisição e/ou consumo de produtos, bem como por uma “tendência para a transformação/identificação do conceito de produto em prestação de serviço”.

A evolução tecnológica tem impactado diretamente com a experiência do cliente já que o contacto entre o prestador do serviço e o cliente tem passado a ocorrer cada vez mais através de meios tecnológicos; daí a importância de compreender e gerir todos os pontos de contacto ao longo dos processos a partir dos quais os serviços são prestados para assegurar a satisfação dos clientes, potenciando o relacionamento duradouro com os mesmos (Lovelock & Wright, 1999).

Kotler e Keller (2016) defendem que para alcançar a excelência no marketing de serviços as organizações devem alcançar a excelência no domínio do marketing externo, interno e interativo (figura 1).

Figura 1 - Os três tipos de marketing na indústria dos serviços



Fonte: Kotler e Keller (2016 p. 432)

Para tal deve atuar sobre todas as variáveis que constituem o serviço e o modo como este chega aos clientes, assegurando formação e motivação dos colaboradores para

que se tornem eles próprios “*part-time marketers*” desempenhando em todos os momentos a sua função em prol da satisfação dos clientes e da promoção da organização e assegurando que o fazem não só da perspetiva técnica, mas também funcional, apontando a capacidade de trabalhar em equipa, partilha de conhecimento, autonomia e flexibilidade como características impulsionadoras desse nível de prestação (DuPont, 1998; Grönroos & Ravald, 2011).

2.2 Marketing Relacional

O marketing relacional revela-se um forte aliado das organizações na resposta à crescente exigência do consumidor, num mercado sempre mais dinâmico, ágil e disputado, onde as relações oferecem uma oportunidade real de diferenciação e vantagem competitiva (Côrte-Real et al., 2014).

“A perda de clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros da empresa. O custo de atrair um novo cliente é estimado em cinco vezes o custo de manter um cliente atual satisfeito. A chave para reter clientes é o marketing de relacionamento” (Kotler & Keller, 2016 p. 174). Na mesma linha, Marques (2014 p. 25) acrescenta que “clientes fiéis reduzem os custos de abastecimento da empresa, e as taxas de defeção em virtude da estabilização da carteira de clientes e da atividade da empresa”.

O marketing relacional surge, assim, como forma de dar resposta à evolução do mercado mais competitivo e pela constatação da necessidade de retenção de clientes, mais exigentes. Esta nova visão, sobre o modelo de gestão de marketing, que nasce em grande medida do marketing de serviços, vem questionar a atualidade do mix de marketing baseado nos 4P’s (*Product, Price, Placement, Production*) por considerá-la focada no produto e negligenciadora do cliente e mercado (Grönroos, 1994).

Morgan e Hunt (1994 p. 22) definem marketing relacional como “todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”. Grönroos (1996 p. 7) afirma que “marketing relacional consiste em identificar e estabelecer, manter e aumentar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atendidos, através de uma trocas e cumprimento mútuo de promessas”. Para Gummesson (2011 p. 5) “o marketing relacional é a interação dentro de redes de relacionamentos”.

São várias as definições de marketing relacional que podemos identificar na literatura ao longo das quais se verifica um percurso evolutivo do foco no cliente ao foco em todos os *stakeholders*. Em todas, está patente a interação que se desenvolve através das

relações estabelecidas, que promovem o encontro de objetivos e criam condições para o alcance de resultados mutuamente benéficos. Assim, poder-se-á dizer que, embora diferentes, as várias definições de marketing relacional são convergentes já que promovem a mesma cadeia: interação/relação-partilha de objetivos-resultados mútuos.

Kotler e Keller (2016 p. 43) afirmam:

“Cada vez mais, um objetivo principal do marketing é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com pessoas e organizações que afetam direta ou indiretamente o sucesso das atividades de marketing da empresa. O marketing relacional visa construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com os principais constituintes, a fim de ganhar e reter os seus negócios”.

Não obstante o marketing relacional derivar do marketing transacional, não se constata uma substituição de um pelo outro, mas sim uma complementaridade, partilhando ambos o objetivo da venda. O marketing relacional, por sua vez, apresenta objetivos mais individualizados para alcançar a fidelização, ou seja, se o marketing transacional procura satisfazer um cliente médio de um dado segmento recorrendo a um “mix médio” de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), o marketing relacional procura individualizar o cliente a satisfazer dentro desse segmento, no limite, recorrendo a um mix de marketing à medida deste. Esta abordagem reflete-se também nos resultados, que mais do que se traduzirem em vendas e rentabilidade do produto numa dada quota de mercado, permitem que se alcance também uma rentabilidade do cliente ao longo do seu “tempo de vida útil”, através da fidelização deste e de uma dada carteira de clientes. Isto implica também uma mudança de paradigma do pensamento centrado no produto para o cliente, em que o seu ciclo de vida, além do ciclo de vida do produto, também seja considerado pelas organizações (Côrte-Real et al., 2014).

Fomentando e desenvolvendo relações interativas que incrementem o conhecimento mútuo das partes poderão as organizações, dentro dos segmentos alvo, desenvolver ofertas customizadas que, pela relevância alcançada e criação de valor subjacente, sejam capazes de alavancar os custos de mudança e assim alcançar a satisfação e fidelização, assegurando a sustentabilidade da relação (Côrte-Real et al., 2014). Para Côrte-Real et al. (2014 p. 26), “o grau de retenção dos clientes bem como a sua rentabilidade são, a par da carteira de clientes, três grandes indicadores de desempenho deste marketing relacional”.

2.2.1 Segmentação e Customização

Embora nem sempre explorado o seu real potencial pelas organizações, a implementação de sistemas de informação de marketing que permitam recolha, tratamento e análise contínua de informação de mercado para apoio à tomada de decisão de marketing, seja com recurso a contabilidade interna (e.g. análise de vendas), pesquisa de marketing (e.g. auscultação do mercado), inteligência de marketing (e.g. monitorização da concorrência), sistema analítico ou outros, é desde há muito incontornável para qualquer organização que pretenda atuar de forma estruturada e assertiva no mercado (Chiusoli & Pacagnan, 2009).

Entre o marketing de massas em que não se faz, ou faz-se em muito pequeno grau, distinção entre o público, apresentando a mesma oferta para todos, e o marketing individualizado em que se procura ir ao encontro de cada um dos clientes com uma oferta desenhada à medida, pode-se encontrar o marketing segmentado onde a oferta das organizações pode ser desenvolvida para subconjuntos, em que os seus constituintes são significativamente homogêneos para que se desenvolvam políticas de marketing direcionadas (Baynast et al., 2018).

A segmentação é uma componente crítica para a estratégia das organizações e, como tal, determinante para o sucesso da mesma, podendo ser desenvolvida a partir de critérios diversos, como associados ao comportamento do consumidor (Mações, 2014).

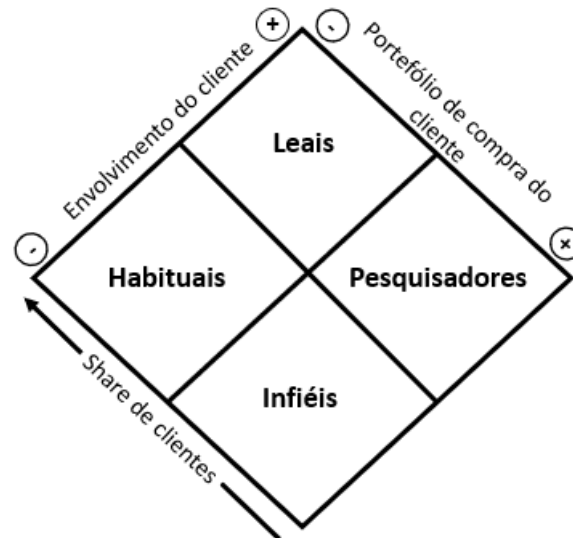
Kotler e Keller (2016) apresentam os critérios possíveis de segmentação divididos em duas dimensões, a descritiva e a comportamental, sendo que os descritivos consistem em critérios geográficos (e.g., país), demográficos (e.g., género, idade) e psicográficos (e.g., rendimento, nível instrução) e os comportamentais que se traduzem na resposta do consumidor a determinados estímulos baseados nas suas preferências (e.g., qualidade vs. preço baixo).

Marques (2014 p. 39) conclui que:

“A segmentação baseada na lealdade fornece um mecanismo poderoso desde que o processo possa discriminar entre clientes de elevados volumes de compras (*high share*), a base de clientes preferida, e os clientes de baixos volumes de compras (*low share*). Esta diferenciação dos clientes permite um alinhamento mais efetivo dos recursos da organização e das competências de base para suportar e encorajar os clientes existentes a gastarem mais, para que o crescimento possa ser sustentado”.

Esquematisando, Knox (1998) sintetiza os clientes, no denominado “Diamante da Lealdade” (figura 2), em quatro categorias conforme o seu grau de envolvimento e portefólio de compra.

Figura 2 - Diamante da lealdade de Knox (1998)

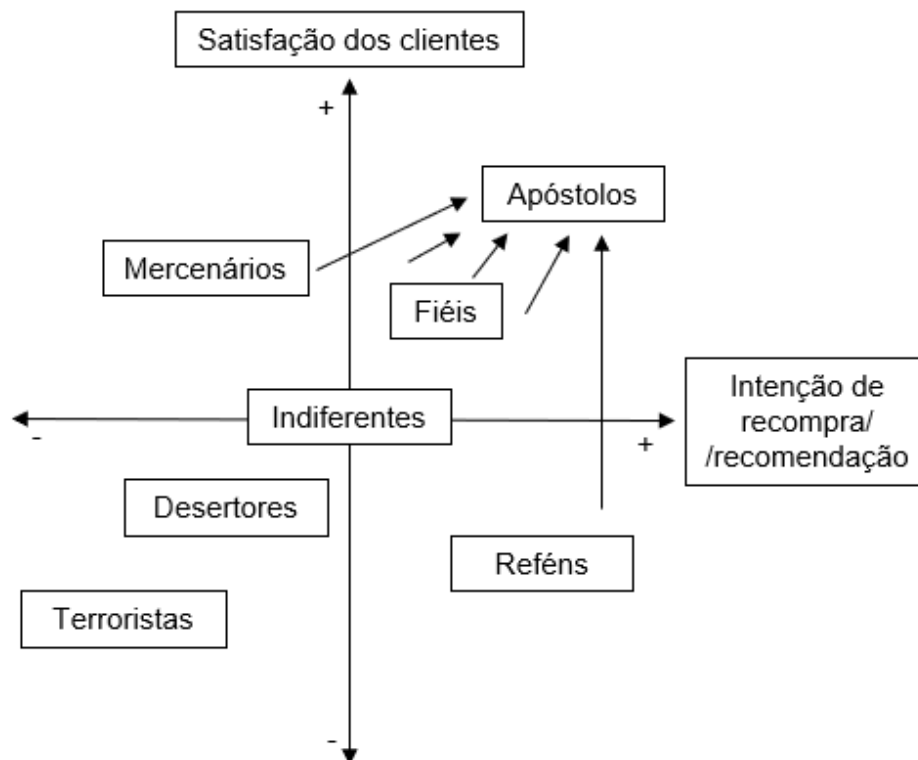


Fonte: Knox (1998)

Deste modo, o autor posiciona os clientes leais e habituais como aqueles que acedem a um portefólio de marcas e produtos reduzido e em elevados volumes, representando grande rendibilidade para as organizações com que se envolvem. A distinção entre ambos decorre do grau de envolvimento, o que se traduz numa maior resistência à mudança de fornecedor da parte dos Leais do que dos Habituais. Assim, os primeiros, são aqueles em que a relação é mais estreita e continuada, devendo por isso ser positivamente alimentada, mitigando possíveis situações de insatisfação que possam degradar a relação. Já os segundos, os Habituais, apresentam elevado potencial de se tornarem Leais, seja o fornecedor capaz de trabalhar a relação aumentando o seu envolvimento e assegurando, tal como com os Leais, que esta decorre sem mácula. Os clientes que se enquadram na categoria de Pesquisadores e Infiéis, por oposição aos anteriormente identificados, adquirem um leque de produtos e marcas elevado, em baixos volumes, sendo por isso um conjunto de clientes de menor relevância para a organização tal a postura com que se posicionam na relação, muito centrada no benefício próprio, quaisquer que seja o fornecedor e com baixo nível de afinidade ao mesmo. Assim, serão clientes cuja conversão se revelará mais difícil e, eventualmente, dispendiosa podendo mesmo não interessar à organização. Este exercício permite que as empresas segmentem os clientes que reúnem melhores condições para trabalhar a fidelização de modo a otimizar os esforços envidados nesse sentido (Knox, 1998).

Marques (2014 p. 40) considera que “a gestão da lealdade implica fazer da base de clientes existentes (figura 3) uma prioridade e distribuir atenções diferenciadas, em função do seu share de gastos”, diferenciando-os na figura em função da combinação do seu nível de satisfação, intenção de compra, recompra e recomendação, realçando que os grupos de interesse acrescido para as organizações são os clientes “Apóstolos” e “Fiéis”.

Figura 3 - Tipologia de clientes



Fonte: Marques (2014 p. 41)

A autora, complementa ainda a análise, salientando a importância de se ajustar as estratégias de retenção aos grupos-alvo, cuja solução poderá passar por melhor oferta comercial, serviços de apoio ou personalização conforme se dirija a clientes insatisfeitos, indiferentes ou satisfeitos respetivamente. Deste modo, conclui que as características, necessidades e expectativas dos clientes variam de caso para caso, desafiando as organizações a “desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes” ao afirmar que “a customização da relação é uma forma de diferenciar a capacidade competitiva da empresa e, conseqüentemente, de acrescentar valor” (Marques, 2014 p. 41).

Numa abordagem à gestão da relação individualizada, Peppers e Rogers (2004) defendem o processo “Identificar, Diferenciar, Interagir, Customizar” dividindo-o numa

componente analítica (Identificar-Diferenciar), e numa componente operacional (Interagir-Customizar). Como realçado no início deste capítulo, este processo parte em grande medida da obtenção de informação do mercado através de processos e tecnologia que permitam construir bases de dados, recorrendo a ferramentas de gestão como o *Customer Relationship Management* (CRM). Ferramenta que permite desde o armazenamento dos dados mais básicos do cliente até todo o histórico de interações com a organização podendo ainda ser alargado a potenciais clientes, fornecedores e parceiros (Rowles, 2018).

É de suma importância que as organizações consigam identificar os clientes que, de facto, têm potencial para que se desenvolva e mantenha uma relação de longo prazo, sem receio de perder aqueles que se posicionam na relação de forma infiel, independentemente do investimento que a organização faça nos mesmos e, deste modo, libertará recursos, sempre finitos, para apostar na manutenção do relacionamento com os clientes relevantes, porque de outro modo sujeitar-se-á a perdê-los para a concorrência (Reichheld, 1993).

2.2.2 Fidelização/Lealdade

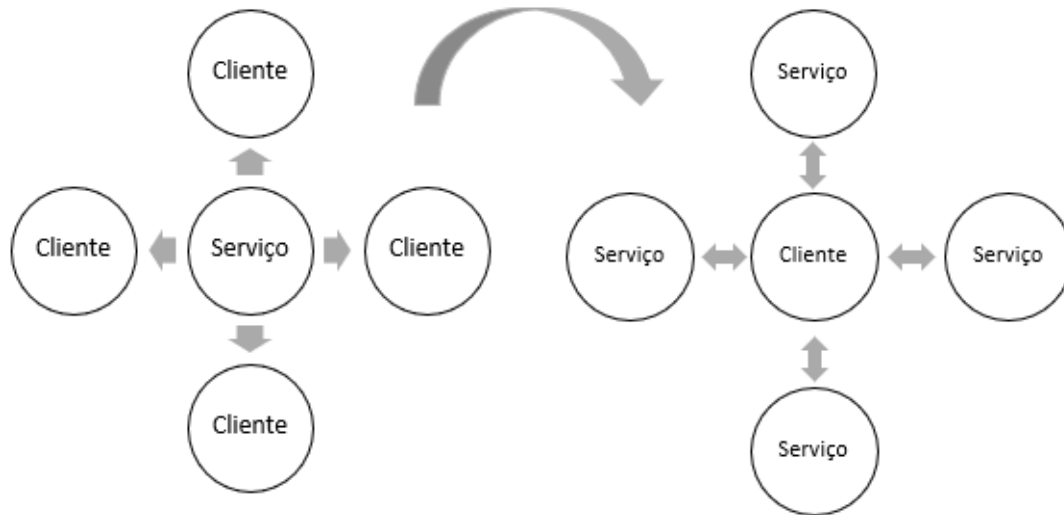
A massificação da informação e democratização do seu acesso transferiu o poder para o cliente, tornando-o mais volátil nas suas escolhas e, como tal, incrementou o valor das carteiras de clientes tal a dificuldade de as manter. Deste modo, a fidelização dos clientes apresenta-se como a solução para “reduzir a rotação dos clientes e todos os custos que ela implica, para reduzir a incerteza, as reclamações e assegurar a permanência e o crescimento dos negócios” (Marques, 2014 p. 24), o que por si só se pode traduzir numa vantagem competitiva, representando diferenças de resultados entre concorrentes no mercado (Reichheld, 1993).

O aumento da fidelidade dos clientes contribui para o aumento dos lucros das organizações, mas para o alcançar é necessário ter a capacidade de entregar valor de forma sustentada, sendo frequente que os modelos de negócio não estejam pensados nesse sentido. Assim, importa que as organizações consigam desenvolver um “ecossistema” onde clientes, produto/serviço, colaboradores e sistemas de medição estejam articulados com essa finalidade, sendo que a desconsideração de qualquer um destes pilares comprometerá o conjunto (Reichheld, 1993).

As organizações precisam deslocar a “gestão do mix tradicional para a gestão das relações com os parceiros de negócio, especialmente com o cliente” (Marques, 2014 p. 25), alterando o seu funcionamento de dentro para fora para passarem a fazê-lo de fora

para dentro (figura 4), sendo que, para tal, deve desenvolver-se o envolvimento com os clientes, ou parte deles, em interações que permitam adequar a oferta em função das necessidades identificadas (Rust et al., 2010).

Figura 4 - Transição do paradigma transacional para relacional



Fonte: Elaboração própria; adaptado de Rust et al. (2010)

Marques (2014 p. 64) afirma que a lealdade “é o resultado de uma relação duradoura, mutuamente vantajosa, baseada numa troca de informação e recompensas. Isto significa que a lealdade envolve reciprocidade” e alerta que tentar alcançar a fidelidade do cliente através de recompensas como descontos ou prémios não é consistente, já que esse tipo de estratégias contribui mais para a satisfação, o que não é sinónimo de lealdade. Esta ideia foi corroborada por Reichheld (1993), ao dar nota de estudos que demonstram que elevadas percentagens de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos (65%-85%) mudam de fornecedor, o que, uma vez mais, vem reforçar a importância de se alcançar a lealdade emocional para mitigar a rotação de clientes.

Nesse sentido, Oliver (1999) considera que o cliente pode passar por quatro fases de lealdade, sendo que na primeira denominada de lealdade cognitiva, o cliente sente preferência pela marca face às demais, por conhecimento prévio ou informações decorrentes de experiências, que quando geram satisfação, permitem que este passe a um estágio de lealdade afetiva. Neste estágio a resistência à mudança instala-se, mas não é suficiente para os demover de mudar de fornecedor. Assim, segue-se a lealdade conativa, em que o nível de comprometimento se adensa pela motivação em recomprar, que ainda assim pode não se concretizar por diversas interferências. Aí surge então um quarto estágio de lealdade em que o gostar, estar satisfeito e comprometido pela motivação de recomprar é impulsionado para a concretização da compra, acompanhado

de uma predisposição para ignorar ou superar potenciais obstáculos à sua concretização.

Marques (2014) considera que, para um cliente ser efetivamente leal, ainda que satisfeito, implica estarem reunidas um conjunto de condições que assegurem total liberdade deste para que mude de fornecedor sem que, no entanto, o pretenda fazer. Nomeadamente ter poder de compra para optar por alternativas disponíveis no mercado, não estando “preso” a um fornecedor por não haver alternativa ou pelo preço baixo.

A mesma autora afirma que “a lealdade é uma consequência natural da criação de valor” sendo que a “maximização do valor de cada cliente requer o desenvolvimento do conhecimento organizacional” como forma de potenciar as fontes de valor para o cliente (Marques, 2014 p. 67).

2.3 Criação e cocriação de valor

Grönroos (2011 p. 242) considera a “criação de valor para os clientes significa que depois de serem abastecidos de recursos ou processos interativos estão ou sentem-se melhor do que antes” realçando que no contexto *business-to-business* (B2B) a atuação de um fornecedor impacta sempre no resultado económico do cliente. Assim, a criação de “valor para o cliente pode ser mensurada em termos monetários, além de ter uma dimensão percetiva, como por exemplo, confiança, comprometimento e atração”. O mesmo autor apresenta 3 dimensões (receita, custo, perceções) onde identifica potenciais efeitos na criação de valor que um cliente pode obter, quando auxiliado pelo fornecedor (tabela 1).

Tabela 1 - Dimensões da criação de valor

Receitas	Custos	Perceções
Oportunidades de crescimento de negócios (novos mercados, melhor penetração de clientes ou segmentos de clientes)	Menores custos operacionais e/ou administrativos	Maior confiança no fornecedor
		Maior comprometimento com o fornecedor
Margens mais altas através de preços premium	Margens mais altas através de custos operacionais/administrativos mais baixos	Maior conforto nas interações com fornecedores
		Aumento da atração do fornecedor

Fonte: Elaboração própria; Adaptado de Grönroos (2011 p. 242)

Pensar a criação de valor para o cliente com o objetivo último de alcançar a sua lealdade implica colocá-lo (ao cliente) no centro da estratégia do negócio, o que pode implicar mudanças muito significativas em todo o modelo de negócio da organização (Reichheld, 1993).

Para Rowles (2018), a criação de valor tem dois pilares fundamentais que são ter uma noção clara do que se pretende no negócio, percebendo concretamente como as atividades de marketing desenvolvidas se tocam com o nosso objetivo, e perceber os objetivos da outra parte, do público-alvo, porque só assim é possível ajustar a oferta às suas expectativas. Deste modo, defende que o valor potencial para o negócio e o público-alvo se dá onde os objetivos de ambos se encontram (figura 5).

Figura 5 - Objetivos de negócio e cliente alinhados criam valor



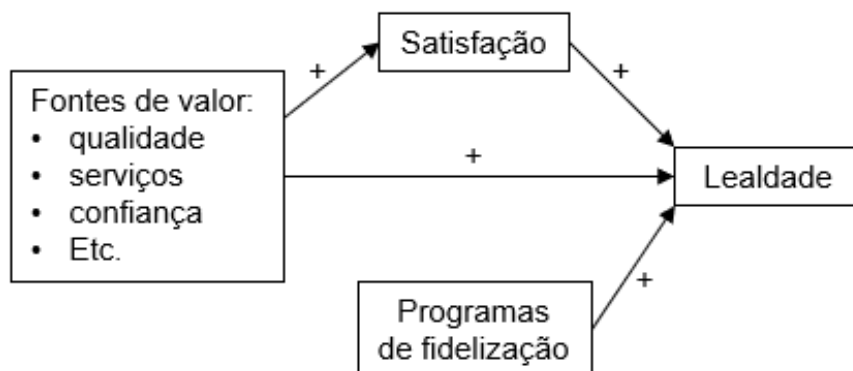
Fonte: Rowles (2018 p. 14)

O mesmo autor, realçando que a proposta de valor pode ser conceptualizada de diferentes formas em função da perspetiva individual, defende que na sua essência deve ser atraente e credível para o público-alvo, podendo centrar-se num produto, serviço ou em toda uma organização e defende ainda que “não basta que o meu produto ou serviço apenas forneça valor. Eu tenho que lhe dar um motivo para querer envolver-se, deixar feedback sobre o meu produto ou serviço e, em geral, criar um diálogo” (Rowles, 2018 p. 13). No mesmo seguimento, o autor exemplifica com interações no mercado B2B, em que as decisões do cliente podem ser mais complexas, e que não ocorrerão até que o cliente esteja consciente do que deseja e do que lhe pode ser entregue. Neste contexto, é particularmente relevante e diferenciador que o fornecedor do produto ou serviço

tenha as etapas do ciclo de compra devidamente mapeadas para conseguir responder, idealmente com conteúdo relevante e esclarecedor, agregando valor à solução apresentada mesmo antes de a implementar.

Christopher et al. (2002 p. 107) entende que “o marketing de relacionamento, com sua ênfase no marketing multifuncional, concentra-se nos processos que agregam valor ao cliente”. Judd (2003 p. 1302) afirma que “os funcionários de qualquer organização podem ser um elemento poderoso para ajudar a organização a diferenciar-se significativamente, a fim de obter uma vantagem competitiva e entregar valor aos clientes”. A criação de valor para os clientes viveu também uma mudança de paradigma para as organizações em geral e o marketing em particular. Se outrora a lealdade dos clientes era perseguida com recurso a simples cartões de descontos e pontos, a um dado momento percebeu-se a importância de a organização conhecer mais a fundo quais as fontes de valor relevantes para o cliente, desenvolvendo o conhecimento organizacional a partir da orientação para o mercado, possível de avaliar com recurso a escala MARKOR (Anexo 1) (Jaworski & Kohli, 1993; Marques, 2014), para então atuar de modo direcionado nesses fatores, de onde se pode destacar, entre outros, os serviços, a qualidade, a confiança e a satisfação podendo no entanto ser complementada com esses mesmos programas (figura 6) (Marques, 2014).

Figura 6 - Modelo da lealdade



Fonte: Marques (2014 p. 67)

Deste modo, constata-se que a lealdade não se compra mas conquista-se, dando a conhecer a marca/produto/serviço ao consumidor e fomentando experiências positivas e proximidade na relação com este, para desenvolver a intenção de recompra sustentada por uma forte crença na proposta de valor da organização (Marques, 2014).

Importa notar a existência de uma relação de dependência entre o conhecimento organizacional e a orientação das empresas para o mercado, na medida em que é essa

orientação que origina a recolha, análise e mudanças comportamentais decorrentes das conclusões obtidas (Marques, 2014). Contudo, é certo que esse fluxo de recolha de informação sobre as necessidades, geração de conhecimento de como as satisfazer e implementação de mudanças só será diferenciador e conferente de vantagem competitiva se as organizações o fizerem continuamente para estarem um passo à frente, porque a vantagem competitiva que daí advém desvanece-se à mesma velocidade com que a informação se difunde e banaliza no mercado (Slater & Narver, 2000).

2.4 Fontes de valor

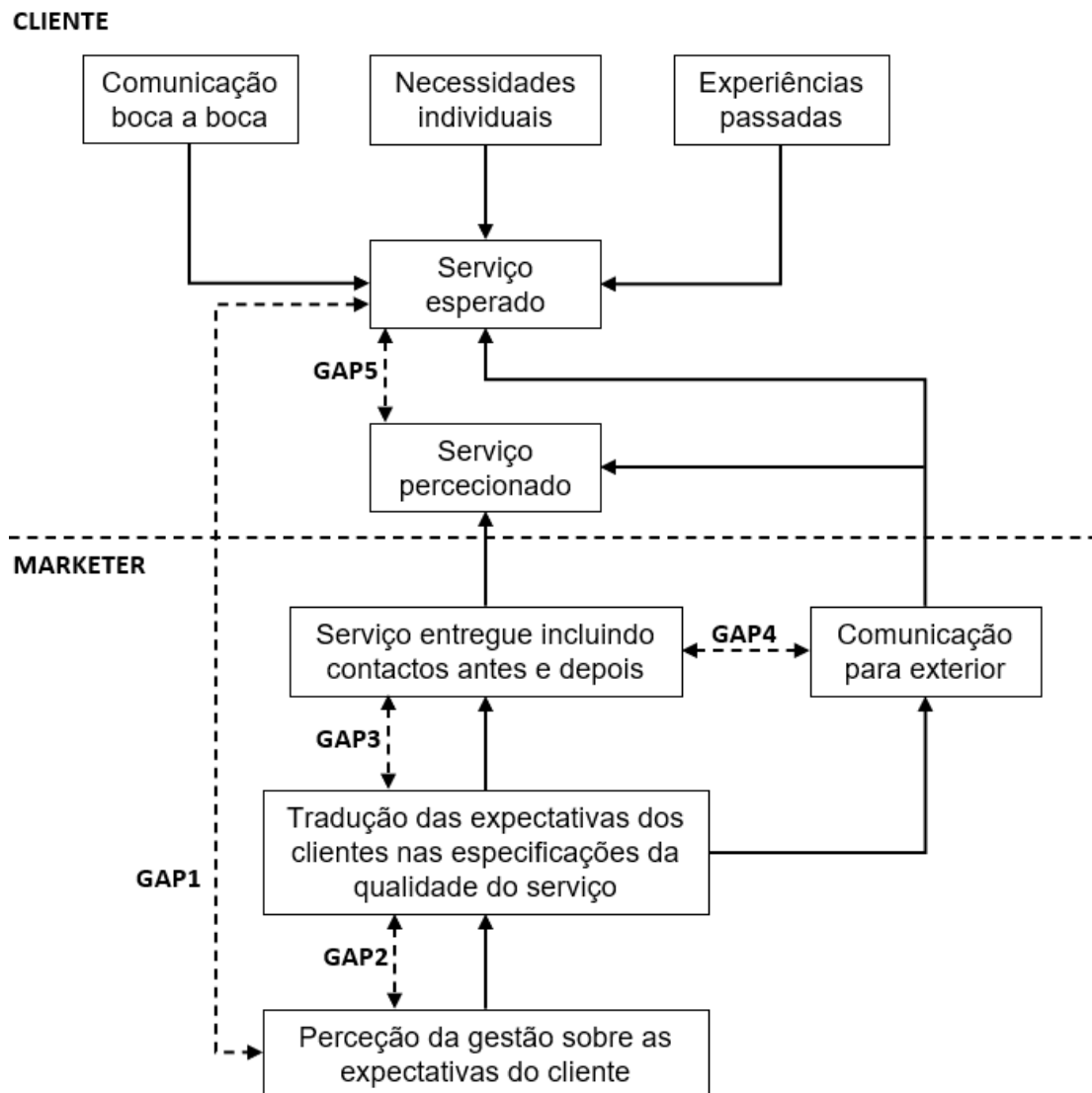
A criação de valor pode surgir tanto do produto quanto dos serviços, desde que o cliente perceba o benefício que daí advém pelo que, para trabalharem nesse sentido, “as empresas devem conhecer as fontes de valor de cliente, que muitas vezes são fatores determinantes da lealdade dos clientes” (Marques, 2014 p. 67) como se descreve nos subtópicos que se seguem.

2.4.1 Satisfação

A satisfação é uma percepção que decorre da experiência do cliente pelo que só pode ser medida após o consumo ou aquisição de um produto ou serviço. Deste modo, não deve ser um indicador descurado porque impacta diretamente com a intenção de recompra, ou seja, um cliente satisfeito tenderá a repetir a compra ao mesmo fornecedor enquanto um cliente insatisfeito tenderá a procurar alternativas e/ou prejudicar a imagem da organização no mercado. Não obstante, a existência de uma relação prolongada e satisfatória tenderá a não ser imediatamente abalada com uma experiência insatisfatória isolada (Marques, 2014).

Parasuraman et al. (1985) debruçando-se sobre a dimensão interna e externa (organização e cliente) no modelo dos 5 *gaps* (figura 7) descrevem o fluxo de interações e fatores passíveis de gerarem um diferencial entre percepções e expectativas e que, como tal, contribuem para o processo de formação do grau de satisfação.

Figura 7 - Modelo dos 5 gaps



Fonte: Parasuraman et al. (1985 p. 44)

Como primeiro *gap*, os autores identificam o potencial diferencial entre o que a gestão da organização entende que será a expectativa do cliente e a real expectativa deste, que é influenciada principalmente pelas suas necessidades, experiências passadas e experiências partilhadas por terceiros (e.g. a gestão pensar que o cliente pretende preços mais baixos quando na verdade deseja tempos de entrega mais curtos). De seguida, identifica o diferencial entre o que a organização entende que são as expectativas do consumidor e a definição rigorosa dos requisitos necessários à satisfação destas expectativas (e.g. a gestão identificar a necessidade de ter tempos de entrega curtos sem, no entanto, detalhar a quantas horas ou dias corresponde esse tempo de entrega curto). Como terceiro *gap*, aponta o diferencial entre a qualidade definida do serviço e a forma como este é concretizado (e.g. sendo um serviço

fortemente dependente do prestador poderá ocorrer que, não tendo o prestador a devida preparação para atender ao rigoroso cumprimento dos procedimentos definidos, para compensar o atraso daí decorrente, “salte” etapas para cumprir o tempo previsto). Como quarto *gap*, apresenta possíveis divergências entre o que a organização comunica para o exterior pelos diversos meios e o serviço efetivamente entregue (e.g. comunicações com recurso a colaboradores com “aparência modelo” quando na verdade o cliente é atendido por alguém de apresentação mais descuidada). Por fim, mas não menos importante, o quinto *gap* que representa o diferencial entre o serviço efetivamente entregue ao consumidor e a expectativa que este tinha do mesmo antes de o experienciar (expectativa usada na comparação no primeiro *gap* com a percepção que a organização tinha da expectativa do consumidor) (Parasuraman et al., 1985).

Sobre o mesmo modelo, Kotler e Keller (2016 p. 174) concluem que “a satisfação do comprador é uma função do desempenho percebido do produto e das expectativas do comprador. Reconhecendo que a alta satisfação leva à alta fidelidade do cliente, as empresas devem garantir que atendam e superem as expectativas do cliente” uma vez que quando não correspondem às expectativas o resultado é a insatisfação, quando correspondem alcançam a satisfação do cliente mas quando superam as expectativas geram um estado encantamento, que se traduz na intenção de recompra e recomendação positiva a terceiros.

2.4.2 Qualidade

Marques (2014) afirma que “a qualidade percebida pelos clientes está positivamente relacionada com os lucros da empresa” (Marques, 2014 p. 84). Almeida e Pereira (2014 p. 127) consideram que “a qualidade afigura-se como uma das questões mais marcantes e valorizadas sob o ponto de vista da prestação e entrega dos serviços”.

Segundo Garvin (1984 p. 25) podemos identificar cinco abordagens para definir o conceito de qualidade: “a abordagem transcendente da filosofia, a abordagem da economia baseada no produto, a abordagem da economia, marketing e gestão de operações baseada no utilizador, e as abordagens baseadas na produção e no valor”.

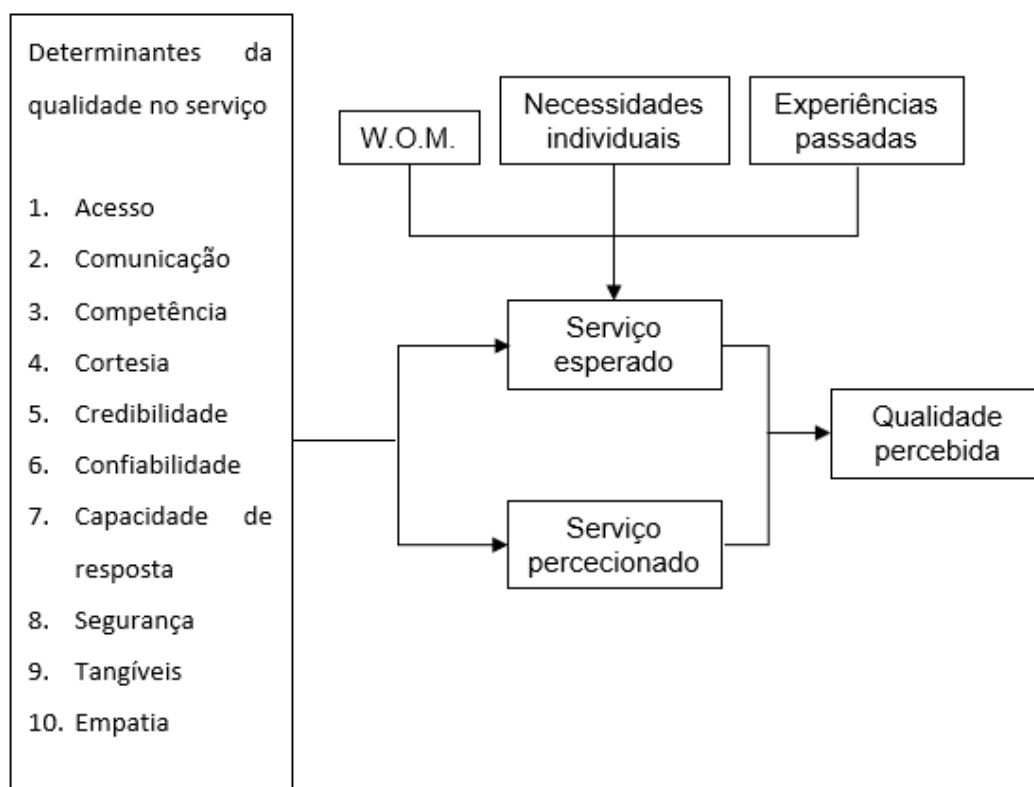
Estas abordagens traduzem-se na qualidade de excelência inquestionada e reconhecida por todos, na qualidade física representada pelas características tangíveis que um determinado produto pode ter, na qualidade funcional e processual no cumprimento do fim a que se destina e em conformidade com as especificações, na qualidade reconhecida face ao seu custo-benefício representado pela percepção de qualidade face ao custo-benefício, mas no domínio do marketing relacional importa

debruçarmo-nos sobre o domínio da superação das expectativas dos clientes, ou seja, em que medida o cliente valoriza o que recebeu acima do que esperava receber. A prestação da organização com base nas expectativas do cliente, cuja percepção deverá decorrer da orientação para o cliente, possível de medir com recurso a escala SOCO (Anexo 2) (Marques, 2014; Saxe & Weitz, 1982), permite não só à empresa superar as expectativas do cliente contribuindo para a lealdade, como fazê-lo de forma eficiente já que, por oposição, se apostar na qualidade centrada no produto corre o risco de não ir ao encontro da expectativa do cliente, desperdiçando recursos (Marques, 2014).

Almeida e Pereira (2014) consideram que a qualidade pode ser trabalhada em dois momentos contribuindo ambos para a formação da opinião do cliente sobre a qualidade de um serviço. O momento que antecede à execução deste, onde decorrem processos preparatórios como o agendamento, esclarecimento de dúvidas e o momento em que o serviço em si é prestado, concluindo os autores a que divisão da análise pode contribuir para uma melhor identificação de melhorias necessárias.

Parasuraman et al. (1985) apresentam dez categorias que intitulam de determinantes da qualidade do serviço (figura):

Figura 8 - Determinantes da qualidade percebida



Fonte: Parasuraman et al. (1985 p. 48)

- Acesso – relacionado com a facilidade que o cliente tem para contactar e aceder ao serviço nos vários canais, seja pelo tempo de espera para contactar telefonicamente no horário em que o serviço pode ser prestado e quanto tempo decorre desde que é solicitado até que se inicia.
- Comunicação – relacionado com o conteúdo e a forma como a organização comunica com o cliente, se o consegue fazer de forma clara e ajustada conforme o público-alvo, com conteúdo relevante para o mesmo (e.g. procedimento, custo, benefícios, comprometimento, entre outros)
- Competência – consiste em deter as capacidades e conhecimentos necessários para desempenhar a atividade a que se propõe no serviço seja por via do pessoal de contacto, operacional ou capacidade organizativa.
- Cortesia – implica o cumprimento de regras de respeito, boa convivência e educação, como respeitar o espaço do cliente e manter apresentação asseada e cuidada.
- Credibilidade – consiste em ser visto como verdadeiro, ter boa reputação
- Confiabilidade – traduz-se no cumprimento dos compromissos assumidos (e.g. horário acordado) e com o nível de consistência do serviço prestado, minimizando necessidade de repetir o serviço por não ter sido bem executado numa primeira vez.
- Capacidade de resposta – implica o imediatismo com que se consegue responder às necessidades dos clientes, associado à rapidez, prontidão e disposição dos colaboradores.
- Segurança – relacionada com a incerteza, a percepção de risco, perigo que pode ser sentido (e.g. face ao modo como a organização preserva a informação sobre as interações com o cliente ou a seriedade de colaboradores com quem o cliente interage).
- Tangíveis – tem que ver com as evidências físicas que a organização dispõe, tais como os equipamentos utilizados pelos colaboradores, farda, instalações, ferramentas, tudo o que seja palpável e passível de contribuir para a percepção do cliente.
- Empatia – relacionado com a capacidade de entender o cliente e suas necessidades, implicando conhecê-las em pormenor através de um contacto individualizado e continuado.

Partindo desta abordagem, Parasuraman et al. (1988 p. 25) condensam os 10 determinantes em cinco dimensões, nomeando-as e apresentando as suas definições:

- “Tangíveis: instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal
- Confiabilidade: Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa
- Capacidade de resposta: vontade de ajudar os clientes e fornecer serviço rápido
- Garantia: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança
- Empatia: Carinho, atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes”

Com base nestas cinco dimensões Parasuraman et al. (1988) apresentam um instrumento de medição da qualidade pela percepção do consumidor que designam de SERVQUAL (Anexo 3). Marques (2014 p. 84) conclui que “a medição da qualidade esperada e percebida pelo cliente/consumidor revela-se da maior importância para verificar até que ponto a organização está ou não a corresponder às expectativas” e sugere também que se analisem as reclamações e sugestões de clientes como forma de complementar a análise identificando “falhas na qualidade e onde a organização tem que atuar”.

2.4.3 Serviços

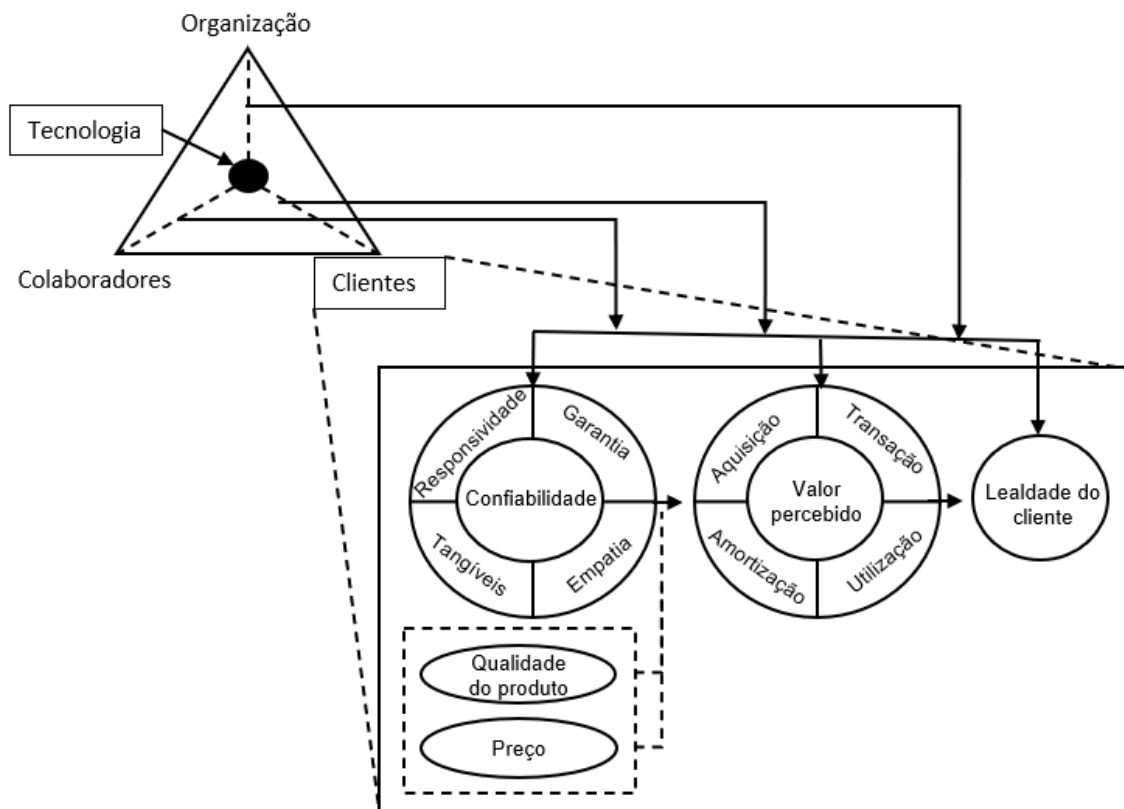
Ainda que as organizações inovem no desenvolvimento de produtos, a vantagem competitiva que daí advém tende a ter um ciclo de vida curto, porque a similaridade das ofertas da concorrência rapidamente a depreciam. Assim, os serviços agregados aos produtos ganham particular relevância e potencial para se assumirem como fonte de diferenciação das organizações. Nesse sentido, Marques (2014 p. 85) afirma que “o serviço prestado ao cliente é um indicador significativo da relação. Ele pode constituir um fator de diferenciação e uma vantagem competitiva, quando é de bom nível” e enuncia diversos exemplos de estudos sobre serviços em diferentes setores constatando uma relação de causa-efeito entre a satisfação percebida, a qualidade e duração da relação. Também o contacto pessoal desempenha um papel importante na construção da confiança, havendo, na perspectiva de (Marques, 2014 p. 85) a possibilidade de as empresas usarem “a qualidade do serviço como base para implementar uma estratégia de marketing defensiva, tendo o seu foco na retenção de clientes e visando aumentar os lucros” apesar de realçar que “a satisfação é mais importante do que a qualidade para explicar a variância das intenções comportamentais”.

Urda e Zuñiga (2001 p. 39) num estudo empírico em que analisaram o vínculo causal entre a satisfação com o serviço de assistência técnica e a lealdade ao fabricante no ramo automóvel apresentam como conclusão dos resultados que a causa “satisfação com o serviço” contribuiu isoladamente em “21% (cerca de 1/5)” para o efeito “lealdade ao fabricante”, considerando que “exerce um impacto considerável”.

2.4.4 Tecnologia

Parasuraman e Grewal (2000) mapearam as ligações da tecnologia com a empresa, colaboradores e cliente num modelo piramidal para relacionar e questionar a influência de cada uma destas 3 ligações com o modelo expandido de fidelidade do cliente (cadeia qualidade-valor-lealdade) (figura 9).

Figura 9 – Integração modelo pirâmide da tecnologia com cadeia qualidade-valor-lealdade



Fonte: Parasuraman e Grewal (2000 p. 172)

Nesse seguimento, os autores questionam o impacto que a ligação tecnologia-empresa pode ter na percepção de valor que o cliente formula e em que medida a empresa evidenciar o seu nível de desenvolvimento tecnológico contribui para a sua atração ou retenção. Sobre a ligação tecnologia-colaborador questionam se os meios tecnológicos

de que o colaborador dispõe e o modo como interage com os mesmos são indutores de maior qualidade ou valor percebido para o cliente, ou se contribuem para maior motivação dos colaboradores na prestação de um serviço mais personalizado e valorizado. Sobre a ligação tecnologia-cliente os autores questionam se o facto de o cliente interagir com a tecnologia contribuiu positiva ou negativamente para a retenção/lealdade do cliente, ou se a importância relativa de cada uma das cinco dimensões da qualidade do serviço é afetada.

Schwab (2018 p. 48-49) afirma que “a tecnologia permite uma maior eficiência, que é um desejo da maioria das pessoas”, que as tecnologias “estão a ter um impacto significativo na forma como as empresas são geridas, organizadas e equipadas”, e estão a “aumentar a velocidade e a escala de mudança nas empresas”. Existem, no entanto, barreiras na adoção de tecnologias em serviços que envolvem forte interação humana por impreparação ou preferência dos intervenientes no contacto pessoal, pelo que é recomendável que “a tecnologia deva estar bem integrada em harmonia com as características da oferta do serviço, as carências efetivas de quem o presta (colaborador) e as necessidades de quem o adquire (cliente)” (Almeida & Pereira, 2014 p. 51).

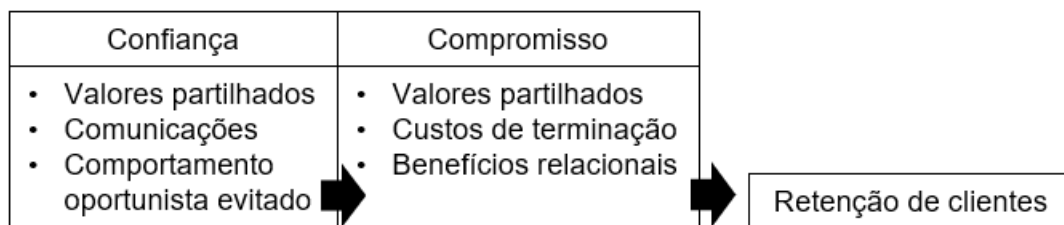
2.4.5 Confiança e Compromisso

Ferrin et al. (2007 p. 469) afirmam que “a confiança é frequentemente definida como uma crença ou confiança que uma parte tem sobre as características de outra parte que podem aumentar a vontade de assumir riscos”. Para Rousseau et al. (1998 p. 395) a confiança é “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outra pessoa” e consideram que “porque o risco e a interdependência são condições necessárias para a confiança, variações nesses fatores ao longo de um relacionamento entre as partes podem alterar tanto o nível quanto, potencialmente, a forma que a confiança assume”.

Baynast et al. (2018) destacam diversas soluções para o cliente minimizar o risco percebido entre as quais confiar em experiências passadas, confiar na notoriedade de determinada marca, confiar na credibilidade de fontes de informação ou confiar em alguém a quem se reconhece competência. A confiança apresenta-se como o denominador comum. Os sentimentos de incerteza e vulnerabilidade tendem a estar presentes nos clientes e a serem exacerbados quando os serviços a que recorrem “são pessoalmente importantes para os clientes, exigem envolvimento considerável, são

heterogêneos ou complexos” (Berry, 1995 p. 242), pelo que quando desenvolvem relações de confiança com o prestador do serviço decorrente de experiências positivas anteriores, essa “relação de confiança torna a procura inelástica na mente do consumidor” (Marques, 2014 p. 88). Daí que a confiança possa ser vista como “a ferramenta de marketing relacional mais poderosa disponível na empresa” (Berry, 1995 p. 242) sendo a comunicação frequente e bidirecional uma das medidas apontadas para que se construa e mantenha uma relação de confiança e comprometimento (DuPont, 1998). (DuPont, 1998) esquematiza na figura 10 os fatores que levam à confiança, compromisso e retenção de clientes.

Figura 10 - Fatores que levam à confiança, compromisso e retenção de clientes



Fonte: DuPont (1998 p. 12)

A confiança tem um papel determinante no desenvolvimento de relacionamentos bem-sucedidos, mas para que esta seja alcançada importa que as partes desenvolvam uma comunicação positiva, partilhem de valores semelhantes, nenhuma das partes se comporte de forma oportunista na relação, gerando desequilíbrios acentuados nos benefícios alcançados que reduziriam os custos de mudança percebidos e, deste modo, se estabeleçam compromissos que permitam alcançar a retenção/lealdade dos clientes. “Em resumo, compromisso e confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos que conduzem ao sucesso do marketing relacional” (Morgan & Hunt, 1994 p. 22)

2.4.6 Comunicação

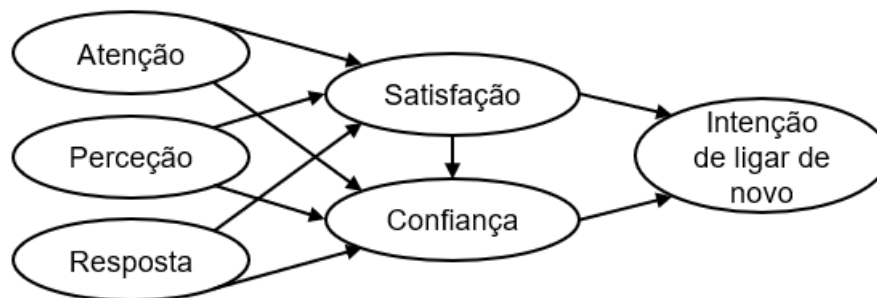
O diálogo entre as partes promove o conhecimento mútuo, que por sua vez estimula o diálogo e, deste modo, é possível fortalecer as relações facilitando negócios e resolução de problemas (Christopher et al., 2002), isto porque “a comunicação é uma causa de conflitos e simultaneamente o meio de resolução de conflitos” (Falcão, 2018 p. 131).

Falcão (2018 p. 135) aponta a assimetria de informação disponível entre emissor e recetor no processo comunicacional como um potencial foco de conflitos acrescido das percepções individuais, e realça que o contributo para uma boa comunicação é da responsabilidade de ambas as partes, que devem estar abertas à aprendizagem

assumindo uma postura de escuta ativa e/ou empática, colocando questões para evitar mal entendidos, “fazendo com que o outro sinta que a comunicação se está a dar entre pessoas que conseguem ter uma visão e perspetiva semelhante à da outra parte, embora não tendo que concordar em tudo”.

Num estudo sobre o impacto do comportamento auditivo de um serviço de *Call Center*, Ruyter e Martin (2000) identificaram a atenção, perceção e resposta como elementos representativos de um comportamento auditivo gerador de satisfação e confiança no cliente por sua vez indutores da intenção da repetição do contacto (figura 11).

Figura 11 - Modelo conceptual sobre impacto atenção-perceção-resposta na lealdade (Call Centers)



Fonte: (Ruyter & Martin, 2000 p. 279)

Na discussão de resultados, os autores apontam que “a atenção é um sinal de envolvimento do operador na interação”, a “perceção está principalmente relacionada à confiança, que é uma variável de estudo mais relacional” e a capacidade de resposta está “relacionada positivamente tanto com a satisfação quanto com a confiança”. (Ruyter & Martin, 2000 p. 281)

2.4.7 Gestão de Reclamações

Marques (2014 p. 93) considera que uma adequada gestão de reclamações contribui para a lealdade dos clientes porque recupera a satisfação, promove a sua confiança na organização e conseqüentemente reforça a relação. Deste modo, afirma que “as situações de conflito parecem ser críticas para a confiança, porque se tem a ideia de que é nas adversidades que os parceiros são postos à prova” e nesse sentido alerta para o cariz multidimensional que o processo de gestão de reclamações aporta como a “velocidade, flexibilidade, honestidade e cortesia” além de eventuais compensações ao cliente pelos danos causados.

Num estudo sobre o comportamento de reclamação do cliente na perspetiva dos serviços, Tronvoll (2007) apresenta um novo modelo conceptual dinâmico (figura 12) que considera o contexto e configuração dos recursos, que podem de algum modo atuar como filtro para o comportamento de reclamação, e considera três potenciais reações do cliente face a experiências negativas com o serviço.

Figura 12 - Modelo dinâmico de comportamento de reclamação do cliente



Fonte: Tronvoll (2007 p. 293)

O contexto pode contribuir para uma melhor compreensão da motivação da reclamação, já a configuração dos recursos pode facilitar ou inibir a reclamação. As potenciais reações podem passar pela ausência de reclamação, comunicação verbal ou não verbal dessa mesma reclamação ou, uma atitude passiva ou ativa de reclamação. Ainda que ocorram incidentes que justifiquem a reclamação, a ausência desta é muito comum e pode ser explicada por diversos fatores como desconhecimento do padrão esperado, personalidade do cliente, entre outros. A comunicação da reclamação pode ser mais ou menos formal e mais ou menos interativa, podendo ser dirigida aos colaboradores, no decorrer da prestação do serviço, à organização pelas vias de comunicação disponíveis ou até a terceiros, tornando-se lesivo para a organização. Já a atitude passiva ou ativa de reclamação pode traduzir-se na redução do comportamento de compra, quebra da relação com a organização ou até em comportamentos mais agressivos com a intenção de causar dano reputacional ou material à organização. Assim, recolher informação dos clientes que não comunicam sobre as suas experiências negativas com a organização é vital para que esta possa corrigir as falhas detetadas e inverter a eventual insatisfação gerada. Nesse sentido, pode a organização motivar o cliente a reclamar, ensinando-o como e criando condições que facilitem esse processo através de diferentes canais, dando visibilidade do seu tratamento, o que passa uma mensagem de que se preocupa

com quem reclama. Deste modo, o autor considera “importante para a empresa estabelecer e continuar a desenvolver um sistema de recolha de reclamações eficaz, porque o *feedback* pode ser utilizado como um *input* vital no processo de aprendizagem dos colaboradores” já que “se analisados corretamente, esses dados também podem revelar necessidades latentes não reconhecidas anteriormente e, assim, levar a melhorias na qualidade do serviço e experiências de serviço favoráveis” (Tronvoll, 2007 p. 299) na certeza porém de que “a resolução bem-sucedida de reclamações pode afetar significativamente o desempenho financeiro de uma empresa” (Tronvoll, 2007 p. 285).

2.4.8 Valor Relacional

Quanto maior o custo percebido associado ao término da relação maior será o compromisso (Marques, 2014; Morgan & Hunt, 1994). Para Marques (2014 p. 94) o valor relacional traduz o saldo percebido pelo cliente numa análise custo-benefício de manutenção da relação com a organização e, nesse sentido, pode ser um precursor da lealdade do cliente já que “mesmo quando ele extrai benefícios advindos de trocas relacionais com uma empresa, se lhe forem exigidos altos custos de manutenção, o relacionamento será menos atrativo e menor será a evidência da lealdade”. Gummesson (1987 p. 20) considera que “a qualidade relacional é parte da qualidade percebida pelo cliente”.

2.4.9 Gestão de Recursos Humanos

“Ainda que as organizações com elevados níveis de performance possam evidenciar diferentes práticas, todas elas assentam no princípio de que as pessoas são o ativo mais importante e mais competitivo” (Correia & Mainardes, 2010 p. 276). “As relações com os clientes são influenciadas pelos *part-time marketers* de todos os tipos de funções dentro da empresa e, conseqüentemente, a dependência interfuncional na empresa deve ser enfatizada” (Gummesson, 1987 p. 20).

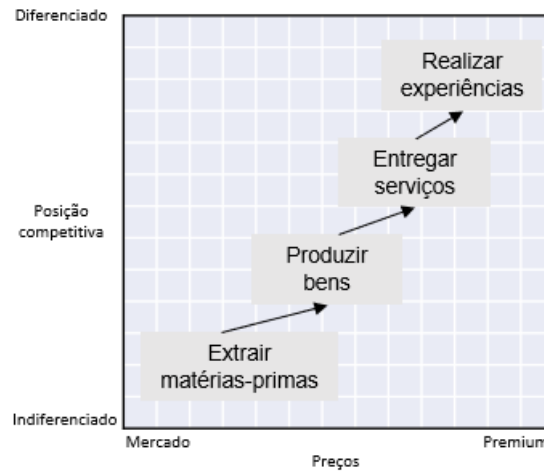
Almeida e Pereira (2014 p. 124) afirmam que “para os serviços, a qualidade deve ser percebida em função do papel dominante das interações humanas e das capacidades para corresponder às expectativas do cliente. Nesse sentido, nos serviços a qualidade traduz a atitude, o comportamento e desempenho dos indivíduos, direta ou indiretamente envolvidos na prestação e entrega do serviço ao cliente”. “A satisfação no emprego aliada ao conhecimento e à experiência dos trabalhadores manifesta-se num melhor serviço aos clientes, que se traduz numa maior fidelidade dos mesmos” (Marques, 2014 p. 95).

O contributo dos colaboradores, particularmente os que lidam com o cliente recorrentemente, é determinante para a retenção dos clientes porque contribuem para a humanização da organização junto destes e é, em grande medida, com os colaboradores que a ligação de confiança e comprometimento se estabelece, pelo que a sua saída da organização pode mesmo ditar a quebra de relação com clientes. Assim, tal como a organização procura e esforça-se por seleccionar e manter o tipo de cliente ideal, também esse esforço deve ser aplicado com os colaboradores e de forma duradoura, sendo que quanto mais tempo permaneçam e cresçam com o negócio maior conhecimento deterão. Importa ainda que as organizações estejam abertas a compensar os colaboradores, seja com aumentos salariais ou incentivos porque quando não haja outros motivos, os melhores colaboradores tenderão a migrar para a organização que melhor os retribuir (Reichheld, 1993). Embora “não seja possível impedir a saída de membros organizacionais que demandam condições mais favoráveis noutros espaços, as empresas podem adotar políticas e mecanismos tendentes a mitigar as perdas e o risco de <<esvaimento>> de talentos” (Rego et al., 2018 p. 367-368) que pode assumir diversas formas. Os aumentos salariais também contribuem para que os colaboradores se mantenham motivados, comprometidos e permaneçam na organização mais tempo aumentando o conhecimento, reduzindo custos de formação, aumentando a produtividade, o que culmina numa melhor prestação do serviço e promove a lealdade dos clientes (Reichheld, 1993). Esta cadeia cria uma dinâmica vencedora no mercado já que, se os melhores colaboradores e clientes estão do mesmo lado, é expectável que a concorrência precise desenvolver maiores esforços para alcançar os mesmos resultados (Reichheld, 1993).

2.4.10 Experiência

Pine e Gilmore (1998 p. 98) afirmam que “uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente serviços como palco e mercadorias como adereços, para envolver clientes individuais de uma maneira que crie um evento memorável”. Na figura 13, os autores esquematizam aquilo que descrevem como “a progressão do valor económico” demonstrando que, do mesmo modo que os serviços revolucionaram a economia baseada nos produtos, as experiências vieram revolucionar a economia baseada nos serviços e são hoje procuradas como o elemento diferenciador das propostas de valor (Pine & Gilmore, 1998).

Figura 13 - Progressão do valor económico



Fonte: Pine e Gilmore (1998 p. 98)

Marques (2014) considera que a fidelização é influenciada pela associação que os clientes fazem dos produtos ou serviços a experiências memoráveis, pelo que a capacidade de as organizações integrarem na sua oferta de valor uma componente emocional despertada pelos sentidos pode, em si mesmo, representar uma vantagem competitiva.

3. METODOLOGIA

Segundo Coutinho (2019 p. 254) “o capítulo da metodologia destina-se a dar informação sobre os procedimentos gerais usados na pesquisa empírica, os instrumentos utilizados e relatar a maneira como os dados foram recolhidos”.

3.1 Metodologia

As metodologias mais comumente utilizadas são a quantitativa e a qualitativa. Enquanto a primeira consiste na quantificação da informação, com recurso a técnicas estatísticas orientadas pela investigação das relações causa-efeito entre variáveis, em busca da objetividade e generalização, e onde se denota maior distanciamento entre o investigador e o investigado, a segunda distancia-se da quantificação, explora a riqueza da informação obtida ao longo da investigação e descreve-a, partindo das interações e ideias decorrentes das perspetivas dos intervenientes (Coutinho, 2019).

Gummesson (2002 p. 585) afirma que “a geração da teoria do marketing requer mais pesquisa de estudo de caso indutiva e sistêmica, permitindo-nos confrontar a complexidade, ambiguidade e dinamismo do mundo real com mais senso comum e menos ritual”. Assim, e pelos motivos referidos no primeiro capítulo, no presente trabalho desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, que “é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais, antes que se possa desenvolver uma abordagem” (Vieira, 2002 p. 65), com enfoque de investigação qualitativa através do método de estudo de caso, em concreto sobre o departamento de assistência técnica do Super Bock Group.

Como instrumentos de recolha de dados, primeiramente procedeu-se à revisão da literatura com recurso a fontes secundárias e primárias. O referencial teórico decorrente, a pesquisa documental e condução de entrevistas semiestruturadas a uma amostra criterial, constituída por nove participantes, cujo critério de seleção residiu na sua posição estratégica na organização face ao departamento de assistência técnica, como responsáveis do mesmo ou enquanto *stakeholders* internos, permitiu a construção do estudo de caso.

3.2 Estudo de caso

Um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites

entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos e baseia-se em várias fontes de evidências” (Yin, 2001 p. 32-33), tratando-se assim de “um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida” (Coutinho, 2019 p. 335) e que pode ser “uma das mais difíceis de realizar devido à ausência de fórmulas rotinizadas, apelando à interação contínua entre os aspetos teóricos a estudar e os dados a recolher” (Gama, 2009 p. 74).

Ventura (2007) considera que o estudo de caso confere maior riqueza à investigação, permitindo destacar as várias dimensões do caso em estudo e obter uma perspetiva mais abrangente sem sacrificar a profundidade atingida. Não ignora, no entanto, a maior dificuldade de generalização de resultados, dando como exemplo o caso em estudo poder eventualmente ser demasiado díspar dos demais para permitir essa generalização, o que motiva um alerta para que o investigador não caia no que Gama (2009) chama de enviesamento introduzido pelo investigador, e na potencial falta de rigor, ponderando o seu plano desde a seleção do caso, passando pelas fontes utilizadas até às conclusões apresentadas.

Yin (2001) defende ainda que o enviesamento e falta de rigor no trabalho apresentado depende mais do investigador do que da metodologia adotada, e que a potencial generalização é essencialmente sobre as teorias defendidas e não sobre as populações ou amostras estudadas. Como antecipado no ponto anterior, no presente estudo optou-se por uma amostragem criterial que, embora não possa ser considerada neutra, teve em linha de conta a adequação à investigação, privilegiando o que se espera contribuir de forma mais rica para o fenómeno em estudo (Gama, 2009).

Reuniu-se a lista de participantes nas entrevistas na tabela 2.

Tabela 2 - Participantes nas entrevistas

Cargo na organização	Antiguidade	Meio utilizado	Tempo de entrevista
Diretor Comercial <i>On Trade</i>	10 anos	Videochamada	00:46:10
<i>Manager</i> de Assistência Técnica	22 anos	Presencial	01:02:40
<i>Manager</i> de Gestão Área Norte	21 anos	Presencial	00:42:08
<i>Manager</i> de Trade Marketing <i>On Trade</i>	4 anos	Presencial	00:52:09
<i>Manager</i> de Desenvolvimento Distribuidores	25 anos	Videochamada	00:44:21
<i>Manager</i> de <i>Business Development</i>	22 anos	Videochamada	01:05:59
Gestor de CRM e Digital	11 anos	Presencial	00:59:53
Gestor de Projetos	13 anos	Presencial	00:44:47
Gestora de Área	19 anos	Videochamada	00:44:53

Fonte: Elaboração própria

O participante que exerce o cargo de Diretor Comercial *On Trade* e o participante que exerce o cargo de *Manager* de Assistência Técnica foram identificados como responsáveis pelo departamento, e os restantes participantes como *stakeholders* internos com um passado e/ou presente de relação com o departamento, que se pressupôs conferir forte conhecimento sobre o mesmo. Todas as entrevistas conduzidas foram gravadas, tendo sido recolhida autorização dos participantes para o efeito, mediante compromisso de confidencialidade das mesmas e transcrição para o documento final da dissertação do conteúdo estritamente necessário à análise e clarificação das conclusões apresentadas.

3.3 O Caso: Assistência Técnica do Super Bock Group

Segundo Gama (2009 p. 77), “na maior parte das situações, a seleção do caso tem a ver com questões de ordem prática, eminentemente relacionadas com a possibilidade de acesso e nível de recursos existente” o que, de facto, se verifica como justificação para escolha do “Caso”, aliado aos motivos invocados no primeiro capítulo e ao facto do Super Bock Group se tratar de uma organização de referência sobre a qual proliferam já diversos estudos académicos, mas nenhum dos quais com o mesmo objeto de estudo.

3.3.1 A História do Super Bock Group

No livro “Unicer, uma longa história”, Pereira (2014) percorre a história desta organização desde o seu nascimento a 7 de Março de 1890 como Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes (CUFP), em resultado da união de sete fabricantes de cerveja e refrigerantes da cidade do Porto. Ao longo da primeira década, deparou-se com dificuldades financeiras, alterações de quadros diretivos, incêndios em instalações, os primeiros registos de 12 marcas, até que alcançou a estabilidade financeira que permitiu a criação de um fundo para premiação dos colaboradores e apoio aos inválidos, em 1897.

Nos anos que se seguiram, Pereira (2014) discorre sobre muitos desafios de inovação e modernização com registo de novas marcas, venda de instalações, alienação do negócio de vinhos e outras bebidas alcoólicas, construção e expansão de uma nova fábrica, até que em 1913 emprega 91 colaboradores na produção e distribuição, além dos colaboradores administrativos e técnicos. Manteve-se o ímpeto de expansão e modernização, quer de instalações quer de produtos e marcas, até que a partir de 1915, por força da primeira guerra mundial, depara-se com dificuldades no abastecimento de matérias-primas ao ponto de impor momentos de suspensão da produção e distribuição.

Mais tarde, em 1920, a CUFP integra nos seus quadros pela primeira vez mulheres como colaboradoras, e inicia um processo de modernização da frota de transporte de cerveja, até então operado por carroças puxadas por mulas, para passar a fazê-lo com recurso a camiões, como descreve o site da marca (Super Bock Casa da Cerveja, 2018).

Na mesma página (Super Bock Casa da Cerveja, 2018) a empresa anuncia que já em finais de 1926, a Super Bock, acompanhada da Cristal, é premiada com medalha de ouro sendo o seu registo de marca requerido a 3 de março do ano seguinte. (Pereira, 2014) Seguem-se anos com altos e baixos ao nível de vendas, acompanhados de obras de modernização e ampliação e reforço da sua operação mais a sul do país, em Lisboa, onde se disputou a exclusividade de muitos retalhistas, também com recurso a instalação de equipamentos de frio, já no ano 1939, no final do qual a empresa volta a deparar-se com dificuldades de abastecimento de matérias-primas, devido à segunda guerra mundial. No seu quinquagésimo aniversário, em 1940 participa na Exposição Histórica do Mundo Português, em Lisboa, onde assegura o exclusivo em muitos dos retalhistas presentes na exposição, mas as dificuldades de abastecimento decorrentes do contexto de guerra mantêm-se, levando a empresa a recorrer exclusivamente a maltes nacionais, sendo que em 1944, por dificuldade de obtenção de matérias-primas com qualidade, a empresa condiciona as quantidades produzidas de Super Bock (Pereira, 2014).

Na sua obra, o autor refere que em 1952 a empresa assegura instalações para cuidados médicos e de enfermagem aos colaboradores, além de refeitório onde a empresa passa a fornecer diariamente pequeno-almoço gratuito aos mesmos. Em 1954, inicia-se a atividade de uma equipa de assistência técnica aos retalhistas com venda de cerveja no formato barril, cuja satisfação que reuniu junto dos clientes levou a que a administração criasse nova equipa no ano que se seguiu. Por esta altura, é ministrado um curso de instrução primária para adultos e a empresa implementa para os colaboradores um modelo de aposentação, à imagem do que o Estado pratica para funcionários públicos. Em 1958, por proposta de João Talone, na altura Administrador-delegado, decide-se a introdução do princípio da progressividade salarial, assente num aumento relativo maior para os salários mais baixos, e em 1960 dá-se a contratação de uma assistente social, e alargamento do benefício de medicamentos gratuitos, que vigorava para colaboradores fabris, é também estendido aos colaboradores administrativos, reforçando o plano de ação social praticado pela empresa.

Segundo Pereira (2014), no ano seguinte é nomeado um grupo de estudo de medidas de prevenção contra acidentes de trabalho e inicia-se o processo que viria a culminar

na construção da fábrica de Leça do Balio, inaugurada em 1964, ano em que são decididos ajustes salariais entre 20 e 30%, e em 1965 é formado um grupo desportivo denominado Centro de Cultura e Desporto (CCD) do Pessoal da CUFP, decorrente de um inquérito promovido por João Talone e submetido aos trabalhadores para identificar as suas preferências culturais e desportivas, que viria a ser formalizado no ano seguinte e perdura até hoje. Nos anos que se seguiram, além da aquisição de participações de outras organizações em outras áreas de negócio, o investimento em instalações e equipamentos mantém-se, com vista a dar resposta às necessidades de produção por força do crescimento das vendas e adoção das melhores práticas de produção no setor, bem como a aposta na qualificação por via de ações de formação.

Em 1975 dá-se a nacionalização da CUFP mantendo-se o Conselho Executivo na administração, ao qual se acrescenta um terceiro administrador nomeado pelo governo. Em finais de 1977, decorrente da reestruturação do setor é formada a Unicer por agregação da CUFP, Imperial e Copeja e, nesse seguimento, reestrutura-se também toda a estratégia da organização. Já em 1982 a empresa moderniza os processos administrativos, recorrendo à implementação de soluções informáticas para faturação e controlo orçamental. Continua-se a apostar na formação profissional e desenvolvimento de competências técnicas, tendo também como objetivo aumentar a produtividade e qualidade de forma transversal a toda a organização, o que viria a resultar em ganhos de produtividade que se traduziram em aumentos de 70 (em 1979) para 100 mil litros vendidos por colaborador e com uma redução no mesmo período do número médio de trabalhadores em exercício de 2172 para 1846. O ajuste de benefícios, qualificações, avaliação de desempenho, aposta na formação inclusive com protocolos com o ensino superior prosseguem, bem como o crescimento de vendas e investimentos para adaptar a capacidade produtiva (Pereira, 2014).

Entre 1989 e 1990 a Unicer é reprivatizada, vindo a contar também com um parceiro que ainda hoje se mantém, a Carlsberg, e reorganizando novamente toda a organização com foco na modernização tecnológica, aumento de produtividade, valorização dos recursos humanos, nova comunicação, distribuição, etc., iniciando-se a utilização do software de gestão SAP em 1994. Em 1995, dá-se o primeiro festival de música Super Bock Super Rock e a Unicer aposta no negócio de vinho à pressão, com recurso aos equipamentos de extração. Em 1996 inicia o funcionamento da estação de tratamento de águas residuais (ETAR) na fábrica de Leça do Balio, mais tarde expandida, o que contribuiu para a despoluição do Rio Leça. Em 1998 participa na Expo98 como patrocinadora oficial, com exclusividade da marca Super Bock e Vitalis, que deu nome

a um parque num dos espaços da exposição. Em 2002 dá-se a aquisição e integração na Unicer do Grupo VMPS – Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas, reforçando o portefólio da empresa que conta já com cerveja, águas, vinho, néctares e café, negócio que viria a ser alienado mais tarde. Seguem-se lançamentos de novos produtos como a Super Bock Stout, investimentos em melhoria de processos e certificação de diversas empresas do grupo no âmbito da qualidade, ambiente e segurança. Já em 2004 a empresa lança também uma revista institucional, de seu nome “Autêntica” como ferramenta de comunicação com *stakeholders* internos e externos (Pereira, 2014).

O autor dá conta que em 2005 cria-se a empresa Unicer AT – Assistência Técnica a Equipamentos de Bebidas, Lda, com a criação de armazéns e oficinas a par da contratação de 176 colaboradores que, até então, desempenhavam as suas funções como prestadores de serviço. A empresa continua a apostar em parcerias com o meio académico e instituições da sociedade em geral, desenvolvendo diversas iniciativas de inovação industrial e responsabilidade social. A partir de finais de 2006 assiste-se a uma reestruturação muito significativa com fusões, rescisões, encerramento de unidades fabris e investimento noutras. Em 2007 dá-se uma forte aposta na sustentabilidade assente na responsabilidade social e ambiental, a par do crescimento económico e transversal a toda a organização, em alinhamento com todos os *stakeholders* internos e externos. Em 2008 dá início a processos de certificação ambiental, tendo-se alcançado em 2012 metas de ecoeficiência traçadas para 2013. Também neste ano inicia-se a construção do novo centro de produção de Leça do Balio que viria a concentrar toda a produção de cerveja. Em 2014 dá-se a inauguração do novo edifício sede, em 2015 o novo armazém logístico automático e em 2016 é inaugurada a Casa da Cerveja, centro de visitas da empresa (Autêntico, 2016). Já em 2017, a organização assume o nome da sua marca mais emblemática, no ano em que esta faz 90 anos e passa a chamar-se Super Bock Group (Relatório de gestão, 2017).

Em 2022 ano em que o Super Bock Group faz 132 anos, apresenta na sua página institucional online (Super Bock Group, 2020) como linhas orientadoras:

- Visão: “Paixão Local Ambição Global”
- Missão: Sermos uma empresa com credenciais cervejeiras que se dedica, com paixão, à produção de bebidas e ao desenvolvimento de marcas, excelentes e apreciadas por todos.
 - Inovarmos continuamente para cativar e surpreender clientes e consumidores.

- Apostar no crescimento e valorização das nossas pessoas e das nossas marcas, os maiores ativos da empresa.
 - Gerar impacto positivo, a médio e longo prazo, na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, obtendo o reconhecimento e a valorização adequados por parte da comunidade e dos acionistas.
- Valores: Superamos com Ambição; Confiamos nas Pessoas; Fazemos com Excelência

A estrutura interna do Super Bock Group apresenta-se conforme figura 14.

Figura 14 - Organograma Super Bock Group



Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão (2018)

Numa recente publicação online (Distribuição Hoje, 2022), Graça Borges, diretora de Comunicação, Relações Institucionais e Sustentabilidade, além de confirmar a comercialização da marca em “mais de 50 países da Europa, África e Ásia”, afirma “a nossa prioridade é assegurarmos sempre a qualidade do produto para conseguirmos proporcionar a melhor experiência cervejeira” o que, de facto, está patente também nos vários certificados que a organização dispõe (e.g. IFS; ISO9001; ISO14001; ISO22000; ISO45001) (Super Bock Group, 2020).

3.3.2 A Assistência Técnica Super Bock pelo modelo dos 6 mercados

A Assistência Técnica da Super Bock (AT) é uma das empresas do grupo Super Bock, dedicada à atividade de prestação de serviços de assistência técnica a equipamentos relacionados com a atividade da Super Bock.

Considerando o organograma supra (figura 14), o departamento de AT está inserido na direção “Comercial *On Trade*” (dedicada ao canal horeca), onde também se inserem outros departamentos relevantes para a operação da AT como um *Call Center*, toda a

área comercial que opera este canal e o *Trade Marketing*, dedicado a atividades de desenvolvimento de merchandising de ponto de venda e customização.

Os serviços prestados pela AT traduzem-se na instalação, manutenção preventiva e corretiva, e desmontagem desses equipamentos em pontos de venda “permanentes” e em eventos, em todo o território nacional. De entre os diversos equipamentos relacionados com a atividade, encontram-se máquinas de venda automática, vitrines e arcas refrigeradoras para comercialização de produto engarrafado, refrigeradores/extratores para produto extraído de barris ou tanques, e colunas de extração, a partir das quais a cerveja é servida.

Figura 15 - Formatos e equipamentos Super Bock



Fonte: Super Bock Group

A venda de cerveja à pressão, no formato barril e tanques *Beer-Drive*, é considerada o core da atividade, logo, o serviço prestado aos equipamentos que suportam a venda nesse formato são aqueles sob os quais está o principal foco, assumindo-se essa atividade como grande responsável pela qualidade dos produtos de pressão no mercado. Em todos estes equipamentos, a Super Bock explora, além da sua dimensão técnica e funcional, o seu potencial para comunicar com o consumidor através da decoração, com elementos alusivos à marca, respetivos produtos ou até customização

adaptada aos pontos de venda onde ocorrem as instalações (figura 16), desenvolvidas em articulação entre Cliente, Marketing, *Trade Marketing*, Fornecedores, AT, Comercial, entre outros.

Figura 16 - Projetos Tailor Made Super Bock



Fonte: FPCatão (2019)

Gummesson (2004 p. 1) afirma que “o marketing relacional, em um sentido mais amplo, abraça os mercados, a sociedade e a organização interna como redes de relacionamentos, dentro das quais a interação ocorre”. Brito et al. (2006 p. 5) consideram que “a situação estratégica de uma empresa não depende apenas da quantidade e qualidade de recursos que possui, mas, principalmente, do posicionamento que assume dentro da teia de ligações em que se insere” realçando, por isso, que a lógica tradicional da gestão de recursos já não é suficiente para que se reforce a posição na rede, sendo também necessário para tal que sejam geridos processos e relacionamentos.

Gummesson (1987 p. 19) conclui que:

“O Novo Conceito de Marketing, no que diz respeito aos aspetos relacionais, reconhece que: os termos comprador e vendedor podem referir-se a qualquer número de contatos entre representantes de organizações de compra e venda, o cliente real não aparece necessariamente no mercado, o cliente pode ser um coprodutor que interage com o vendedor e também com os sistemas, o ambiente físico e outros clientes, e o marketing pode tornar-se parte integrante da produção e do processo de consumo”.

No mesmo sentido, Christopher et al. (2002) através do seu “Modelo dos 6 Mercados” (figura 2) representam diversos *stakeholders* em 6 conjuntos mais preponderantes que

influenciam e são influenciados pelas interações que decorrem em rede e que, pela sua relevância, interferem com a competitividade da organização, podendo assim, se nutridas, contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas e criação de valor.

Figura 17 - Modelo dos 6 mercados



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 80)

Este modelo agrupa em 6 conjuntos os diversos *stakeholders* de uma organização, intitulado cada um dos conjuntos com os grupos de *stakeholders* de maior relevância para a organização: os colaboradores, as referências, os influenciadores, o recrutamento, os fornecedores e alianças e os clientes. Sendo assimétrica a importância de cada um destes grupos para as organizações, estas devem compreender quais os grupos mais críticos no seu caso, não esquecendo, porém, que um elemento constituinte de um determinado grupo pode também ser parte integrante de outro. (Christopher et al., 2002)

3.3.2.1 Mercado Clientes

Christopher et al. (2002) decompõem o mercado de clientes em 3 escalões, os compradores diretos, que adquirem o produto/serviço diretamente à organização, os compradores intermediários que adquirem o produto/serviço aos compradores diretos e, por fim, os consumidores finais que adquirem o produto/serviço aos compradores intermediários. Gummesson, (2004 p.137) afirma que “quase todas as empresas são uma mistura de B2B e B2C”, e tal como os diferentes conjuntos de *stakeholders* ilustrados no modelo apresentado não têm igual importância para a organização, também os clientes presentes no fluxo de distribuição contribuem de diferente forma e

proporção para a criação de valor, pelo que deve a organização a todo o momento analisar e avaliar esse contributo, daí decorrendo a adoção de medidas que entenda necessárias para cada nível da rede de distribuição e até para os consumidores finais (Brito et al., 2006; Christopher et al., 2002).

Figura 18 - Mercado de clientes



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 83)

A Super Bock opera no canal horeca por duas vias, através de retalho próprio no Porto e Lisboa, desenvolvendo a sua atividade comercial junto dos retalhistas que, por sua vez, comercializam o produto ao consumidor final, e através de uma rede de cerca de 38 distribuidores (Eco Seguros, 2021), que operam nas restantes áreas geográficas do território nacional como intermediários, desenvolvendo a sua carteira de clientes composta pelos retalhistas instalados nessas áreas.

A intervenção da AT impacta direta ou indiretamente com todos os clientes do Super Bock Group (diretos, intermediários e finais) porque desenvolve a sua atividade em todo o território nacional, cobrindo quer os retalhistas clientes diretos quer os retalhistas clientes da rede de distribuição, o que permite à marca contactar com todos os pontos de venda independentemente da existência de um intermediário.

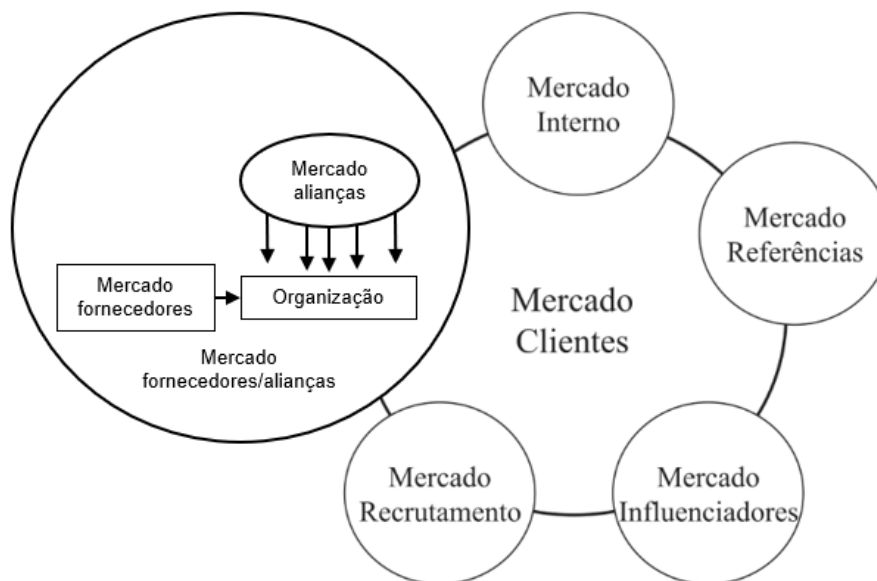
3.3.2.2 Mercado Fornecedores e Alianças

O mercado dos fornecedores e alianças engloba como fornecedores as entidades que abastecem a organização de recursos tangíveis, onde se podem inserir componentes, matérias-primas, bens que integrem a cadeia de abastecimento, podendo, no entanto, ser complementados por serviços. Como alianças, são consideradas entidades que, não

obstante serem também fornecedores, o seu contributo reside em grande medida nas competências e conhecimento que se traduzem em prestações de serviços, aos quais as organizações recorrem para reforçar as competências existentes, como complemento pela sua inexistência ou até em cenários de externalização de atividades que, embora necessárias, não são estratégicas para a organização. Em ambos os cenários, como fornecedor ou aliança, poder-se-á beneficiar com uma abordagem de parceria onde a tomada de decisão, riscos assumidos e benefícios alcançados sejam partilhados (Christopher et al., 2002).

Gummesson (1987 p. 12) realça que as relações com fornecedores carecem de algum tempo até que estabilizem, pelo que defende que as empresas estabeleçam relações duradouras e estáveis afirmando que essa necessidade “é particularmente óbvia quando um produto requer tecnologia complexa e design personalizado”.

Figura 19 - Mercado de fornecedores/alianças



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 95)

O departamento de AT, no decorrer da sua atividade, recorre a diversos fornecedores e, apesar de todos serem essenciais ao cumprimento das atividades, alguns apresentam maior grau de relevância para a organização, pelo contributo preponderante para a atividade, seja pelos volumes transacionados, pela natureza e finalidade dos bens em causa, pelo grau de colaboração e comprometimento na relação ou pelos projetos de inovação e desenvolvimento em que se envolvem.

Entre os muitos fornecedores com os quais a AT interage e cuja relação é essencialmente transacional, alguns poder-se-ão enquadrar no conceito de aliança,

sendo muito relevante o impacto por estes gerado na atividade, seja pela qualidade dos bens que abastecem, pelos prazos de entrega ou pela prestação de serviços que operam em nome da AT da Super Bock (e.g. outsourcing), entre os quais se destaca:

- Fornecedores que operam no mercado a instalação, desmontagem, manutenção e reparação de equipamentos de venda automática, por entender a organização não dispor de *know-how* para o efeito.
- Fornecedores que operam no mercado a instalação, manutenção e reparação de armários e arcas de frio positivo nos pontos de venda por, também aqui a organização considerar uma área específica.
- Fornecedores que operam a produção, conservação e reparação de refrigeradores/extratores em oficina.
- Fornecedores que operam a produção, conservação e reparação de colunas de extração em oficina

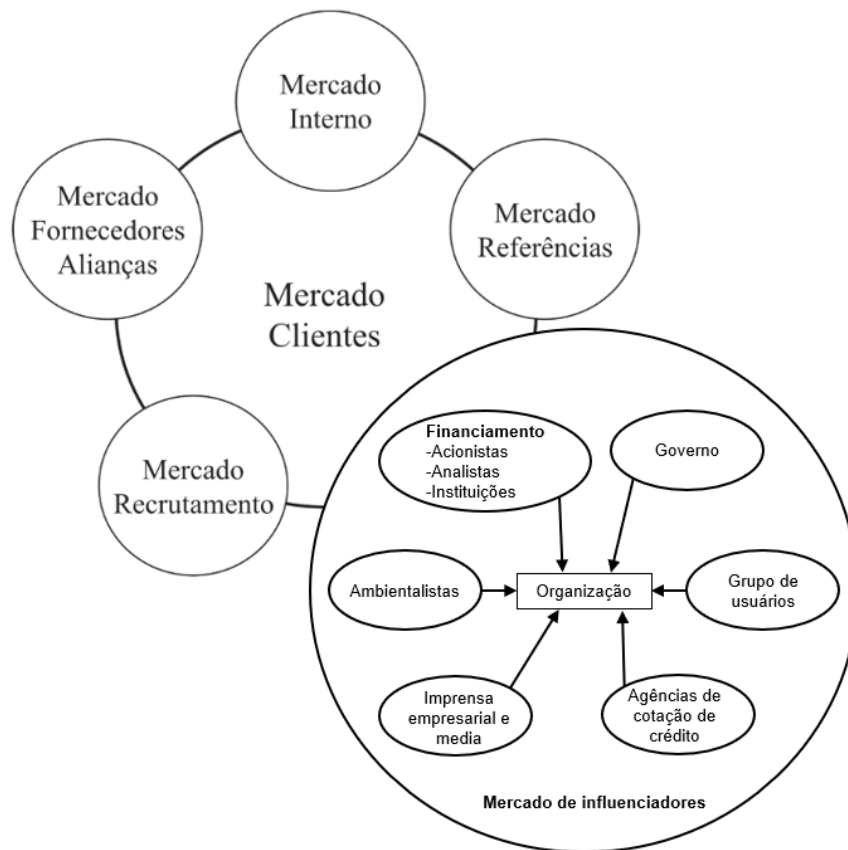
No que às colunas de extração diz respeito, pela visibilidade que lhe é atribuída, além do seu carácter funcional, o fornecedor que opera este tipo de material ganha significativa importância pelo contributo que presta ao colaborar com a organização no desenvolvimento e projetos *Tailor Made*, que podem passar pela customização ou conceção de raiz de soluções de suporte à venda decorrentes de necessidades identificadas pelos departamentos de Marketing, *Trade Marketing* e Comercial, onde está sempre presente a componente de comunicação da marca.

3.3.2.3 Mercado Influências

Segundo Christopher et al. (2002) são muitos e diferentes os elementos constituintes deste grupo, entre os quais se encontram os acionistas, analistas financeiros, grupos de usuários, comunicação social, ambientalistas, sindicatos, entre outros. Todos têm alguma capacidade de influenciar a organização embora o seu peso relativo seja diferente dependendo do setor, organização, contexto, etc., pelo que poderão apenas alguns justificar abordagem e não sendo esta necessariamente igual para todos.

Brito et al. (2006) consideram como mais relevantes para as organizações os seguintes mercados: financeiros e de investidores, realçando a importância da partilha de informação para que se mantenha a confiança; organizações ambientais realçando que em setores industriais podem lesar significativamente as organizações, caso não reconheçam o respeito pelo ambiente; concorrentes, com os quais recomenda que a relação seja cordial; e políticos e reguladores, pelo impacto que podem ter nas organizações, nomeadamente através de alterações à legislação que as regula.

Figura 20 - Mercado de influenciadores



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 98)

Não obstante todos os referidos pela literatura poderem impactar com a organização como um todo e, conseqüentemente, com o departamento de AT, particularizando no departamento, realça-se a importância dos ambientalistas e dos sindicatos. Os sindicatos pelo forte impacto que podem exercer na atividade (e.g. greves), atendendo ao número de colaboradores, considerável, e à sua relevância pela proximidade com o mercado B2B em que atuam. Os ambientalistas pela preocupação crescente com o ambiente, que tem impulsionado um novo paradigma empresarial voltado para a sustentabilidade e circularidade, ao qual já nenhuma organização que queira estar presente no mercado de forma responsável e sustentável se pode escusar. Nesse sentido, importa notar que, a atividade que o departamento desenvolve, está assente no recurso a dezenas de milhar de equipamentos elétricos e eletrônicos, regulados por legislação própria sobre a gestão de resíduos. É por isso expectável que sobre o mesmo incida especial preocupação com as práticas de sustentabilidade, transversais a toda a Super Bock, que têm sido amplamente desenvolvidas e difundidas no seio da organização.

3.3.2.4 Mercado Interno

O Mercado Interno representa o conjunto de pessoas, de todos os departamentos e níveis hierárquicos que pertencem à estrutura da organização, desde as pessoas de primeira linha até ao responsável máximo. Christopher et al. (2002 p. 107-108) afirma que “cada funcionário e departamento de uma organização é ao mesmo tempo cliente e/ou fornecedor interno”, pelo que todos devem trabalhar para entregarem e consequentemente receberem altos níveis de serviço interno, trabalho este que deve ser em conjunto “de uma forma que esteja alinhada com a missão, estratégia e objetivos da organização”. Judd (2003 p. 1302) considera que o caminho para alcançar a orientação para o cliente resulta do envolvimento de toda a organização e afirma que:

“A obtenção de uma orientação para o cliente é impossível se os funcionários de uma organização não se perceberem como estando lá para atender os clientes, ou reconhecerem, de facto, que a única razão para estarem empregados é ajudar a organização a criar valor para os clientes”.

No modelo dos 6 mercados, a estrutura do mercado interno é representada através de uma pirâmide invertida, para realçar a importância das pessoas da linha da frente, que personificam a relação cliente-empresa, serem apoiadas por toda a organização a prestarem um serviço de excelência, e consideram que o marketing interno é determinante para que uma organização tenha elevado foco no cliente, pelo que deve contribuir no sentido de incrementar o envolvimento dos colaboradores com a marca para que sintam e vivam a mesma onde quer que estejam e em qualquer que seja o meio onde a representem (Christopher et al., 2002).

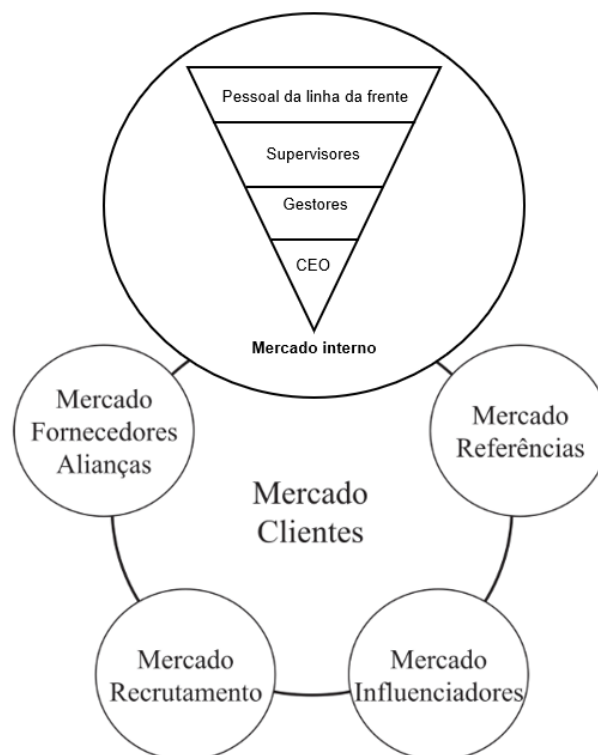
Judd (2003) defende que o poder ao alcance das pessoas para criar valor deve integrar o mix de marketing e, como tal, ser considerado na sua estratégia para o marketing interno. Assim, apresenta um modelo de segmentação das pessoas da organização em 4 categorias, em função do nível de interação com o cliente, conforme se segue:

- Contatores – as pessoas que estão muito envolvidas com as atividades de marketing, onde se enquadram as pessoas que contactam frequentemente com o cliente, tais como vendedores e assistentes a clientes, pelo que devem ser pessoas preparadas para atender prontamente às necessidades dos clientes, sendo avaliados e recompensados com base na sua prestação nesse domínio.
- Modificadores – as pessoas que, embora não desempenhem tarefas do domínio comercial e marketing, contactam regularmente com os clientes pelo que devem estar conscientes da estratégia de marketing da empresa e do seu contributo na

resposta às necessidades dos clientes. O desenvolvimento de capacidades de relacionamento com estes é de suma importância, e quando operam no domínio dos serviços, a sua posição ganha ainda maior relevância.

- Influenciadores – aqueles que, embora não atuem diretamente junto do cliente, estão fortemente envolvidos na implementação da estratégia de marketing da organização, e poderão ter ganhos quanto mais sensíveis forem à importância da capacidade de resposta ao cliente, que poderão reforçar através de atividades que promovam o contacto e através de recompensas indexadas à orientação para o cliente.
- Isolados – onde se incluem colaboradores de diversas funções de suporte que, embora não tenham contacto frequente com o cliente, devem ser sensíveis às necessidades que clientes internos e externos têm, sendo útil nesse sentido que entendam a estratégia de marketing da organização, bem como em que medida as suas tarefas contribuem para o valor entregue ao cliente.

Figura 21 - Mercado interno



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 108)

Dentro do universo Super Bock e enquanto mercado interno onde o departamento de AT se insere, realça-se a importância de diversos departamentos e funções, independentemente do seu lugar na segmentação de Judd (2003), que impactam direta

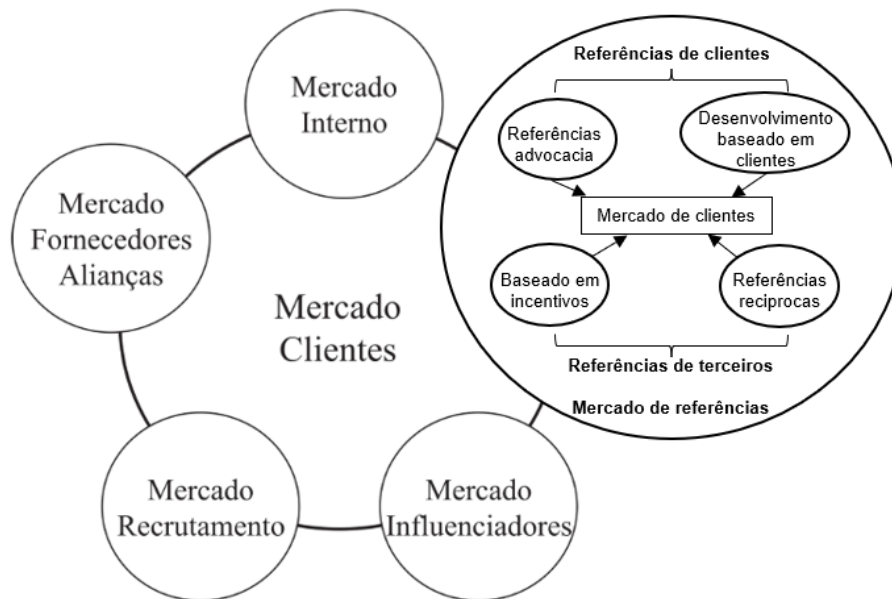
ou indiretamente com a atividade desempenhada pelo departamento de AT e consequentemente no valor entregue aos clientes:

- Departamento de Compras pela influência que a seleção de fornecedores pode exercer na atividade ao nível da qualidade, rapidez de resposta, etc.
- Departamento de Qualidade que acompanha a atividade da AT de modo a salvaguardar que são cumpridas normas relativas a higiene e segurança no trabalho e certificações para que o objetivo último de entregar ao consumidor produtos de excelente qualidade.
- Marketing, Trade Marketing e Comercial envolvidos na definição de estratégias que vertem para a operação desempenhada pela AT, seja pelo desenvolvimento de artes finais que visam comunicar as marcas e produtos comercializados através dos equipamentos de venda, pelos projetos de customização que são desenvolvidos, pela conquista de novos clientes ou pela seleção das soluções de suporte à venda a implementar no seguimento da atividade comercial e de acordo com a segmentação definida.
- Departamento de Tecnologias de Informação pelo papel fundamental que podem ter no desenho de soluções tecnológicas que suportam a atividade com maior eficácia, eficiência, recolha e partilha de informação geradora de conhecimento para o departamento e organização.

3.3.2.5 Mercado Referências

Christopher et al. (2002) no seu modelo dos seis mercados aponta a existência de duas grandes categorias de referências, os clientes e os não clientes. Dentro dos primeiros enquadra aqueles que sendo clientes e estando satisfeitos com o serviço que lhes é prestado podem promover a organização junto de terceiros, sendo que alguns o fazem de forma orgânica, como que advogados da marca, e os que são intencionalmente motivados pela organização a fazê-lo. No caso dos não clientes, o autor considera inserirem-se referências genéricas, recíprocas, baseadas em incentivos ou as dos próprios colaboradores.

Figura 22 - Mercado de referências



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 88)

No caso do departamento da AT, são particularmente pertinentes as referenciações de colaboradores, tidos como altamente comprometidos, e de clientes diretos e intermediários. Diretos, os distribuidores que são os primeiros interessados em angariar clientes, onde promoverão a implementação de soluções de suporte à venda que implicam a intervenção do departamento de assistência técnica, e os clientes onde essa intervenção ocorre, em especial os que se envolvem muito significativamente no desenvolvimento de processos de customização para os seus estabelecimentos, promovendo continuamente a marca/departamento através da exibição e utilização dos equipamentos de venda.

Numa recente entrevista para a edição de janeiro (nº.133) da *Human Resources*, Graça Borges, Diretora de Comunicação, Relações Institucionais e Sustentabilidade realça a cultura de partilha interna com as suas pessoas dos assuntos da organização antes da divulgação para o exterior, identificando um conjunto de ferramentas existentes para o efeito como TV corporativa, a *newsletter* digital semanal, *flash news*, entre outros formatos e em resposta à questão “se os colaboradores são importantes embaixadores das marcas” refere:

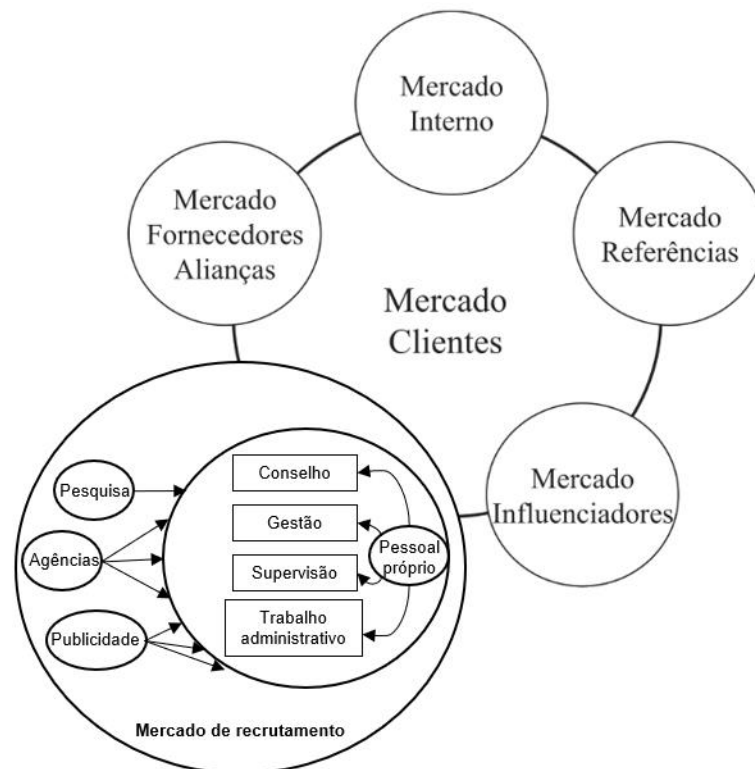
“As nossas pessoas são os nossos melhores embaixadores. Por isso, sim, promovemos ativamente! É por isso que, culturalmente, privilegiamos a comunicação interna, assumimos uma postura colaborativa inter-equipas, incentivamos os colaboradores a participar nas mais variadas iniciativas e a partilharem sugestões e

ideias, além de dispormos de programas de formação e, como referi antes, de mobilidade, e de tantos outros benefícios que atribuímos. É este ambiente de trabalho humanizado e voltado para as pessoas que faz com que todos se sintam envolvidos e valorizados, dando um verdadeiro sentido à expressão “vestir a camisola”, que nos permite avançar com uma estratégia de sustentabilidade completamente integrada.”

3.3.2.6 Mercado Recrutamento

Segundo Christopher et al. (2002) as empresas devem promover a sua imagem no mercado de recrutamento como forma de atrair pessoas que darão um contributo de qualidade para a organização, sendo que no mercado de serviços as pessoas ganham particular importância pela vantagem competitiva que podem representar. O autor realça a importância de se identificar o perfil de colaborador que melhor responde aos objetivos relacionados com os clientes que a organização pretende, dando nota que o momento de recrutamento é também um ponto de promoção da organização e afirmando que “o valor que os funcionários agregam ao sucesso dos negócios está intimamente ligado à maneira como são selecionados, treinados, motivados e liderados (Christopher et al., 2002 p. 103).

Figura 23 - Mercado de recrutamento



Fonte: Christopher et al. (2002 p. 102)

No domínio do recrutamento, para o departamento de AT, a organização tem procurado reforçar a sua equipa operacional para dar resposta às necessidades da atividade. De realçar a existência de um programa de *trainees* disponível online (Super Bock Group, 2019), onde a empresa convida potenciais talentos a candidatarem-se a diversas áreas como a Comercial, Sistemas de Informação, Pessoas – Recursos Humanos, Marketing e *Supply Chain*, e partilha o que alguns colaboradores que passaram pelo programa dizem sobre o mesmo e sobre a organização em si. Também na edição de janeiro (nº.133) da *Human Resources* referida no ponto anterior, Pedro Ribeiro, Diretor de Recursos Humanos, aponta a atração e gestão do talento como o principal desafio do momento.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO/HIPÓTESES E MODELO DE ANÁLISE

Partindo do tema do estudo, após revisão de literatura, construção do referencial teórico e recorrendo a atividades propostas ainda no âmbito da unidade curricular de marketing relacional ministrada pela Professora Doutora Márcia Gonçalves, orientadora da presente dissertação, definiram-se as questões de investigação.

4.1 Questões de investigação

Foram definidas quatro questões de investigação (QI) conforme se seguem:

- QI1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?
- QI2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?
- QI3: Quais os principais determinantes da lealdade para os quais o departamento AT contribui?
- QI4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?

Das quatro questões de investigação definidas desenvolveram-se dois guiões de entrevistas sendo que, das questões de investigação um, dois e quatro derivou um conjunto de perguntas abertas, e da questão de investigação três derivou um conjunto de perguntas para as quais foi solicitado ao participante que indicasse o grau de concordância numa escala ordinal “com limitações a nível de análise estatística; ou seja, não se podem utilizar com elas técnicas de análise estatística paramétricas” (Coutinho, 2019 p. 79). Relativamente a esta questão, no decurso da entrevista foi dada liberdade aos participantes para que comentassem o racional que originou a sua avaliação como forma de enriquecer a informação recolhida. Um dos guiões foi conduzido nas entrevistas aos responsáveis pelo departamento de AT, e o outro guião nas entrevistas aos *stakeholders* internos do departamento.

4.2 Análise

A análise dos dados recolhidos afigura-se como um dos momentos mais desafiantes de um estudo de caso pela potencial diversidade de dados, dificuldade de separação dos momentos do estudo em que ocorrem e pela potencial dimensão de dados textuais que aporta (Coutinho, 2019), daí que a autora identifique diversas etapas subsequentes que

passam pela organização e redução da informação recolhida para que o seu processamento seja viável e assertivo. Deste modo, será então possível ao investigador codificar a informação de modo a selecionar o que se afigura como relevante, realizar comparações, identificar padrões e daí retirar as suas conclusões.

Uma vez que as nove entrevistas conduzidas foram alvo de gravação áudio, assim que concluídas foram totalmente transcritas. De seguida, foram analisadas detalhada e individualmente e a partir das quais se segmentou em três conjuntos, considerados como “informação irrelevante para o estudo”, “divergente do sentido da questão, mas relevante para a construção e descrição do caso” ou “relevante para a questão”. Nesse seguimento, o conteúdo foi inserido numa tabela a partir da qual se procurou identificar padrões que dessem consistência à construção das respostas a cada uma das questões a partir das quais, depois de terminadas se definiram as conclusões apresentadas. De realçar que, para a questão em que se solicitou um grau de concordância, realizaram-se também cálculos estatísticos simples como média, moda e mediana, conforme se apresenta. Para mitigar a exposição dos participantes nas entrevistas face ao conteúdo partilhado efetuou-se ainda uma codificação aleatória para cada um dos participantes de “Participante A” a “Participante I”, que passará a acompanhar as declarações partilhadas. No mesmo sentido, os resultados das alíneas para as quais foi recolhido o grau de concordância quanto ao contributo do departamento para cada uma das fontes de valor e que foram tratados estatisticamente, são apresentados de forma agregada e anonimizada.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Análise às respostas dos participantes

- **Q11: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?**

P1: Pode descrever o departamento e serviço de AT?

Alguns participantes (A, C, D, I) deram nota da dimensão do departamento, composto por cerca de 10% do universo Super Bock com os seus cerca de 140 colaboradores, motivada pela dispersão geográfica onde opera. Identificaram também uma aparente complexidade ao nível da informação sobre a qual a operação e os processos se desenvolvem, que não é tida como completamente integrada com a restante organização (A, B, E). Aliás, atribui-se a essa questão uma barreira para maior otimização do nível de serviço entregue, embora este seja considerado já bastante otimizado e muito elogiado por todos. Considera-se um departamento essencialmente operacional que em certa medida é tido como um custo para a organização (B, D), embora os participantes sejam unânimes em considerar que a atividade da AT é indispensável para a organização sendo a sua principal missão garantir a qualidade do produto à pressão no mercado através da instalação e manutenção dos equipamentos de suporte à venda, seja em pontos de venda ou eventos, com o objetivo de entregar ao consumidor final um produto com a qualidade mais aproximada possível daquela com que sai da fábrica (G).

P2: De que forma, o departamento de AT interage com os diversos *stakeholders*? Fá-lo isoladamente com cada um dos *stakeholders* ou de modo integrado?

No que respeita às interações, os respondentes consideram que o departamento de AT assume um posicionamento reativo, na qualidade de prestador de serviço interno para a satisfação das solicitações dos seus *stakeholders* internos e externos (B, C, F, G). Exceção para um departamento de investigação e desenvolvimento, que o departamento dá sinais de querer potenciar, e que é uma das aspirações mais referidas pelos vários participantes, embora não só numa lógica técnica, mas também de construção de um serviço mais interativo e pró-ativo. No que ao modo como opera diz respeito, a integração é notada ao nível da comunicação e alinhamento da estrutura, já

ao nível da interação com os *stakeholders*, esta acontece de forma departamentalizada em função das necessidades que surgem.

P3: A AT recorre a outsourcing? Em caso afirmativo, verte a estratégia para estes?

Esta questão realça, do ponto de vista operacional, o que é possível identificar em todas as entrevistas: o elevado foco da organização e do departamento em assegurar da melhor forma possível tudo o que tem que ver com a operação associada à cerveja à pressão, recorrendo a parceiros externos ao universo Super Bock para o desenvolvimento de um conjunto de atividades que estão fora deste âmbito e para a qual o departamento não se considera dimensionado ou detentor do *know-how* necessário (G). Uma vez que as atividades terceirizadas são exclusivamente operacionais, a AT não verte a estratégia para estes parceiros (C, G).

P4: De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus *stakeholders* alcancem os seus objetivos?

As respostas a esta questão permitiram perceber a extrema importância que os *stakeholders* unanimemente atribuem a este departamento. É considerado um forte aliado na conquista de clientes pela eficácia, agilidade e flexibilidade com que atua, em reação às solicitações do departamento comercial e retalhistas na concretização das instalações. Também na continuidade da relação com os retalhistas, é atribuída grande importância quer em resposta às ocorrências que derivam de avarias, e que podem ter um nível de gravidade que comprometa a venda, quer na componente de serviço planeada por recomendação técnica para manutenção das instalações, de modo a assegurar a qualidade do produto comercializado pelos retalhistas (C, I).

Não menos importante a nota de que, pelo modelo de atuação em que opera na maior parte do território nacional, através de distribuidores, e pela dimensão da carteira de clientes que a área comercial não consegue acompanhar presencialmente, os técnicos da AT são muitas vezes o primeiro contacto físico com a organização para uma parte muito significativa da carteira de clientes, o único ao longo de períodos de tempo prolongados, potenciando a retenção pela via relacional (F).

Assim, a AT assume particular importância para os seus *stakeholders* quer do ponto de vista da exequibilidade do negócio, com instalações, quer do ponto de vista da rentabilidade do mesmo, sanando qualquer avaria num curto espaço de tempo, quer na

perspetiva de alavancar o negócio, fomentando o aumento de volumes consumidos pela qualidade do produto entregue numa instalação bem mantida (A, C, F).

- **QI2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?**

P5: O departamento de AT tem os clientes identificados? Em caso afirmativo, como (a que ferramentas recorre)?

Confirma-se que a AT tem os clientes identificados como forma de poder desenvolver a sua atividade. Os clientes ora são cadastrados diretamente pela área comercial Super Bock nas áreas geográficas onde atua comercialmente com retalho próprio, ora são cadastrados pela área comercial nas áreas geográficas onde atuam comercialmente os distribuidores (F, G, H). O cadastro deriva para a AT para sustentar toda a operação, desde a disponibilização a título de empréstimo, mediante contrato de comodato dos equipamentos (G, I), à sua manutenção regular pela necessidade de assegurar a qualidade do produto como já explanado. Além do software de gestão SAP onde está suportada toda a atividade da organização e onde são alojadas as fichas dos clientes, a organização recorre a outras aplicações, algumas das quais desenvolvidas internamente (A, F, G, I). Como já realçado na resposta à primeira pergunta, também aqui são apontadas oportunidades de melhoria. Foram referidas dificuldades quer na manutenção desta informação atualizada, pelas frequentes alterações que ocorrem no mercado e cujos processos montados não permitem a sua atualização de forma ágil, quer por falta de integração com outras ferramentas da organização, quer ainda por se considerar que a solução da AT está montada com fins muito próprios de suporte ao serviço técnico, não sendo capaz de absorver e partilhar informação do mercado (A, B, E).

P6: O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?

Verifica-se que há uma atuação diferenciada por parte da AT com os seus clientes, com base na segmentação que deriva da área comercial e com a recomendação de intervenção técnica que decorre da tipologia de equipamento que se encontre instalada no ponto de venda, sendo a base comum os volumes consumidos (B, C, D, E, F, H). Ou seja, em função dos volumes que se verificam em cada ponto de venda, é recomendado

um determinado tipo de equipamento tendo como pilar assegurar a qualidade do produto. Esses equipamentos variam no nível de autonomia de manutenção, sendo que os de maior rotação, volumes extraídos, carecem de um acompanhamento mais regular, enquanto outros, de reduzida rotação, podem ter um nível de autonomia tal que a necessidade de intervenção técnica seja mais espaçada no tempo (G).

Ao nível de reação a anomalias, em caso de limitação de recursos, há uma reação prioritária aos clientes de maior volume segmentados como *Most Valuable Customers (MVC)*, pelas especificidades dos equipamentos e consequente impacto que uma paragem representa para o negócio de todos os envolvidos, que no caso de retalhistas com menor rotação é mais fácil mitigar enquanto a intervenção não ocorre (F, I).

P7: De que forma a AT interage com os clientes? Através de que canais?

A organização Super Bock dispõe de um departamento de *Customer Service/Call Center* dedicado a acolher todos os contactos do mercado a partir dos quais filtra tudo o que é do âmbito da AT, ou seja, os clientes não acionam um contacto direto com a AT. Esse contacto pode ocorrer por via telefónica ou email (G). Como canal digital, de referir a possibilidade dos retalhistas, através de um portal online de relacionamento *B2B* com a organização (Autêntico, 2016), despistarem eventuais avarias e, em caso de não resolução, despoletarem por essa via um pedido de intervenção técnica (F). Ainda assim, esse contacto não é direto com a AT.

Deste modo, os momentos em que a AT interage com o cliente são por força de necessidades técnicas decorrentes da sua atividade normal programada ou em reação a solicitações do mercado, encaminhadas por via do *Customer Service*, em que se desloca um técnico presencialmente ao espaço do retalhista (G).

P8: O departamento de AT contribui para a customização da oferta aos clientes? Como?

Confirma-se o contributo da AT para a customização da oferta aos clientes, sempre por motivações técnicas. De certo modo, poder-se-á dizer que o faz a todo o momento pela singularidade de todos os espaços onde executa as instalações das soluções técnicas de suporte à venda, em que mesmo as instalações de extração de cerveja à pressão mais *standard* tendem a requerer adaptação ao contexto (E, G). Por outro lado, para um reduzido número de clientes identificado pelos *stakeholders* internos, Comercial e *Trade Marketing*, fazem-no em colaboração com estas áreas para viabilizar tecnicamente

soluções de suporte à venda mais disruptivas, complexas, à medida caso a caso (C, D, G, I).

• **QI3: Quais os principais determinantes da lealdade para os quais o departamento AT contribui?**

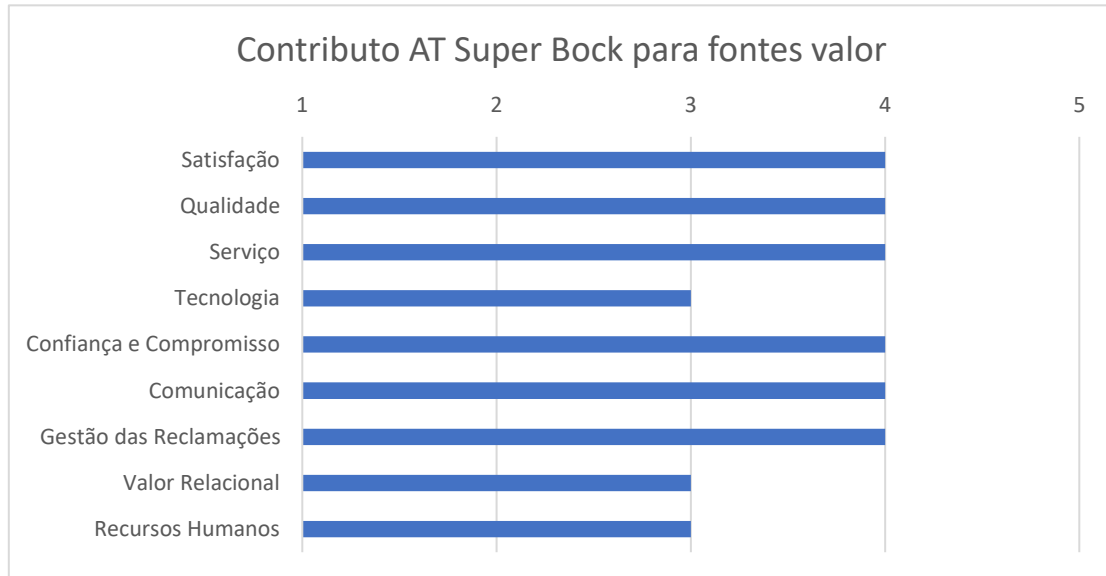
P9: Indique o grau de contribuição da AT para as questões que se seguem numa escala de 1 a 5 em que 1=Nada; 2=Pouco; 3=Moderadamente; 4=Muito; 5=Totalmente:

- a) Em que medida considera que o modo de atuação da AT contribui para a **satisfação** dos clientes?
- b) Em que medida considera que o modo de atuação da AT contribui para **qualidade percebida e superação das expectativas** dos clientes?
- c) Em que medida considera que o **serviço** prestado pela AT é um **diferenciador** da oferta no mercado e fideliza os clientes?
- d) Em que medida a **tecnologia** que a AT utiliza na interação com a organização e clientes (equipamentos de comunicação, de suporte à venda, etc.) interfere com a qualidade do serviço percebida pelos clientes?
- e) Em que medida a AT contribui para desenvolvimento e manutenção de uma relação de **confiança e compromisso** com os clientes?
- f) Em que medida a forma como a AT **comunica** (atenção-percepção-resposta) contribui para a satisfação e confiança do cliente?
- g) Em que medida o modo como a AT opera a **gestão das reclamações** (rapidez, flexibilidade, honestidade, cortesia, etc.) reforça a confiança e relação com clientes?
- h) Em que medida a prestação do serviço da AT dificulta a decisão do cliente **terminar a relação** com a organização face a uma análise custo-benefício?
- i) Em que medida o modo como a AT trabalha a **motivação e sentido de compromisso** dos seus colaboradores melhora a prestação do serviço de AT?

Com estas alíneas pretendeu-se, pela perspetiva dos vários participantes, aferir em que medida o departamento da AT contribui para cada uma das fontes de valor identificadas na revisão da literatura, pelo modo como atua em cada uma delas. Sugeriu-se aos participantes que, se assim o entendessem, partilhassem os fundamentos que levaram

a cada grau indicado, como forma de recolher mais informação e compreender as motivações. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 1 - Contributo AT Super Bock para fontes de valor



Fonte: Elaboração própria

Não era expectável que se identificassem grandes desvios na média aritmética porque estamos perante uma escala fechada e reduzida e um pequeno número de respostas, logo não se verificam *outliers* passíveis de enviesar significativamente o resultado. De qualquer modo, seguindo as recomendações da literatura, foi calculada também a moda e mediana para os resultados obtidos em cada uma das fontes de valor, conforme se apresenta na tabela que se segue:

Tabela 3 – Grau de contributo da AT Super Bock para cada fonte de valor

Fonte de valor	1	2	3	4	5	R	N/R	Média	Moda	Mediana
Satisfação	0	0	0	8	1	9	0	4	4	4
Qualidade	0	0	4	4	1	9	0	4	3	4
Serviço	0	1	3	1	4	9	0	4	5	4
Tecnologia	0	1	4	4	0	9	0	3	3	4
Confiança e Compromisso	0	0	2	5	2	9	0	4	4	4
Comunicação	0	1	2	5	0	8	1	4	4	4
Gestão das Reclamações	0	0	2	2	3	7	2	4	5	4
Valor Relacional	3	0	2	4	0	9	0	3	4	3
Recursos Humanos	0	2	6	0	0	8	1	3	3	3

Fonte: Elaboração própria

A satisfação do consumidor foi a fonte de valor que reuniu maior consenso. 89% dos respondentes consideraram que a AT da Super Bock contribui muito (4) para a satisfação do retalhista.

A qualidade também obteve uma média de 4, mas as respostas estiveram mais distribuídas entre 3 e 4. Metade dos respondentes que consideraram 3 referiram que ainda é necessário melhorar o contributo nesta fonte de valor, os restantes evidenciaram dúvidas de até que ponto o cliente tem a perceção da qualidade que lhe está a ser entregue já neste momento.

Também o serviço obteve uma média de 4, com a maior parte dos respondentes a considerar que o serviço prestado é de facto diferenciador da proposta de valor da organização por estar acima do que será o nível no mercado e por fazer uma boa gestão de expectativas. Nota para o facto de se verificar 5 como moda.

Confiança e compromisso teve uma média de 4 também, com 56% dos respondentes a considerar que contribui muito pela relação de confiança que desenvolve junto dos retalhistas e pelo cumprimento da expectativa gerada junto dos mesmos, reforçando o sentimento de compromisso.

A comunicação reuniu 63% dos respondentes numa avaliação de 4, também média global. Nota para a ausência de resposta de um dos participantes, por considerar não dispor de conhecimento suficiente do contributo da AT neste domínio para poder ajuizar.

Sobre a gestão de reclamações 2 dos participantes preferiram não responder por considerarem não ter conhecimento suficiente sobre o tema. Dos 7 respondentes alcançou-se uma média de 4, embora se verificasse 5 como o grau mais repetido, à semelhança do que se verificou para o serviço como fonte de valor.

Para três fontes de valor foi considerado que a AT atua de modo mais reduzido, com média de 3: tecnologia, valor relacional e recursos humanos.

Na tecnologia os respondentes dividiram-se maioritariamente entre o 3 e o 4, com alguns participantes a considerarem que globalmente o departamento não dispõe de recursos tecnológicos diferenciadores, estando mesmo aquém do mercado de prestadores de serviço em geral, sendo que estes respondentes pareceram valorizar mais a vertente da comunicação por via da tecnologia. Os outros respondentes que consideraram que a AT já contribui muito, pareceram valorizar mais a componente equipamento de que o departamento dispõe.

O valor relacional teve uma média mais central, mas verifica-se uma certa polarização nas opiniões, em que alguns respondentes consideraram que a AT não é um fator tido

em conta numa ponderação para o término da relação, sendo o preço e outros fatores comerciais o elemento preponderante, enquanto outros consideram que o contributo da AT tem um peso significativo.

Sobre os recursos humanos, um dos participantes optou por não responder por considerar não ter conhecimento suficiente do modo como a AT atua neste domínio. Os respondentes consideraram na sua maioria que é um ponto com um contributo moderado. 75% considerou que o departamento contribui moderadamente para esta fonte de valor. Nota para ter sido a única questão que não recebeu nenhum grau superior a 3. Todos os respondentes consideraram haver margem de melhoria, sendo que alguns deram nota de haver vontade nesse sentido, e consideram que a grande dispersão geográfica e dimensão da estrutura dificulta esse desenvolvimento.

Globalmente, os vários *stakeholders* consideram que o departamento de AT contribui muito (4) para o conjunto das fontes de valor sobre as quais foram questionados.

- **QI4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?**

P10: O departamento de AT faz gestão de reclamações? Se sim, como?

Os respondentes evidenciaram estar atentos a esta questão pelo facto de, inclusive, desenvolverem mecanismos internos para mitigar potenciais reclamações, gerindo melhor a expectativa do cliente face ao serviço solicitado (G). Além disso, confirmaram a existência de um processo de gestão de reclamações sendo que estas estão centralizadas num primeiro momento no departamento de *Customer Service*, que recebe tudo o que são contactos externos (C). Este departamento está integrado na área comercial, mas é independente do departamento de AT. Tipifica as reclamações recebidas e endereça-as à AT. Essas reclamações são atribuídas a um nível funcional, em função da gravidade, e seguem um fluxo de esclarecimento e resolução até haver uma resposta ao cliente, que também tem prazos para ocorrer (G).

P11: O departamento de AT mede níveis de qualidade do seu serviço? Se sim, como? Se não, porquê?

O nível de qualidade do serviço é também medido pela AT, sendo que os respondentes revelaram que uma das funções de um dos níveis hierárquicos da estrutura do

departamento consiste em realizar auditorias técnicas ao serviço prestado, quer pelos recursos próprios quer pelos parceiros que desenvolvem as atividades externalizadas (C, G).

P12: O departamento de AT mede níveis de satisfação face ao seu serviço? Se sim, como? Se não, porquê?

O nível de satisfação face ao serviço prestado pela AT é também medido, tendo esta métrica como ponto de recolha de informação o departamento *Customer Service*. Este departamento, efetua, por amostragem, contactos aos clientes que sofreram algum tipo de intervenção de assistência técnica, para aferir da satisfação do cliente face a esse serviço (G). A cadência com que o faz será inversamente proporcional aos picos da sua atividade de atendimento, o que pode enviesar a informação recolhida face à satisfação dos clientes para uma amostra mais alargada e continuada.

P13: O departamento de AT faz uma avaliação da sua imagem junto dos seus stakeholders (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)? Se sim, como?

Confirmou-se também este tipo de medição por duas vias, uma interna e outra externa. A externa ocorre por via de estudos de mercado, levados a cabo por agência contratada pela organização Super Bock, para obter junto de uma série de organizações que operam no mercado horeca uma avaliação dos vários serviços prestados pela organização, onde se inclui a AT, e um *benchmarking* com outros operadores no mercado, de onde se tem concluído uma avaliação positiva da AT. Uma vez que estes estudos de mercado ocorrem com recurso a entrevistas presenciais, em face do contexto pandémico não se verificou nos últimos dois anos. Internamente, a organização como um todo dispõe de um conjunto de métricas do seu desempenho, que declina para os vários pelouros e áreas de onde também se avalia a prestação da AT, com critérios dedicados (G).

P14: O departamento de AT mede níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores? Se sim, como mede?

Também a respeito desta questão se confirmou que a medição é feita num âmbito mais alargado, embora aplicado também à AT. De dois em dois anos, por iniciativa da

Carlsberg, acionista do grupo Super Bock, é administrado um inquérito por questionário para avaliar a satisfação, *engagement* e comprometimento (C, G).

P15: O departamento de AT tem políticas de incentivo e atribuição de prémios indexados ao desempenho? Se sim, como mede?

Confirmou-se a existência de prémios indexados ao desempenho por duas vias. Uma primeira que, em função do desempenho da organização, deriva para toda a estrutura resultando numa premiação (G). Outra relacionada com a prestação diária dos técnicos de AT, sujeita a critérios de medição avaliados mensalmente, e que resultam em pagamentos trimestrais (C, G).

P16: A AT promove a especialização e aperfeiçoamento das competências e aptidões académicas e/ou técnicas dos seus colaboradores?

Confirmou-se que a AT promove a especialização técnica dos seus colaboradores através de formações técnico-profissionais, relacionadas com as atividades que desempenham e/ou lacunas que sejam identificadas como necessidades a colmatar. Além de num primeiro momento, aquando da admissão de um novo técnico o enquadrarem na vertente técnica, tecnológica e comportamental, promovem a sua especialização através de cursos de formação, nomeadamente de técnicos de frio, liderança para novos líderes de equipa, inglês, entre outras (G).

P17: Enquanto *stakeholder*, qual a sua perceção do departamento de AT (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)?

Além de toda a informação recolhida pelas questões anteriores, esta questão permitiu compreender como os vários *stakeholders* veem o departamento, e constata-se que, de facto, reconhecem ao departamento um papel vital para o negócio. Nenhum dos três pilares referido (utilidade, confiança e credibilidade) foi de algum modo questionado, e é por todos muito valorizado. Contudo, esta pergunta permitiu também que partilhassem pontos de potencial melhoria para que o valor entregue pela organização seja ainda maior para *stakeholders* internos e externos. Foi sugerido que o departamento trabalhasse a inovação (I) e explorasse mais a comunicação com os vários *stakeholders* (D, F), mostrando também de que forma contribui para a criação de valor (A), que apostasse na melhoria dos seus sistemas de informação e processos (B, E),

desenvolvendo-os com “o cliente no centro”, para a partir daí potenciar a relação com o cliente e deste modo “abandonar” o modelo reativo em que opera (H).

5.2 Discussão dos resultados

- **Q11: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?**

O estudo de caso desenvolvido e as respostas às perguntas colocadas no decorrer das entrevistas permitem concluir que o departamento de AT contribui muito significativamente para a estratégia de marketing relacional da Super Bock, ainda que o faça de modo reativo pela natureza do departamento e modelo de funcionamento assumido. O modelo de negócio da organização está, em larga medida, assente no formato de venda de cerveja barril e esse formato só é operável com recurso ao departamento de AT para instalar e manter as instalações, assegurando a qualidade das mesmas e conseqüentemente do produto entregue ao consumidor, o que além de contribuir para a valorização da sua experiência cervejeira, potencia o negócio do retalhista e valoriza a imagem da marca. Parasuraman et al. (1988) salientam a importância dos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia para se alcançar a qualidade, e pelas respostas obtidas dos participantes, pode-se assumir que essas dimensões são trabalhadas pelo departamento de AT, seja pelos equipamentos de suporte à venda de que o departamento se socorre, pela confiança e compromisso que desenvolvem junto do cliente, a capacidade de resposta às solicitações, o *know-how* que dispõem e o cuidado que têm com a gestão de reclamações, sendo todas estas dimensões trabalhadas, ainda que com margem para melhoria. De notar que, a aplicação da escala Servqual, defendida pelos autores, num inquérito por questionário aos retalhistas poderia ajudar a compreender se, na perspectiva dos mesmos, o departamento assegura efetivamente este requisito, bem como ajudaria a identificar fragilidades onde poderia atuar para aumentar essa perceção de qualidade por parte dos clientes. Sobre a satisfação e o modelo dos 5 *Gaps* dos mesmos autores, o departamento também atua tendo dado nota de preocupação com a dimensão das expectativas vs. o seu cumprimento, o que levou inclusive ao desenvolvimento de processos e ferramentas para atuar nesse sentido.

- **Q12: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?**

Na perspetiva do marketing relacional, esta é uma das dimensões sobre a qual o departamento terá maior margem de progressão. A gestão de informação parece ser um ponto sensível para este departamento e as ferramentas que dispõe estão muito concentradas em servir a operação numa lógica técnica, não relacional, além de não permitirem absorver informação de mercado que não esteja diretamente relacionada com a operação, e apresentarem limitações na integração com restantes sistemas da organização. A interação entre os retalhistas e o departamento dá-se exclusivamente pela via física, em reação a uma solicitação ou para a execução de serviços programados, o que condiciona o desenvolvimento de um diálogo continuado e potenciador da cocriação de valor conforme defende Rowles (2018), o que também nos pode levar a questionar em que medida se verifica uma orientação para o mercado preconizada por Jaworski e Kohli (1993), ou para o cliente por Saxe e Weitz (1982). De realçar a existência de algum trabalho de cocriação que se verifica entre o departamento de investigação e desenvolvimento com os *stakeholders* internos, para satisfazer os externos, através de processos de customização das soluções implementadas nos retalhistas e que a própria organização percebe acrescentar valor para todos os envolvidos.

- **Q13: Quais os principais determinantes da lealdade para os quais o departamento AT contribui?**

Com base na perceção dos *stakeholders* internos, dos determinantes da lealdade explorados, aqueles para os quais o departamento mais contribui são a satisfação, a qualidade, o serviço, a confiança e compromisso, a comunicação e a gestão de reclamações. Onde se identifica maior margem para melhoria é na tecnologia, que também se cruza com a segunda questão de investigação, no valor relacional, embora aí se possa admitir que a sua interferência é algo limitada face a outras variáveis externas ao departamento, e nos recursos humanos, apesar do nível de comprometimento das pessoas ser considerado já de si elevado e tenha sido por todos elogiado. Mesmo aqueles para os quais o departamento mais contribui, na perspetiva dos *stakeholders* têm ainda margem de melhoria. Neste ponto, poderia ser relevante

considerar também o alargamento do estudo aos retalhistas para verificar até que ponto há um alinhamento de perceções.

- **Q14: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?**

Esta questão de investigação permitiu, através das respostas às questões colocadas, concluir que o departamento se socorre de um conjunto de métricas sob várias dimensões, tal como defendido por Parasuraman et al. (1988) e Reichheld (1993), algumas de gestão própria outras através da organização Super Bock Group. Sobre a qualidade do serviço prestado, satisfação e gestão de reclamações, acolhem *feedback* positivo e atuam no sentido de o manter, no entanto, o modo de auscultação da satisfação face ao serviço prestado pode obter resultados enviesados, tendo em consideração que não é feito de forma abrangente a todos os serviços realizados e mesmo o volume com que é feito é irregular. O modo como esta avaliação é recolhida também não facilita o processo pelo, também aqui, o recurso a algumas ferramentas tecnológicas poderia facilitar o processo. As respostas obtidas sobre a perceção que os *stakeholders* internos têm sobre o departamento conferem com o que a direção partilhou como sendo o resultado das medições já feitas em outros momentos.

6. CONCLUSÕES

A presente dissertação de mestrado permitiu o desenvolvimento de um referencial teórico com vista à criação de valor a partir de um departamento de assistência técnica, focalizando-se posteriormente a sua aplicação no estudo de caso do departamento de assistência técnica da Super Bock.

O departamento em si está alinhado com a estratégia da organização e da direção comercial, onde se insere, e contribui para a criação de valor. Contudo, pelo seu modelo de atuação fica aquém do que será o seu real potencial, à luz de uma estratégia de marketing relacional e do referencial teórico desenvolvido.

Considera-se existir um contributo muito operacional e menos relacional. O contributo que entrega pela componente relacional ocorre de forma natural, em consequência do desenvolvimento da atividade, e não em consequência da operacionalização de uma estratégia de marketing relacional.

As iniciativas de diálogo e cocriação, defendidas por Rowles (2018), que se identificam são diminutas, e muito centradas na inovação técnica e processos de customização desenvolvidos em parceria com um departamento e pequeno número de clientes. O diálogo e cocriação é algo que está na base do marketing relacional e, conseqüentemente, do referencial teórico. Parte da orientação para o mercado como referido anteriormente por Jaworski e Kohli (1993) e Marques (2014) e orientação para o cliente por Marques (2014) e Saxe e Weitz (1982), ouvindo-o e dialogando com este para alinhar expectativas e encontrar interesses comuns a partir dos quais se desenvolva a proposta de valor. Entende-se que o serviço não está criado de fora para dentro, mas sim de dentro para fora.

Os vários *stakeholders* que contribuíram para o estudo de caso mencionaram um conjunto de pontos de melhoria que vão ao encontro do referencial teórico desenvolvido, e embora considerem que o departamento já entrega aquilo para o qual foi projetado, concordam que pode, de facto, operar mudanças no sentido da criação de valor pela perspetiva do marketing relacional, sendo que para tal precisará desenvolver outras dimensões da atividade, sem nunca comprometer a base sólida até agora conquistada.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se ainda que a decisão de avançar com o presente trabalho com recurso a uma metodologia qualitativa de estudo de caso foi a decisão acertada, porque seria contraproducente auscultar o *stakeholder* externo do departamento sem que se percebesse a dinâmica deste. Crê-se que a realização do presente estudo por um elemento da organização contribuiu significativamente para a viabilidade do mesmo e adequação do conjunto de participantes que se conseguiu reunir.

Se por um lado, a viabilidade do estudo foi favorecida por ter sido levado a cabo por um colaborador da organização, por outro, o facto do mesmo pertencer aos quadros do objeto de estudo poderá de algum modo ter contribuído para o enviesamento da perspetiva do autor, ainda que tenha estado alerta para essa possibilidade como forma de a mitigar.

A necessidade de compreender a problemática antes de realizar um estudo mais alargado, incluindo *stakeholders* externos, eventualmente quantitativo, bem como o tempo disponível para a sua realização, condicionou de certo modo a sua abrangência. Apesar do modelo de estudo de caso permitir maior profundidade sobre o tema em estudo, particulariza as conclusões, logo não é viável daqui concluir qualquer tipo de generalizações das conclusões como alertado por Ventura (2007), mas sim das teorias como defendido por Yin (2001).

Nesse sentido, considera-se que, para estudos futuros, pode ser relevante para o departamento e/ou organização o desenvolvimento de estudos subsequentes aplicados à carteira de clientes da organização, como forma de validar externamente as perceções internas ou, por outro lado, refutá-las, desenvolvendo medidas que venham a verificar-se necessárias para reforçar o contributo do departamento para as fontes de valor identificadas, contribuindo para a retenção e lealdade dos seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. do R., e Pereira, J. M. (2014). *Marketing de Serviços*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital* (17^a ed.). Alfragide: Dom Quixote.
<https://www.wook.pt/livro/mercator-arnaud-de-baynast/22212440>
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
<https://doi.org/10.4135/9781452231310.n6>
- Brito, C. M., Ramos, C. e Carvalho, P. (2006). *Parcerias no Negócio Electrónico*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Chiusoli, C. L. e Pacagnan, M. (2009). A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. *Revista de Gestão*, 16(2), 83–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.5700/rege367>
- Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth.
- Correia, R. e Mainardes, E. W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *Psico*, Vol. 41(abr./jun.), 266–277.
- Côrte-Real, A., Lima, A. P., Hultén, B., Ramos, C., Roseira, C., Rodrigues, C., Carvalho, C., Perez, C., Trindade, E., Machado, J. C., Pedro, M., Dionísio, P., Meneses, R., Correia, R. e Silva, S. C. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. In C. M. Brito e P. Lencastre (Coords.) Alfragide: Dom Quixote.
<https://www.almedina.net/novos-horizontes-do-marketing-1563835572.html>
- Coutinho, C. P. (2019). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Duarte, J. B. e Brinca, P. (2021). *Setor Cervejeiro - Avaliação de Impactos Macroeconómicos*. Lisboa: Nova SBE
- DuPont, R. (1998). Relationship marketing: A strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. *Management Quarterly*, 38(4), 11.
- Falcão, P. F. (2018). *Todos podemos negociar bem!*. Alfragide: Texto Editores

- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. e Kohles, J. C. (2007). Can i trust you to trust me?: A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group and Organization Management*, 32(4), 465–499.
<https://doi.org/10.1177/1059601106293960>
- Gama, A. P. (2009). O estudo de caso como metodologia de investigação em marketing e gestão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 25, 71–83.
- Garvin, D. A. (1984). What_Does_”Product_Quality”. *Sloan Management Review*, 26, 25–43.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5–14. <https://doi.org/10.1108/00251749610113613>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Grönroos, C. e Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing Long-term Interactive Relationships Developing Evert Gummesson Current Approaches to Marketing. *Pergamon Journal Ltd*, 20(4), 10–20.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630187901518>
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy : It ’ s time for de-programming. *The Journal Of Services Marketing*, 16(7), 585–589.
<https://doi.org/10.1108/08876040210447315>
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136–148. <https://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- Gummesson, E. (2011). Total Relationship Marketing. In *Total Relationship Marketing* (3ª ed). Oxford: Butterworth. <https://doi.org/10.4324/9780080880112>
- Jaworski, B. J. e Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53--70.

- Judd, V. C. (2003). Achieving a customer orientation using “people-power,” the “5th P.” *European Journal of Marketing*, 37(10), 1301–1313.
<https://doi.org/10.1108/03090560310487112>
- Knox, S. (1998). Loyalty-based segmentation and the customer development process. *European Management Journal*, 16(6), 729–737. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00049-8)
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2016). *Marketing Management Global Edition* (15^a ed.). Essex: Pearson. <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Larissa, P. B., Rodrigues, J. K. L. A., Sena, M. D. D., Corrêa, A. L. A. e Pereira, R. L. G. (2020). A história e o processo da produção da cerveja: uma revisão. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, 37(3), 26715. <https://doi.org/10.35977/0104-1096.cct2020.v37.26715>
- Lovelock, C. e Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management* (2^a ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Mações, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna*. Coimbra: Actual.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional* (2^a ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Morgan, R. M. e Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
<https://doi.org/10.1177/1356766710391135>
- Neves, M. F., Trombin, V. G., Lopes, F. F., Kalaki, R. e Milan, P. (2011). World consumption of beverages. *The Orange Juice Business*, 118–118.
https://doi.org/10.3920/978-90-8686-739-4_31
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Parasuraman, A. e Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168–174. <https://doi.org/10.1177/0092070300281015>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.
<https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing; Spring*, 64, 12–40.

- Peppers, D. e Rogers, M. (2004). Managing Customer Relationships: A strategic framework. In *Mechanical Engineering*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pereira, G. M. (2014). *Unicer, uma longa história*. Porto: Omdesign.
- Pine II, B. J. e Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, 97–105.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, March-April.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. e Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rowles, D. (2018). *Digital branding : a complete step-by-step guide to strategy, tactics, tools and measurement* (2ª ed.). New York: Kogan Page
- Rust, R. T., Moorman, C. e Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*, 88(February), 94–101.
- Ruyter, K. e Martin, G. M. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*, 276–284.
- Saxe, R. e Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.
- Schwab, K. (2018). *A Quarta Revolução Industrial*. Lisboa: Levoir.
<https://www.wook.pt/livro/a-quarta-revolucao-industrial-klaus-schwab/23919786>
- Slater, S. F. e Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120–127.
<https://doi.org/10.1177/0092070300281011>
- Tronvoll, B. (2007). Customer complaint behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 601–620. <https://doi.org/10.1108/09604520710834966>
- Urdan, A. T. e Zuñiga, M. K. H. (2001). Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 31–41. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000300004>

- Vargo, S. L. e Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa The Case Study as a Research Mode. *Rev SOCERJ*, 20(5), 383–386.
http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias , variações e características da pesquisa de marketing. *Revista Da FAE*, 5, 61–70.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Webgrafia

AICEP (2021) Impactos Macroeconómicos do setor cervejeiro [online]. [Acedido em 5 de outubro 2021]. Disponível em:

[https://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/Impactos%20Macroecon%C3%B3micos%20do%20Setor%20Cervejeiro_Relat%C3%B3rio%20Final%20\(1\).pdf](https://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/Impactos%20Macroecon%C3%B3micos%20do%20Setor%20Cervejeiro_Relat%C3%B3rio%20Final%20(1).pdf)

Autêntico (2016) História Super Bock Group [online]. [Acedido em 15 de janeiro de 2022]. Disponível em: <https://autentico.superbockgroup.com/pt/historia-do-super-bock-group>

Distribuição Hoje (2022) Há uma marca portuguesa no top 10 das cervejas mais bebidas no mundo [online]. [Acedido em 14 de fevereiro de 2022]. Disponível em <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/ha-uma-marca-de-portuguesa-no-top-10-das-cervejas-mais-bebidas-no-mundo/>

Eco Seguros (2021) Cosec protege Super Bock no canal Horeca [online]. [Acedido em 15 de janeiro de 2022]. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2021/06/23/cosec-protege-super-bock-no-canal-horeca/>

FPCatão (2019) Projetos *tailor made* [online]. Acedido em 8 de janeiro de 2022]. Disponível em <http://fpcatao.pt/?lang=pt-pt>

Human Resources Portugal (nº 133 de janeiro 2022) [online]. Acedido em 12 de fevereiro de 2022]. Disponível em: <https://hrportugal.sapo.pt/pedro-ribeiro-super-bock-group-atraccao-e-retencao-do-talento-o-principal-tema-do-momento/>

Human Resources Portugal (nº 133 de janeiro 2022) [online]. Acedido em 9 de fevereiro de 2022]. Disponível em: <https://hrportugal.sapo.pt/entrevista-a-graca-borges-super-bock-group-na-comunicacao-como-nas-marcas-uma-palavra-autenticidade/>

Super Bock Casa da Cerveja (2018) Glossário Cervejeiro [online]. [Acedido em 07 de janeiro 2022]. Disponível em: <https://www.superbockcasadacerveja.pt/glossario/>

Super Bock (2018) História da Super Bock [online]. [Acedido em 15 de janeiro de 2022]. Disponível em: <https://www.superbockcasadacerveja.pt/historia-da-superbock/>

Super Bock (2019) Programa trainees [online]. [Acedido em 15 de janeiro de 2022]. Disponível em: <https://trainees.superbock.pt/>

Super Bock Group (2020) Certificados de Qualidade [online]. Acedido em 15 de janeiro de 2022]. Disponível em: <https://www.superbockgroup.com/detalhe/qualidade/>

Super Bock Group (2020) Quem somos [online]. Acedido em 15 de janeiro de 2022].

Disponível em: <https://www.superbockgroup.com/detalhe/sobre-o-grupo/>

Super Bock Group (2020) Relatórios de gestão [online]. [Acedido em 15 de janeiro de

2022]. Disponível em: <https://www.superbockgroup.com/detalhe/relatorios-de-gestao/>

APÊNDICES

Apêndice 1 - Pedido de autorização para gravação de entrevistas

Pedido de Autorização

A presente entrevista está a ser realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Direção Comercial e Marketing, curso ministrado pelo ISAG – *European Business School*, intitulada “Criação de valor a partir de um serviço de assistência técnica: O Caso Super Bock”

De modo a proceder a uma análise adequada das respostas dadas, venho por este meio solicitar-lhe autorização para que seja realizada a gravação de voz da entrevista desenvolvida, ficando desde já assegurada a confidencialidade dessa gravação, dado que não será divulgada. Neste sentido, o conteúdo da entrevista não será transcrito na totalidade para o documento final da dissertação, sendo apenas usadas as partes das respostas estritamente necessárias para a devida análise de conteúdo e para a clarificação das conclusões apresentadas.

Agradeço desde já a sua participação cujo contributo é essencial para o estudo em questão.

Assinatura do entrevistado: _____

Identificação do entrevistado: _____

Cargo na organização: _____

Antiguidade na organização: _____

Apêndice 2 - Guião de entrevista 1

Guião de Entrevista 1

1. Pode descrever o departamento e serviço de AT?
2. De que forma, o departamento de AT interage com os diversos *stakeholders*?
Fá-lo isoladamente com cada um dos *stakeholders* ou de modo integrado?
3. A AT recorre a *outsourcing*? Em caso afirmativo, verte a estratégia para estes?
4. De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus *stakeholders* alcancem os seus objetivos?
5. O departamento de AT tem os clientes identificados? Em caso afirmativo, como (a que ferramentas recorre)?
6. O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?
7. De que forma a AT interage com os clientes? Através de que canais?
8. O departamento de AT contribui para a customização da oferta aos clientes?
Como?
9. Indique o grau de contribuição da AT para as questões que se seguem numa escala de 1 a 5 em que 1=Nada; 2=Pouco; 3=Moderadamente; 4=Muito; 5=Totalmente:
 - a) Em que medida considera que o modo de atuação da AT contribui para a **satisfação** dos clientes.
 - b) Em que medida considera que o modo de atuação da AT contribui para **qualidade percebida e superação** das **expectativas** dos clientes.
 - c) Em que medida considera que o **serviço** prestado pela AT é um diferenciador da oferta no mercado e fideliza os clientes.
 - d) Em que medida a **tecnologia** que a AT utiliza na interação com a organização e clientes (equipamentos de comunicação, de suporte à venda, etc.) interfere com a qualidade do serviço percebida pelos clientes.
 - e) Em que medida a AT contribui para desenvolvimento e manutenção de uma relação de **confiança e compromisso** com os clientes.
 - f) Em que medida a forma como a AT **comunica** (atenção-percepção-resposta) contribui para a satisfação e confiança do cliente.
 - g) Em que medida o modo como a AT opera a **gestão das reclamações** (rapidez, flexibilidade, honestidade, cortesia, etc.) reforça a confiança e relação com clientes.
 - h) Em que medida a prestação do serviço da AT dificulta a decisão do cliente **terminar a relação** com a organização face a uma análise custo-benefício.

- i) Em que medida o modo como a AT trabalha a **motivação e sentido de compromisso** dos seus colaboradores melhora a prestação do serviço de AT.
10. O departamento de AT faz gestão de reclamações? Se sim, como?
11. O departamento de AT mede níveis de qualidade do seu serviço? Se sim, como?
Se não, porquê?
12. O departamento de AT mede níveis de satisfação face ao seu serviço? Se sim, como? Se não, porquê?
13. O departamento de AT faz uma avaliação da sua imagem junto dos seus *stakeholders* (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)? Se sim, como?
14. O departamento de AT mede níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores? Se sim, como mede?
15. O departamento de AT tem políticas de incentivo e atribuição de prémios indexados ao desempenho? Se sim, como mede?
16. A AT promove a especialização e aperfeiçoamento das competências e aptidões académicas e/ou técnicas dos seus colaboradores?

Apêndice 3 - Guião de entrevista 2

Guião de Entrevista 2

1. Pode descrever o departamento e serviço de AT?
2. De que forma, o departamento de AT interage com os diversos *stakeholders*?
Fá-lo isoladamente com cada um dos *stakeholders* ou de modo integrado?
3. De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus *stakeholders* alcancem os seus objetivos?
4. O departamento de AT tem os clientes identificados? Em caso afirmativo, como (a que ferramentas recorre)?
5. O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?
6. De que forma a AT interage com os clientes? Através de que canais?
7. O departamento de AT contribui para a customização da oferta aos clientes? Como?
8. Indique o grau de contribuição da AT para as questões que se seguem numa escala de 1 a 5 em que 1=Nada; 2=Pouco; 3=Moderadamente; 4=Muito; 5=Totalmente:
 - j) Em que medida considera que o modo de atuação da AT contribui para a **satisfação** dos clientes.
 - k) Em que medida considera que o modo de atuação da AT contribui para **qualidade percebida e superação** das **expectativas** dos clientes.
 - l) Em que medida considera que o **serviço** prestado pela AT é um diferenciador da oferta no mercado e fideliza os clientes.
 - m) Em que medida a **tecnologia** que a AT utiliza na interação com a organização e clientes (equipamentos de comunicação, de suporte à venda, etc) interfere com a qualidade do serviço percebida pelos clientes.
 - n) Em que medida a AT contribui para desenvolvimento e manutenção de uma relação de **confiança e compromisso** com os clientes.
 - o) Em que medida a forma como a AT **comunica** (atenção-perceção-resposta) contribui para a satisfação e confiança do cliente.
 - p) Em que medida o modo como a AT opera a **gestão das reclamações** (rapidez, flexibilidade, honestidade, cortesia, etc.) reforça a confiança e relação com clientes.
 - q) Em que medida a prestação do serviço da AT dificulta a decisão do cliente **terminar a relação** com a organização face a uma análise custo-benefício.
 - r) Em que medida o modo como a AT trabalha a **motivação e sentido de compromisso** dos seus colaboradores melhora a prestação do serviço de AT.

9. Enquanto *stakeholder*, qual a sua perceção do departamento de AT (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)?

Apêndice 4 - Excertos das transcrições de entrevistas

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 1: Pode descrever o departamento e serviço de AT?	
Participante	Respostas
A	“É um departamento grande, complexo (...) presta um bom serviço, são profissionais, são preocupados, e são esforçados (...) a informação, os processos que depois aí são montados não são fáceis, são pesados, são complexos, às vezes parecem pouco ágeis, (...) é produtivo, acho é que podia ser mais otimizado, mas genericamente a imagem que tenho é muito boa.”
B	“(…) instalação de todos os nossos equipamentos à sua manutenção e levantamento (...) acompanhamento da obra do ponto de venda para perceber se tem ou não condições. São também vocês que fazem toda a gestão de dados mestre no que respeita aos dados da AT, (...) Depois todo o trabalho que vocês têm nos eventos em conjunto com a equipa comercial desde a montagem, acompanhamento de evento (...) tem uma parte mais interna que é a gestão de armazéns, dos próprios equipamentos, gestão de fornecedores, parceiros, parceiros também de AT externa (...) no caso das arcas temos também uma parceria externa de AT no mercado e são vocês que fazem essa relação com esses parceiros (...) sente-se mais hierarquizada do que outras áreas (...) uma área muito operacional de muito controlo de custo (...) é uma equipa de operação (...) assumindo um compromisso é para entregar.”
C	“O departamento de assistência técnica surge em primeira instância para dar resposta à estratégia que nós temos que é desenvolver as nossas categorias core através da cerveja de barril. Temos esta prestação de serviço através do retalhista para o nosso consumidor final que é a melhor experiência cervejeira barril, a assistência técnica tem o papel de em primeira instância na definição e seleção dos melhores equipamentos para servir cada tipificação de cliente, leia-se por volumetria, vamos desde o Flex20 ao <i>Beer-Drive</i> . Portanto, faz a seleção do equipamento, faz a instalação do equipamento no ponto de venda e por outro lado depois faz dois tipos de assistência de pós-venda vamos assim dizer. Um de corretiva, leia-se quando há uma anomalia no equipamento ou na prestação de serviços e depois de preventiva muito focado na limpeza de todas as tubagens para prestar uma boa qualidade de serviço. (...) equipamentos de frio positivo, arcas (...) montagem e instalação de eventos (...) tem dentro da sua equipa toda uma operação de logística, de movimento de equipamentos e logística também inversa (...) para abastecer o mercado, fazer as instalações e garantir o seu serviço. Sempre com uns níveis que queremos que sejam os mais elevados possíveis na perceção do retalhista.”
D	“(…) é um departamento muito grande na empresa, são várias pessoas e que prestam um serviço muito importante porque está ligado à qualidade da cerveja (...) faz o consumidor, quando vai a um ponto de venda gostar ou não gostar (...) a empresa vê muito como um custo e podia haver uma oportunidade de ver as coisas de uma forma diferente (...)”
E	“(…) de acordo com a minha perceção está muito focado na parte da ação (...) acredito que pode sempre ser otimizada, mas tem um histórico de entrega elevado (...) poderá haver aqui alguma oportunidade de crescimento e melhoria na parte da gestão da informação de forma integrada com a organização (...) com esta informação como é que eu posso construir mais valor e depois que é numa ótica de desenvolvimento e inovação ser mais integrado com a empresa.”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 1: Pode descrever o departamento e serviço de AT?	
Participante	Respostas
F	“(…) é crítico para o desenvolvimento da nossa atividade (…) Se houver uma anomalia, o cliente fica muitas vezes impossibilitado de trabalhar, temos alguns clientes (…) que apenas trabalham com cerveja de barril, portanto é de facto muito relevante nós conseguirmos ter um serviço de assistência técnica que seja capaz de dar resposta dentro de tempo útil e com a qualidade esperada (…) No fundo é o grande foco da empresa. É a embalagem com maior enfoque por parte da empresa e não é possível ter bons resultados na venda de cerveja de barril se não tivermos um serviço de assistência técnica que esteja à altura (…) A nossa assistência técnica tem várias vertentes, eu diria que nós contactamos muito com a assistência técnica sobretudo na parte que diz respeito às novas instalações quando conquistamos um novo cliente é algo que está logo no nosso <i>top of mind</i> é a assistência técnica, o momento em que vai ser feita, o que é que vamos lá colocar, quais os equipamentos, como é que isto vai acontecer. Depois há aqui duas perspetivas que são também muito, muito relevantes na parte da AT, (…) quando um cliente tem uma avaria tem um problema, há aqui um papel crítico por parte da AT em dar solução o mais rapidamente possível, e depois (…) as revisões dos equipamentos não só na perspetiva da higienização da instalação para que o produto possa sair com o máximo de qualidade, mas também para prevenir eventuais futuras avarias.”
G	“Esta área da organização é responsável pela garantia da qualidade dos produtos de pressão no mercado horeca (…) responsáveis por instalar e manter as instalações de serviço de produtos à pressão (…) garantir este mesmo nível de suporte a tudo aquilo que são eventos onde os produtos de pressão Super Bock, estão presentes (…) é o âmbito da nossa atividade. A nossa missão é garantir a qualidade dos produtos, o consumidor quando consome um produto de pressão da Super Bock tem que o consumir nas melhores condições, eu diria em condições semelhantes aquelas em que o produto sai da fábrica para o mercado. Essa é a nossa missão, e para isso há este conjunto de atividades de instalação e manutenção das instalações.”
H	“O departamento de assistência técnica é maioritariamente constituído por três áreas. Uma parte técnica especificamente onde estão os técnicos e todos os responsáveis de área com os respetivos técnicos. Fazem as instalações, desmontagens e assistência aos clientes da respetiva área. Depois tem uma parte que é mais dedicada às reparações e armazéns, julgo eu daquilo que conheço. E depois uma outra parte também dedicada à inovação e aos desenvolvimentos, que se podem melhorar, nesta área de assistência técnica.”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 1: Pode descrever o departamento e serviço de AT?	
Participante	Respostas
I	“(…) Sendo o formato à pressão (….) tão relevante eu diria que tem um papel crucial. A dimensão da equipa da AT diz bem dessa relevância (….) presta todo o serviço de instalação, assistência (….) de tudo o que é produtos à pressão (….) quais são os produtos que vão ser identificados com base na orientação que a equipa de vendas dá (….) E depois disso a manutenção seja por ações preventivas seja por ações corretivas. (….) é esperado na instalação é também que o técnico de alguma forma faça aqui um pouco de formação que passe instrução ao staff do ponto de venda na forma como o equipamento funciona, como o deve manusear e algumas preocupações que tem em termos de higienização diária do material. (….) também uma gestão de um parque de arcas (….) a gestão ainda de alguns equipamentos de <i>vending</i> (….) Há depois toda uma preocupação em termos de gestão de dados mestre desses clientes, há também a preocupação quer de clientes quer de produtos e materiais que estejam disponíveis para instalar. Há também uma vertente de inovação no que aos equipamentos diz respeito (….)”.

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 2: De que forma, o departamento de AT interage com os diversos <i>stakeholders</i> ? Fá-lo isoladamente com cada um dos <i>stakeholders</i> ou de modo integrado?	
Participante	Respostas
A	“(…) é muito difícil a resposta ser de modo integrado (….) em termos de mensagem e comunicação, sim. Não tenho dúvidas disso. Acho que existe uma comunicação, existe um caminho e isso é claro para todos. Operacionalmente até pela dimensão e estrutura acho que isso não acontece (….) Se por <i>stakeholders</i> entender macro grupos existe uma mensagem única, existe um eixo de comunicação, um caminho, uma “visão” e acho que vocês têm isso religiosamente ou seja no sentido de estarem vinculados e alinhados com essa forma de estar e comunicação.”
B	“(…) considero a AT um núcleo bastante fechado. Dá para perceber que existem processos e metodologias dentro da própria equipa que estão muito bem oleadas ou pelo menos não externalizam grandes falhas e isso eu acho que é um lado positivo, o lado menos positivo acho que é uma área que se expõe pouco às outras áreas (….) apesar de haver bastante recetividade quando existe o contrário, ou seja, quando é outra área a dirigir-se à AT (….) eu acho que a comunicação da AT com outras áreas está à imagem de tudo aquilo que são processos, ou seja, está processualizado e está mecanizado. (….) Agora envolvência, ver constantemente, pessoas ou equipas da AT envolvidas em projetos que possam ajudar a alguma inovação a alguma disrupção, em alguma ideia fora da caixa (….) isso não é tão claro (….)”.

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 2: De que forma, o departamento de AT interage com os diversos <i>stakeholders</i> ? Fá-lo isoladamente com cada um dos <i>stakeholders</i> ou de modo integrado?	
Participante	Respostas
C	“(…) ao dia de hoje responde às necessidades, responde bem às necessidades do que as equipas comerciais solicitam, dos pedidos do mercado, está em linha com a estratégia, conhece as necessidades do departamento, é envolvida nestas decisões e na estratégia que é definida em conjunto, portanto responde claramente ao serviço. Por outro lado, na minha perceção é menos colaborativa neste aspeto, num papel mais passivo de informação, “o que é que precisam” e por outro lado com a informação que tem, da forma que vê o negócio devia ter também um papel ativo na construção do serviço (…) consigo é dizer que faz uma integração passivo-reativa (…) eu acho que a assistência técnica ser uma parte ativa da prestação de serviço acho que era um benefício para o negócio (…)”
E	“(…) não tenho visibilidade sobre todos mas pensando aqui em dois ou três internos e externos, portanto com a área comercial eu acho que o faz de forma integrada (…) acho que o faz de uma forma integrada e permanente. Depois outros <i>stakeholders</i> internos como a qualidade imagino que o faça de forma mais centralizada (…)”
F	“A AT tem interações muito diretas (…) com a área comercial (…) tem que haver um canal (…) aberto porque é necessário agilizar uma série de pontos para que tudo corra da melhor forma depois no contacto com o cliente ou nos compromissos assumidos junto do cliente e tem ainda por outro lado um contacto com o <i>stakeholder</i> mais importante que é o cliente, a AT contacta diretamente com o cliente, não só fisicamente quando está para efetuar qualquer tipo de intervenção seja ela instalação, corretiva ou a preventiva, mas também para acordar datas, o que o cliente pretende. Se percebo da tua questão que também há aqui uma relevância se a comunicação é interativa entre todas as partes ou ágil eu diria que se calhar aí temos caminho para melhoria ok? Há aqui também um <i>stakeholder</i> importante no meio que é a nossa rede distribuição, os nossos distribuidores, que também são uma parte para quem, muito dependentes do trabalho prestado pela AT, também precisam muito do apoio da nossa AT e acredito que aqui a ligação nem sempre acontece da forma mais positiva, portanto acho que aqui se calhar teremos algum caminho a percorrer que nos pode trazer ainda melhores resultados do que temos habitualmente, do que já temos presentemente. Eu diria que não há assim uma visão muito integrada do tema, portanto, é um bocadinho mais individualizada a resposta é mesmo isso.”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 2: De que forma, o departamento de AT interage com os diversos <i>stakeholders</i> ? Fá-lo isoladamente com cada um dos <i>stakeholders</i> ou de modo integrado?	
Participante	Respostas
G	<p>“Somos um prestador de serviço interno (...) respondemos às necessidades que os departamentos internos nos colocam (...) área comercial é o nosso grande cliente interno, aliás estamos integrados dentro de uma direção comercial por isso mesmo (...) interação é feita em reação, nós não tomamos iniciativas, nós, na qualidade de prestador de serviço interno, reagimos a solicitações que estes <i>stakeholders</i> nos colocam (...) sempre na perspetiva do cliente interno e do prestador de serviço é essa a relação que temos com os <i>stakeholders</i>, mais diretos (...) menos visível mas também relevante o que temos de interação com a área do <i>Trade Marketing</i> porque sendo responsabilidade do <i>Trade Marketing</i> tudo aquilo que tem a ver com a imagem dos nossos produtos nos pontos de venda, nós temos e no que diz respeito aos equipamentos de extração nomeadamente às colunas e arcas, nós temos uma interação com eles mas sempre na perspetiva técnica, eles conduzem todo o processo no que diz respeito à imagem e nós participamos nessa interação naquilo que tem a ver com as questões técnicas do produto final. Não é agregado, é sempre por resposta a uma solicitação, nós não temos iniciativa nessa matéria. A única matéria onde temos iniciativa e isso tem vindo a ser desenvolvido, com algumas dificuldades de percurso, mas temos um departamento de investigação e desenvolvimento interno que produz know-how muito dele, é verdade, restrito às competências técnicas que são aquelas da nossa área de atividade, mas também com propostas aos <i>stakeholders</i> nomeadamente da área do <i>Trade Marketing</i>, com propostas para inovação, mas o produto final digamos assim será sempre da responsabilidade do <i>Trade</i> neste caso. Nós enquanto organização, não é um problema específico da assistência técnica enquanto organização não temos essa visão, não temos essa agregação.”</p>
H	“(...) interação é feita com cada um dos <i>stakeholders</i> .”
I	“Não conheço toda a forma como interage com todas as áreas, acredito que eventualmente naqueles temas que são de interesse comum integra as várias áreas, quando são interesses mais particulares de cada área fala especificamente com cada área. (...)”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 3: A AT recorre a outsourcing? Em caso afirmativo, verte a estratégia para estes?	
Participante	Respostas
C	“(…) Em nenhum destes casos conhece a sua estratégia porque o que nós terceirizamos é uma parte operacional (…)”
G	“(…) os equipamentos de <i>vending</i> onde nós temos pouco know-how nessa matéria e, portanto, subcontratamos todo o serviço (…) arcas de frio, não sendo um tema de pressão, temos subcontratação (…) se não temos este nível de competência em matéria de espaços de frio subcontratamos esse serviço, não só na colocação, mas também na manutenção (…) outra área que dá o suporte a toda esta atividade, que disponibiliza os materiais e aí temos algum nível de subcontratação, e, portanto, temos um mix dentro de casa (…) tudo aquilo que tem que ver com os produtos de pressão e isso é que é a nossa missão somos nós diretamente que atuamos (…) quando é a imagem da Super Bock que está em causa, aí são tudo recursos próprios que estão a assegurar aquilo que é a missão da assistência técnica (…) Fundamentalmente de execução, mas nós monitorizamos.”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 4: De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus <i>stakeholders</i> alcancem os seus objetivos?	
Participante	Respostas
A	“(…) acho que a AT contribui e muito. Todos temos noção do que a qualidade do produto a qualidade de todo o processo influi em vender cerveja. (…) no passado para mim até era quase uma vantagem competitiva no mercado ter um serviço, não é ter um serviço, é ter um serviço desse nível (…) garantindo que existem processos de qualidade, processos de apoio ao cliente, ligação com o retalhista, ligação com a área comercial, ou seja, eu vejo muito quase como o companheiro de batalha muitas vezes invisível da área comercial e nesse sentido acho que tem ao final do dia um impacto muito grande no negócio, talvez não tão visível, mas grande.”
B	“(…) contribui de forma bastante direta e imediata. A partir do momento em que a equipa percebe qual é o seu papel e concorda com esse papel, é para atingir (…) não tenho a mínima dúvida. Sempre que estive envolvido com a AT em alguma iniciativa e que as pessoas sabiam qual era o seu papel concreto as coisas acontecem, principalmente se elas forem de execução, da parte mais operacional (…)”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 4: De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus <i>stakeholders</i> alcancem os seus objetivos?	
Participante	Respostas
C	“Bastante (...) o departamento da assistência técnica é uma parte vital dos seus objetivos (...) o desenvolvimento do nosso crescimento no mercado ganha quota de mercado através de barril, não o podemos fazer sem a parte da assistência técnica (...) só podemos fazer isto de duas formas, uma, temos que estar muito bem onde estamos e segundo, para crescer e termos negócios a parte da assistência técnica é um fator número um no tema de ter o equipamento certo, a instalação, prestação de serviço (...) no papel de retenção de cliente e desenvolvimento de negócio o serviço é crítico para o <i>On Trade</i> , no papel de retalhista é serviço, e ele quer é fornecedores com um nível de serviço bastante satisfatório (...) o retalhista é serviço, o horeca é serviço e a AT é parte do serviço (...) E aqui é muito importante como te digo, esta evolução que tem sido feita, a gestão de expectativa. (...) E é isto que a gente não pode defraudar, portanto gerir muito bem as expectativas e dar expectativas aos nossos retalhistas.”
D	“(…) com a questão da qualidade da cerveja (...) <i>stakeholder</i> interno, há aqui um momento inicial de conquista e de instalação muito importante e próximo (...) no dia-a-dia, acaba por ser muito mais o <i>stakeholder</i> cliente final”
E	“(…) no caso da área comercial de forma totalmente decisiva (...) Dentro do <i>On Trade</i> estes equipamentos têm uma importância gigantesca e quando nós afunilamos por exemplo no caso concreto da cerveja de pressão é muito mais intensiva a participação da AT e portanto é fundamental para a diferenciação quer do produto, quer do serviço (...) para ganhar um cliente por exemplo a AT é absolutamente fundamental (...) pensando no <i>stakeholder</i> principal ou nos três principais, ou seja, interno vendas, externo distribuidor, externo cliente, de forma absolutamente decisiva. (...)”

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 4: De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus <i>stakeholders</i> alcancem os seus objetivos?	
Participante	Respostas
F	<p>“(…) sem uma boa AT nós não conseguimos fazer um número de conquistas de clientes que nos propomos, sem uma AT que dê resposta às preventivas e corretivas em tempo útil nós não conseguimos reter os clientes e consequentemente temos uma perda de volume significativa portanto, e quando falo de nós comercial falo de nós comercial Super Bock Group, mas também estão aqui incluídos os nossos parceiros da rede distribuição portanto eles também são impactados se a AT não estiver no seu melhor (…) há aqui um impacto muito significativo na nossa atividade e é direto. Como dizia nós fomentamos muito o negócio da cerveja de pressão e se a AT não estiver à altura de facto as coisas não acontecem, é um serviço crítico. É fundamental não só na angariação de novos clientes, na conquista de novos clientes, sejam eles provenientes da concorrência sejam eles novos pontos de venda a abrir. (…) muitas vezes eu diria que é tão relevante quando isto, é o primeiro contacto direto com o SBG porque muitos destes clientes, que são angariados são através da nossa rede distribuição e não há contacto com ninguém da Super Bock portanto, muitas vezes o elemento da AT é a primeira pessoa da SBG a interagir diretamente com o cliente (…) também é crítico depois na continuidade, de assegurar que de facto temos um produto de qualidade e se o cliente está a entregar ao consumidor um produto de qualidade isso vai potenciar vendas e aqui as preventivas têm um papel fundamental, eu diria que as corretivas serão se calhar a parte mais crítica porque como já referi é algo da maior relevância quando um cliente está impedido de tirar cerveja de pressão, para alguns clientes é extremamente relevante é uma grande parte do seu negócio, se eles não conseguem trabalhar estão a perder dinheiro, não conseguem servir os seus consumidores e de facto se a resposta não for pronta, em tempo útil pode-nos levar a perdas significativas que pode culminar inclusive, se a insatisfação for muito grande, com a própria perda do cliente que pode optar por ter um outro prestador, um outro fornecedor de cerveja. Há muitos clientes que são conquistados pelo vendedor dos nossos parceiros dos distribuidores, o vendedor depois submete um pedido de instalação que é esse sim validado pelo nosso gestor de mercado, mas em boa verdade a primeira cara do Super Bock Group que está dentro do cliente é do técnico quando vai fazer a montagem, ok? Até então só teve o nosso parceiro, o distribuidor. Elemento direto da Super Bock muitas vezes, eu diria grande parte das vezes, é o técnico da AT que é digamos assim é a primeira cara e o cartão de visita da Super Bock junto do cliente. Diria que é de grande relevância. (…) podemos ter um cliente muito razoável de cerveja de pressão e depois com o complemento de outros produtos que o único contacto que o cliente vai tendo de forma regular com a Super Bock é através da AT.”</p>
G	<p>“Nós tentamos, dentro daquilo que é a nossa missão, dentro do que são as nossas capacidades, desenvolver o melhor serviço na resposta às solicitações. Como disse há pouco temos este departamento de investigação e desenvolvimento que promove inovação técnica sempre na perspetiva da melhor resposta ao mercado e por essa via de resposta aos <i>stakeholders</i> que solicitam o serviço interno. É este o nosso contributo para uma melhor resposta aquilo que são as solicitações diretas do nosso <i>stakeholder</i> que tem representação indireta através da nossa resposta ao mercado.”</p>

Questão de Investigação 1: De que forma o departamento de AT contribui para a estratégia de marketing relacional na Super Bock?	
Pergunta 4: De que forma, o departamento de AT contribui para que os seus <i>stakeholders</i> alcancem os seus objetivos?	
Participante	Respostas
H	“(…) principalmente para a área comercial, é uma área determinante visto que o nosso grande foco consiste em produtos de pressão, conquista de clientes e obviamente quer para manter quer para recrutar novos clientes o serviço de assistência técnica é determinante nesse sucesso. Quer para a manutenção de um cliente que constantemente precisa de assistência (…) e na angariação de novos clientes obviamente que a rapidez e o serviço que é prestado também é determinante para o principal objetivo, neste caso da área comercial, que é ganhar clientes (…).”
I	“(…) Tem um papel de serviço imprescindível, não é por acaso que o formato de barril é relevante, (…) juntamente com o formato barril normalmente arrasta outros produtos, é um abre portas e depois, desde o momento da instalação nesses clientes, na conquista muitas vezes associado à abertura do ponto de venda sabemos o quão relevante é que esta primeira impressão é marcante e importante para os retalhistas e, para além dos nossos colegas das vendas, a AT tem aqui um papel importante, eu diria que uma percentagem grande dos pontos de venda do retalho, pelo menos os que são mais relevantes no horeca têm produtos à pressão. Podem ter os nossos e/ou da nossa concorrente e aqui é mais um ponto de contacto com os nossos clientes porque para além de pelos nossos colegas das vendas são também pontos de venda que são visitados com regularidade pelos nossos colegas da assistência técnica e que têm um papel crucial na questão do serviço e é uma relação que é duradoura, continuada, cuidada.”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 5: O departamento de AT tem os clientes identificados? Em caso afirmativo, como (a que ferramentas recorre)?	
Participante	Respostas
A	(...) sim (...) completamente identificados, acho que não (...) é uma tarefa complicada porque o mercado é muito volátil, os clientes abrem e fecham (...) Temos um mercado retalhista bastante fragmentado (...) e isso também não vos ajuda (...) Sei que usam SAP nesse sentido, têm um sistema de mobilidade que está ligado ao próprio SAP, agora (...) uma coisa é ter os clientes identificados, outra coisa é eu ter a noção que estou a cobrir todo o mercado, são duas coisas diferentes. Acho que o vosso sistema contribui para o primeiro, para o segundo tenho dúvidas (...) tinhas que ter alguma capacidade de incluir informação, de introduzir informação e parece-me que o vosso sistema está mais direcionado ao contrário que é, a informação já existe e eu monto o meu sistema em cima dessa informação, portanto não é fácil entrar nova informação no vosso sistema, digamos assim avulsa, ou mais vinda do mercado para dentro, portanto parece-me que nesse sentido a coisa não será tão ágil. (...) é mais operacional e menos CRM ou não cobre tanto uma perspetiva mais CRM cobre uma perspetiva mais de apoio a uma ferramenta operacional para vocês entregarem um x serviço e o que estava a dizer é que também não sei até que ponto é uma ferramenta ágil ou ideal para garantir que vem informação de fora para dentro (...) mas isso é a minha visão sem entrar em grandes detalhes, não tenho a certeza absoluta.”
B	“Sim, acho que tem os clientes identificados, eles estão todos cadastrados. Agora, se com toda a informação completamente cadastrada e atualizada, não temos. (...) A estrutura está desenhada e montada para servir a operação da AT não é uma informação que está exposta (...) Se dentro da mesma organização a falares do mesmo PV tens dois discursos diferentes significa que já não há uma ligação (...) está bastante departamentalizada e foi construído muito para o que foi a necessidade da equipa (...) toda a construção de informação está fechada ali naquilo que foi a necessidade da equipa (...) trabalhos de uma forma fechada é está aqui tudo está espetacular, super atualizado, se precisares anda cá buscar. Não te mostra indisponível, mas não te faz trabalhar de uma forma uníssona com as restantes áreas.”
C	“Tem os clientes identificados, tem toda a informação desde a morada para saber o local, tem os clientes identificados pelo equipamento que lá está e em cima disso tem claramente identificado é MVC ou não é MVC.”
D	“(…) sim há um primeiro contacto e o cliente passa a estar numa base de dados nesta questão de montagem (...)”
E	“(…) Eu sinto que os mais importantes estão claramente identificados nem que não seja pelo volume de interações que acontece (...) Claramente com a área de vendas, a área comercial interna e externa há um conjunto de canais para isso acontecer, ou seja, sobretudo quando há uma necessidade, há um fluxo montado, os processos SAT, etc., há um fluxo montado de aprovação que faz com que seja claro que há um processo que foi despoletado, que foi avaliado que foi aprovado e que vai despoletar um fluxo de análise prévia, vistorias, execuções, etc., portanto, com a área comercial está muito montado esse fluxo e está muito operacional (...)”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 5: O departamento de AT tem os clientes identificados? Em caso afirmativo, como (a que ferramentas recorre)?	
Participante	Respostas
F	“(…) Sei que seguramente estão todos cadastrados os clientes com bastante detalhe, com informação da morada do ponto de venda do contacto, número de telefone, mail, toda uma série de informação e creio que a comunicação depois com as pessoas de terreno é feita através de uma aplicação informática entre o SAP e depois o tablet, a mobilidade do técnico de terreno. Temos algumas áreas diretas em que aí todo o trabalho, todo o processo é feito por alguém da Super Bock porque o próprio vendedor pertence aos quadros da Super Bock, mas mais de 75% do território nacional é coberto pela rede de distribuidores portanto, e é de facto o vendedor do distribuidor que recolhe toda a informação para fazer a abertura do ponto de venda no nosso sistema através do formulário de instalação, é aí que é recolhida toda a informação para depois ser aberta a ficha de cliente e se proceder depois à instalação dos produtos e de tudo aquilo que for solicitado e obviamente validado também do nosso lado.”
G	“Sim (…) onde a Super Bock opera diretamente (…) esse registo é feito através das equipas comerciais com a codificação desses retalhistas (…) onde aqueles equipamentos ficam disponibilizados, portanto existe esta catalogação. (…) onde o mercado é operado por distribuidores, a responsabilidade da codificação desses retalhistas é da responsabilidade dos distribuidores, contudo, sempre e quando esses retalhistas solicitam do distribuidor a colocação do equipamento de extração, é da responsabilidade do distribuidor criar o local de instalação onde esse equipamento vai ficar sediado e portanto por essa via nós temos conhecimento de alguma identificação desse retalhista porque ele passa a ser um cliente nosso, direto da AT, na medida em que tem em regime de comodato um imóvel propriedade da Super Bock ao qual a AT tem que prestar serviço. Portanto temos esses clientes e retalhistas identificados dentro daquilo que é a nossa base de dados, de trabalho, por estas duas vias, o das diretas pela catalogação direta e o dos distribuidores pela criação daquilo que é o local de instalação de material de AT. (…) ferramentas desenvolvidas internamente (…) muito suportadas em SAP (…)”
H	“Quando é na área de um distribuidor quem ganha sempre o cliente é o distribuidor porque o cliente é do distribuidor, não é nosso e aí existe é um pedido de assistência técnica, ou um pedido para montagem desse cliente, mas terá de ser sempre o distribuidor a dar esses dados porque o cliente é do distribuidor e normalmente até são os próprios distribuidores que introduzem o formulário. Embora depois o equipamento é nosso e nós podemos fazer a gestão desses equipamentos. No caso de quem dá os dados do cliente são os distribuidores, a relação direta é com o distribuidor e não conosco. Como vamos colocar equipamento nosso nesse cliente temos que abrir ficha e temos que ter esses dados, mas o processo é despoletado “do lado de lá”.”
I	“Utilizamos sistema SAP, clientes estão todos registados, mapeados com informação necessária, a mais básica, desde localização, quem são os contactos, nome do ponto de venda. Têm ainda a preocupação, além de estarem identificados, têm identificado qual é o material que lá está. Está assignado a esse material um contrato de cedência, um contrato de comodato desse equipamento que de alguma forma confere a responsabilidade ao SBG, mas também ao cliente tratar da melhor forma esse equipamento enquanto obviamente ele estiver a usufruir dele em regime de cedência.”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 6: O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?	
Participante	Respostas
A	“Deverá sempre fazê-lo até porque todos os clientes são diferentes. Não tens um cliente igual ao outro (...) ao mesmo tempo também digo que não diferencia porque vejo que o serviço ou a forma, orientação do serviço é sempre a mesma, ou seja, o que quero dizer com isto não é por ser cliente A ou C que vou ter uma abordagem ou preocupação diferente. A imagem que tenho é que a preocupação é sempre a mesma. Nesse sentido não diferencia. Diferencia e não, mas por estas duas perspetivas (...) Parece-me muitas vezes que a vossa preocupação está mais numa lógica de eficiência do que por exemplo numa lógica de trazer valor acrescentado ao cliente A, B, C em função de outra coisa qualquer. (...) reflete-se como? Ao nível de higienizações que vocês fazem, tipo de equipamento, acho que tudo isso está diferenciado e segmentado”
B	“(...) sim, a minha perceção é que atua de forma diferente para cada cliente. (...) Em segmentação, potencial de cliente. Consumos, naquilo que o cliente representa para nós enquanto negócio. No caso da AT é a área onde faz até mais sentido porque se ele representa mais volume é onde tu tens mais equipamentos e onde mais pontos de falha técnicos, ou seja, mais que a importância do cliente eu diria que se há área que faz sentido segmentar para atuar é a AT (...)”
C	“(...) Atua de forma diferenciada, atua que no caso dos <i>MVCs</i> tem um nível de prestação mais rápido, entram como prioridade número um versus os clientes standard. O <i>MVC</i> é uma seleção tendo em conta a volumetria do cliente. O critério de <i>MVCs</i> é selecionado pela área comercial que diz e a AT o que vê é se ele é <i>MVC</i> ou não é <i>MVC</i> . A segmentação para definir prioridades em termos de corretivas é por volume, portanto e o que dá é, põe os clientes mais volumistas entre todos equitativos. No caso de preventivas é um bocadinho diferente. (...) <i>Beer-Drive</i> , temos um <i>pace</i> , ou uma frequência de visita mais curta no seu espaço e depois vamos alargando esta frequência de visita à medida que temos um tipo de equipamento mais autónomo. Extremos, um <i>Beer-Drive</i> e um <i>Flex20</i> .”
D	“(...) sim, até porque tem muito que ver com os volumes e com o tipo de equipamento (...) tendo como objetivo a qualidade do produto entregue (...) está identificado em função do consumo do ponto de venda qual o equipamento ideal (...)”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 6: O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?	
Participante	Respostas
E	“(…) Sim, tem que atuar de forma diferenciada, sobretudo em termos de timing de resposta agora em termos de abordagem direta para com o cliente ela deve sempre respeitar os mesmos princípios (…) em termos de segmentação é uma segmentação mais comercial, depois em coordenação com a AT é definido uma matriz de prioridades e portanto essa assistência vai do mais urgente e menos urgente e do mais importante e menos importante e portanto seguindo estes dois eixos tentar segmentar quer o tipo de atividade quer o tipo de cliente.(…) naturalmente os volumes por uma coisa, pela rotação porque a rotação é fundamental para a qualidade. Nós temos como sabes um programa que procura corrigir défices de qualidade e clientes até que não têm rotação a gente defende que eles migrem para outro formato, é aí a empresa, também como um todo, a procurar defender acima de tudo a qualidade mesmo que às vezes os clientes não tenham tanto a perceção e até sejam resistentes a essa mudança. Mas, portanto, a segmentação parece-me natural quer com o segmento tipo de cliente quer com a rotação do cliente quer com o tipo de necessidade, se é avaria, se é uma preventiva (…) Quer também depois dentro disso o tipo de situação que estamos a falar o tipo de avaria, o tipo de equipamento, o impacto que pode ter.”
F	“(…) há de facto uma diferenciação pela tipologia de cliente (…) refiro-me à volumetria do cliente. (…) Temos um determinado número de técnicos para servir um grande número de pontos de venda e obviamente que, suponhamos num caso de uma corretiva, no caso de uma avaria, se houver dois pedidos em simultâneo e um for de um cliente de baixo volume e outro for de um cliente de elevado volume, eu parece-me que é positivo atendermos primeiro o pedido que tem maior volume porque por um lado é mais relevante para nós enquanto cliente, por outro lado um cliente de pequeno volume, por regra não tem uma dependência tão grande da cerveja de pressão e eventualmente até consegue continuar o seu negócio vendendo garrafa. (…)”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 6: O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?	
Participante	Respostas
G	<p>“É tendencialmente diferenciada. Os retalhistas merecem todos o nosso melhor nível de atenção porque estão todos dentro daquilo que é a nossa missão de garantir que os produtos de pressão disponibilizados naquele local estão nas melhores condições. Portanto, tendencialmente são todos alvo do mesmo nível de serviço, contudo há equipamentos que pela sua tipologia necessitam de intervenções diferenciadas. Por exemplo, temos um equipamento, uma solução de mercado que está muito suportado em tanques de cerveja, os nossos <i>Beer-Drive</i> e estas instalações carecem de uma frequência de visita diferente das outras tipologias de instalação. Temos outra por exemplo, que é uma solução Carlsberg, são os nossos modulares em que o próprio equipamento desenvolvido internamente na Carlsberg exige que haja uma periodicidade de intervenção nesses equipamentos que é diferenciada dos outros pontos de venda onde este equipamento não existe. E depois temos aquilo que está mais massificado que são os equipamentos standard de pressão em tara retornável onde existe novamente um ciclo de visitas preventivas que tem um ciclo diferenciado destes dois que referi anteriormente. E por último temos um que se pretende que seja autónomo, um equipamento que trabalha fundamentalmente em formatos de tara perdida cuja solução garante que cada vez que se muda a embalagem se garante que a instalação fica toda nas suas melhores condições e esses têm novamente um ciclo de intervenção distinto. A nossa atenção é indiferenciada dos retalhistas, mas a própria tipologia dos equipamentos instalados obriga-nos a que haja uma diferenciação nessas várias tipologias. Tem que ver com os consumos que se observam no ponto de venda. Tem sido a grande batalha nestes últimos dois anos com maior foco é a questão da qualidade. A Super Bock tem estado envolvida num processo de melhoria sempre na questão da experiência do consumidor e temos estado num processo de melhoria, de ajuste, da tipologia do equipamento aos consumos que se observam no ponto de venda. Estamos a criar novas práticas no mercado. Ainda este mês de janeiro lançamos um novo modelo de serviço no mercado que tendencialmente vai promover que haja um ajuste “forçado” das tipologias de equipamento aos consumos que se observam no ponto de venda. Haverá alguma transferência porque temos uma gama muito grande, um intervalo muito grande nesta carteira de retalhistas que tem consumos marginais o que não permite que a instalação garanta ao consumidor a experiência que se deseja que o consumidor tenha. Estamos a ajustar a tipologia ao consumo do ponto de venda.”</p>
H	<p>“(…) sim, e é com base no volume. No volume do cliente e mesmo na tipologia de equipamento que tem. Ou seja, o número de intervenções num cliente de <i>Beer-Drive</i> pode ser diferente do número de intervenções de um cliente TP ou de TR. Um cliente de tara perdida não tem higienizações, os outros têm, portanto, depende quer dos equipamentos que estão no cliente quer da volumetria do cliente. (...) existe uma estratificação de clientes (...) tem que ver com os clientes de maior volume e essa informação é passada para a assistência técnica no sentido também de dar maior prioridade a esses clientes em situações em que haja necessidade de ter que escolher e dar prioridade a um em detrimento de outro.”</p>

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 6: O departamento de AT atua de forma diferenciada com os clientes? Em caso afirmativo, com base em quê?	
Participante	Respostas
I	“Nós temos os clientes segmentados, MVCs que são caracterizados com base num conjunto de características qualitativas e quantitativas, para a identificação desses clientes e teremos os clientes standard ou mais regulares. A esses MVCs será dada uma prioridade em termos de tempos de resposta de tudo o que são intervenções corretivas.”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 7: De que forma a AT interage com os clientes? Através de que canais?	
Participante	Respostas
A	“A AT deve ser das áreas da empresa que mais interage com os clientes e acho que muitas vezes esse ponto nem sempre é visível e acho que é um ponto muito importante. (...) é dos canais da empresa que mais contacto tem com o mercado, atualmente mais informação tem sobre o mercado, (...) muitas vezes o nível de proximidade que existe com os clientes é grande e há muita informação nesse sentido, há muito contacto com o retalhista neste sentido. (...) os canais que usam, daquilo que vejo o canal físico é muito importante, (...) canal de telefone, não sei desconheço, sei que existe um canal telefónico, mas não tenho informação do que está a dar, ou seja, o nível de chamadas que recebe o nível de interações que recebe, o que fazem com as chamadas, qual o nível de satisfação o nível de resolução, não tenho noção. (...) Canais digitais a ideia que tenho é que não. (...) Eu diria que o mais comum será o canal telefónico e o canal físico propriamente dito. O canal digital há-de ser um canal menos explorado.”
B	“(…) interage com os clientes de forma presencial, acho que é o único canal onde interage porque depois o cliente interage connosco via <i>Call Center</i> depois só mesmo estando alguém no ponto de venda a relacionar-se com o cliente, não existe qualquer outra ponte de contacto.”
C	“(…) Interage, é responsiva no sentido de corretiva, é o retalhista que faz este pedido. E depois, no caso de ser a AT a fazer, nos casos de preventiva visita o cliente (...)”
D	“(…) Muito presencial (...) por telefone (...) via <i>Customer Service</i> (...)”
E	“(…) parece-me que é muito presencial, <i>one-to-one</i> (...) Não se considera AT, mas tens algum despiste que é feito pelo nosso apoio ao cliente e quando entras na vertente do técnico puramente AT o contacto parece-me ser sobretudo presencial. Acredito que haja uma ou outra situação que em reação possa contactar por telemóvel (...)”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 7: De que forma a AT interage com os clientes? Através de que canais?	
Participante	Respostas
F	“(…) ativamente a AT interage com o cliente quando vai ao ponto de venda para efetuar uma qualquer intervenção seja ela instalação, uma corretiva ou uma preventiva, depois (…) classifico aqui como passivo que é quando o cliente nos contacta telefonicamente com alguma dificuldade, portanto, acho que este também é um canal de interação com a AT embora aqui seja para um <i>Call Center</i> , mas também um canal de interação com a AT. O autêntico, a nossa plataforma digital não sei se já permite solicitar AT, creio que já está disponível (…) Que a AT contacte os clientes (…) acredito que isto possa acontecer, mas tenho ideia que não é assim algo tão recorrente, eventualmente para marcar intervenções sim, pode haver esse contacto telefónico por parte da AT.”
G	“A AT não interage diretamente com o ponto de venda, nós reagimos sempre, por duas formas. Primeiro, ou porque o retalhista nos contacta através do nosso serviço de assistência ao cliente que está a cargo do <i>Customer Service</i> que faz essa recolha do pedidos, que é agendado nos nossos mecanismos de agendamento e existe uma resposta ao mercado, ou por outra via, novamente de acordo com as tipologias dos equipamentos que estão instalados no mercado, nós temos uma planificação de rotinas preventivas que executamos nestes pontos de venda e aí sim, não é solicitado este serviço, é um serviço que é planeado e nós interagimos em resposta a esse planeamento e atuamos em todas as franjas de mercado em função das tipologias, a frequência é em função das tipologias dos equipamentos que estão presentes.”
H	“Diretamente o cliente com a assistência técnica eu julgo que é presencial. Eles não têm o telefone do técnico em si, têm o contacto global da assistência técnica e depois o técnico terá sempre uma visita presencial. Às vezes este <i>Service Desk</i> faz é alguns despistes com o cliente, portanto existe aí alguma interação, mas não é propriamente com o técnico.”
I	“(…) podemos contactar fisicamente, por email ou telefone. Relativamente a tudo o que é mail e telefone é feito por um serviço de atendimento e <i>Backoffice</i> do SBG, mas que obviamente há todo um conjunto de interações que impacta naquilo que é o trabalho de AT. A interação principal é pessoal. (…)”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 8: O departamento de AT contribui para a customização da oferta aos clientes? Como?	
Participante	Respostas
B	“(…) Sim no trabalho que é feito principalmente dentro do <i>Beer-Drive</i> principalmente, é uma das áreas onde há mais customização e personalização, nas próprias colunas, apesar de é verdade, a coluna é pensada pelo <i>Trade Marketing</i> , mas a sua aprovação e instalação é feita pela AT e algumas que são ideias bastante criativas e acredito que de difícil execução depois no ponto de venda por isso sim, contribui de forma direta. (…)”
C	“(…) Há certos clientes que nós queremos customizar pela sua relevância, pela sua importância que pode ter ou para aquilo que nós queremos que a cerveja contribua lá e a AT tem um papel nevrálgico na sua customização através do equipamento. Com o ajuste do equipamento que em boa verdade parte da decoração é proposta pelo nosso <i>Trade Marketing</i> , mas depois a AT tem uma certa customização que é a parte da montagem, a exequibilidade dos tanques ou das estruturas, ou das próprias colunas, o que for e é esse papel que a assistência técnica assume.”
D	“(…) Contribui completamente nesta lógica do <i>Beer-Drive</i> , dos <i>tailor made</i> e de customização do ponto de venda de acordo com o que ele quer porque há aqui muitos projetos em parceria, portanto isso acho que sim (…)”
E	“(…) Contribui (….) Podes ter aqui 2 níveis de customização, a customização do serviço e a customização quase do produto, quando falo do produto é produto equipamento. Claramente acho que sim, acho que há aqui uma flexibilidade para (….) haver as vistorias prévias, fazer um conjunto de uma solução integrada e adequada ao ponto de venda, muitas vezes com alguma flexibilidade que é necessário ajustar. No serviço também a própria dinâmica no ponto de venda e horários do ponto de venda são respeitados pelas nossas equipas. (….) A customização da oferta em si eu acho que primeiro vem condicionada pela customização que é requisitada pela área comercial, mas depois sinto que há uma flexibilidade grande para tentar responder aos desafios e satisfazer o cliente interno e o cliente externo (….) há uma grande disponibilidade e flexibilidade para executar, muitas vezes em coordenação com outras áreas da empresa como o <i>Trade</i> , as vendas e etc. algo adaptável ao próprio, às necessidades da empresa e ao perfil do cliente, não estou a dizer que é tudo <i>tailor made</i> mas haver essa disponibilidade seja de horários seja de ajustes de materiais seja de adaptação às diversas dificuldades, eu sinto que é bastante elevada e portanto isso é claramente um ponto forte e parece-me decisivo, absolutamente decisivo.”
F	“Sim a AT tem um papel muito relevante na customização sobretudo com a embalagem de grande capacidade que temos, o <i>Beer-Drive</i> , portanto aí a AT tem feito coisas muito, muito interessantes (….) mas também até com as próprias colunas, existem vários trabalhos de customização, de feito à medida passo a expressão para o cliente e até de colunas próprias, de marca própria, portanto, há aqui algum trabalho, ou há um trabalho relativamente significativo por parte da AT nesse aspeto.”

Questão de Investigação 2: Quais as estratégias e ferramentas que o departamento AT usa ou com as quais interfere no domínio da operacionalização do marketing relacional?	
Pergunta 8: O departamento de AT contribui para a customização da oferta aos clientes? Como?	
Participante	Respostas
G	“Eu diria que só pode participar indiretamente, há na verdade alguns retalhistas que quer pela sua, pela posição que têm no mercado, quer pela imagem que têm no mercado, obrigam a que a Super Bock tenha uma abordagem diferenciada a esses pontos de venda, aqui entra muito o trabalho dos nossos colegas do <i>Trade Marketing</i> na customização daquele ponto de venda onde passa também (...) muito a participação da assistência técnica nesse processo de customização (...) contudo isto é uma exceção, estes pontos de venda representam uma minoria (...) mas isto para resposta à questão, sim, nós participamos na customização dos pontos de venda (...) cada ponto de venda é um ponto de venda, não há dois pontos de venda iguais, nesta imensidão, nestas dezenas de milhar de pontos de venda que nós temos sob nossa responsabilidade não há dois pontos de venda iguais portanto existe sempre a adaptação da solução ao local e aí existe muita “arte” naquilo que é a implementação da instalação naquele local e isso fazemo-lo diariamente na nossa atividade.”
H	“Sim (...) nos últimos anos houve uma grande diversidade (...) devemos ser das empresas que tem maior diversidade de equipamentos e nomeadamente ao nível do <i>Beer-Drive</i> com diversas customizações (...) ao cliente e a equipa de assistência técnica é determinante porque obviamente tem que implementar todo esse processo e uma coisa é certa, um cliente de <i>Beer-Drive</i> muda muito mais dificilmente para a concorrência do que um cliente que não é tão customizado. Obviamente que aí o papel é determinante do serviço que eles prestam. Fazem-no em parceria com outras áreas nomeadamente área comercial e área de <i>Trade Marketing</i> . (...) é um trabalho muito técnico que é ali desenvolvido (...)”
I	“Contribui. Esse número de clientes é um número de clientes muito reduzido com critérios muito particulares e muito rigorosos. E contribui sobretudo com conhecimento técnico que começa desde logo com a vistoria do espaço, mas são envolvidos e têm um papel determinante, dei aqui um exemplo e contribui e obviamente também partilha a sua opinião, sugestões e tudo isso.”

Questão de Investigação 3: Quais os principais determinantes da lealdade para os quais o departamento AT contribui?	
Pergunta 9: Indique o grau de contribuição da AT para as questões que se seguem numa escala de 1 a 5 em que 1=Nada; 2=Pouco; 3=Moderadamente; 4=Muito; 5=Totalmente:	
Fonte de valor	Respostas
Satisfação	“(...) o mercado está muito competitivo entre as marcas e o serviço da AT que tem dado boas evoluções eu gostaria que dessemos evolução. Não é por sermos mais rápidos, é se calhar uma melhor gestão de expectativas, sermos mais eficazes, sermos mesmo reconhecidos pelos nossos parceiros (...) é muito bem percecionada, mas eu acho que podemos fazer melhor.”

Questão de Investigação 3: Quais os principais determinantes da lealdade para os quais o departamento AT contribui?	
Pergunta 9: Indique o grau de contribuição da AT para as questões que se seguem numa escala de 1 a 5 em que 1=Nada; 2=Pouco; 3=Moderadamente; 4=Muito; 5=Totalmente:	
Fonte de valor	Respostas
Qualidade percebida e superação de expectativas	“(...) queremos é que o consumidor seja quem valida essa experiência porque é para ele que trabalhamos (...)”;“(...) se o consumidor vir naquele local a experiência cervejeira que ele anseia ele vai tornar-se não só fiel como também vai consumir mais dentro daquele ponto de venda. Esse é sempre o nosso desígnio, é que a experiência cervejeira seja autêntica (...)”; “Eu acho que nós não superamos a expectativa, nós cumprimos a expectativa.”
Serviço diferenciador	“Cumprimos a expectativa, não falhamos, pomos o equipamento lá no dia que combinamos, ele tem antes de abrir as portas ao público no caso de ser um cliente novo, ou no dia da instalação pomos lá a máquina, sai de lá a funcionar, portanto isto fideliza. Nós não temos um problema de fidelização, a AT como gere bem as expectativas e como cumpre bem as expectativas, isto é, o princípio número um da retenção e isto fazemos lindamente, somos bem reconhecidos. Não superamos a expectativa e não levamos mais além, portanto é um ponto diferente das outras questões.”
Tecnologia	“(...) se nós compararmos com outras assistências técnicas no mercado, nós estamos bem, mas se compararmos com outros serviços que o retalhista contacta, não estamos tão bem (...)”
Confiança e Compromisso	“(...) muito em linha com a expectativa, se nós dizemos que vamos ao cliente e cumprimos com a expectativa isto é relação, portanto o cliente está satisfeito, pediu, ligou, nós dizemos que vamos lá às 10, não falhamos, saímos de lá com a máquina arranjada e com tudo a funcionar, tudo de acordo como ele queria, cumprimos com a retenção dos clientes (...)”
Comunicação	“(...) os passos que demos ultimamente são no bom sentido e essa melhoria tem acontecido e é real.”
Gestão das reclamações	“(...) A taxa de reclamações que nós temos de serviço da assistência técnica que é auditada pelo nosso <i>Business Service</i> é completamente residual (...) temos um conjunto de equipa muito comprometida com o serviço, com a AT, com a empresa, e com o retalhista e há pessoas que fazem claramente a diferença. E temos um grande conjunto de pessoas dentro da equipa da AT que tem uma missão para serviço entregue, serviço com qualidade e para a satisfação do cliente e isso é muito reconhecido quando isto é uma parte relacional de pessoa para pessoa.”
Valor relacional	“(...) a não ser um cliente que seja de <i>Beer-Drive</i> ou que tenha uma instalação muito particular, aqui estou a falar uma instalação <i>standard</i> a AT não é uma variável com muita preponderância.”
Recursos Humanos	“acho que é uma equipa muito grande, é uma equipa que está muito dispersa a nível nacional, é uma equipa com muitas características intrínsecas. A liderança da equipa até tenta pôr uma série de medidas, mas é difícil agradar a todos de igual forma, a todo o departamento, a toda a área técnica.”

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 10: O departamento de AT faz gestão de reclamações? Se sim, como?	
Participante	Respostas
C	“(…) <i>Business Service</i> que é quem recebe todas as chamadas realizadas pelo exterior e essa equipa competente é que faz a classificação de todas as reclamações e depois as reclamações que são da origem da AT são passadas diretamente (...) avalia com a sua equipa as tipificações das reclamações e age em conformidade se for o caso (...)”
G	“Sim (...) dentro da organização que é a Super Bock Group nós temos uma área de serviço ao cliente que não está debaixo da responsabilidade da AT, é uma área paralela e que recebe tudo aquilo que são reclamações (...) ou elogios do serviço prestado (...) E temos todo um mecanismo de <i>tracking</i> e de resposta a essas reclamações que advém do mercado (...) Nós introduzimos uma solução de agendamento da atividade (...) na componente de resposta ao mercado em termos das solicitações é determinante na perceção da satisfação dessa procura (...) hoje conseguimos gerir a expectativa da realização em termos temporais da realização do serviço no mercado (...) Isto em termos de gestão de expectativa criou uma melhor relação entre o mercado e a Super Bock porque hoje o mercado sabe quando vamos prestar o serviço coisa que até há dois anos não se verificava tanto. Aliás, se olharmos agora para a nossa gestão de reclamações, nota-se claramente, para dar um exemplo, nós tínhamos em 2018 taxas de reclamações na ordem dos 4/5%, taxa de reclamações, do serviço solicitado, e hoje temos, no último semestre de 2021 tínhamos uma taxa de reclamações de 0,05% onde se nota que a taxa de reclamação baixou dramaticamente a partir do momento que se conseguiu gerir a expectativa do nosso retalhista e isto são ferramentas que nós incorporamos no sentido sempre de melhorar aquilo que é a nossa relação com o mercado. Hoje até temos um <i>dashboard</i> que nos permite monitorizar por tipologia de reclamação quais as áreas onde temos mais fragilidade. Temos depois também um <i>workflow</i> que nos permite validar todos os passos de gestão da reclamação até ao seu encerramento. Este <i>workflow</i> está desenhado por importância da reclamação, nós tipificamos um conjunto de níveis de importância da reclamação e em função desse nível de importância existe uma indexação por grau funcional na resposta e tempos de resposta à reclamação até à comunicação ao reclamante. Isto é um fluxo que, por exemplo para reclamações caracterizadas como graves vão certamente ao responsável da área e ao gestor da assistência técnica as muito graves e têm tempos de resposta de 3 dias úteis (...) todas aquelas reclamações que podem pôr em perigo a relação com o retalhista têm tempos de resposta muito apertados até que essa resposta chegue ao retalhista. Isso existe.”

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 11: O departamento de AT mede níveis de qualidade do seu serviço? Se sim, como? Se não, porquê?	
Participante	Respostas
C	“(…) avaliamos o nível de serviço e nível de cumprimento das higienizações e das instalações através de dias decorridos desde o pedido à sua realização. Temos um objetivo e esse indicador é analisado mensalmente (…)”
G	“Sim, nós temos critérios de auditoria aliás, temos uma auditoria indireta que é o nível de satisfação do próprio retalhista, que nos dá um sentir da qualidade do serviço prestado (…)
	temos também alguns critérios de auditoria interna que nós desenvolvemos, nomeadamente, temos na estrutura das nossas equipas um nível hierárquico que tem como uma das funções provocar auditorias técnicas, auditorias técnicas, ao serviço prestado quer na parte daquele serviço que é prestado por terceiros quer naquele que é prestado pelas nossas próprias equipas técnicas.”

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 12: O departamento de AT mede níveis de satisfação face ao seu serviço? Se sim, como? Se não, porquê?	
Participante	Respostas
G	“Sim. Nós temos um modelo que infelizmente não tem ao longo do exercício anual o mesmo impacto (…)
	o serviço ao cliente tem uma mecânica de <i>callbacks</i> de níveis de satisfação (…)
	efetuados por agentes que normalmente também recebem as solicitações do mercado. E estas solicitações, sazonalmente, nomeadamente em épocas de verão têm uma procura mais intensa não lhes permite ter esse mesmo nível de <i>callbacks</i> ao mercado durante essa fase do ano. Mas a mecânica existe (…)
	São desencadeados pelo nosso <i>Customer Service</i> e que de alguma forma pretende não só avaliar a satisfação do serviço solicitado, isto é onde essa taxa de <i>callbacks</i> é mais alta e temos depois uma franja mais baixa daquilo que é o serviço que é planeado por nós, portanto a intervenção é iniciativa nossa, mas também mesmo nesse serviço planeado nós fazemos leitura dos níveis de satisfação do serviço (…)
	é por amostragem.”

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 13: O departamento de AT faz uma avaliação da sua imagem junto dos seus <i>stakeholders</i> (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)? Se sim, como?	
Participante	Respostas
G	<p>“A Super Bock recorre-se de uma agência de estudos de mercado para fazer uma avaliação dos serviços prestados pela Super Bock, uma avaliação 360 dos serviços prestados pela Super Bock junto das áreas onde opera, nos vários segmentos de mercado. Quer junto dos seus distribuidores, parceiros/distribuidores, quer junto das organizações que operam no horeca, mas de uma forma organizada, grandes estruturas, cadeias que chamamos de horeca organizado e depois o horeca tradicional, faz leituras nestes 3 segmentos de mercado, 360, todas as áreas onde a Super Bock interage com estes <i>stakeholders</i> e depois aquilo declina numa avaliação. E declina de forma comparativa com outros operadores. Não é só uma avaliação Super Bock é uma avaliação comparativa com os vários operadores de bebidas nestes três mercados. A avaliação da AT e aparecem questões relacionadas com a AT é uma avaliação muito positiva, aliás, quando comparados com a nossa concorrência direta é uma avaliação que está muito acima, portanto, nós somos considerados um fator diferenciador, uma ferramenta diferenciadora da nossa operação no mercado. A nossa operação como Super Bock. Nos últimos dois anos não houve, porque são entrevistas presenciais, não houve esta abordagem, mas até 2019, resultado de 2018, tivemos sempre essa monitorização e positiva. Por outro lado, temos a avaliação interna. A avaliação interna é muito desafiante, os nossos <i>stakeholders</i> internos são muito provocadores, exigem de nós uma atenção e uma exigência a nível de prestação que, porque estamos a responder a várias áreas de mercado, nem sempre conseguimos corresponder. A nossa imagem é positiva, os nossos <i>stakeholders</i> internos percebem que nós somos diferentes para melhor daquilo que é o mercado, mas nós enquanto organização temos um desejo genético de fazer sempre mais e melhor e, portanto, esse desafio interno aparece de uma forma constante naquilo que são as prestações da AT no mercado. A nossa avaliação é positiva, também internamente, mas muito desafiada constantemente. Eu diria que no balanço destas duas avaliações é naturalmente positiva, mas o desafio que nos aparece internamente é superior ao desafio que nos aparece por estas avaliações comparativas feitas por estas entidades de estudo de mercado. (...) A organização tem uma mecânica de avaliação de desempenho da organização no seu todo que depois declina em pelouros e depois dentro desses pelouros, nas várias áreas. E na comercial existem critérios de avaliação que dizem respeito diretamente à AT. Nós temos cumprido sempre com aquilo que são os nossos <i>KPIs</i> e com os nossos <i>SLAs</i>, sempre, por isso digo que é positiva a avaliação da AT. Contudo são indicadores e que são revistos anualmente que têm trazido para dentro da AT níveis de procura de melhoria muito significativos. (...) É verdade que estas coisas não aparecem por decreto. A organização AT está a organizar-se no sentido de dar resposta a estes <i>KPIs</i> e também aos <i>SLAs</i> (...) estamos neste momento a fazer um reforço em termos de <i>FTEs</i> das nossas equipas porque essa é a forma que nós temos de responder a estes imensos desafios que internamente nos são colocados. Portanto sim, nós somos medidos e existem critérios quantitativos de avaliação, dentro daquilo que é uma avaliação mais ampla que é a avaliação de desempenho da companhia.”</p>

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 14: O departamento de AT mede níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores? Se sim, como mede?	
Participante	Respostas
C	“(…) a organização avalia o nível de comprometimento, satisfação e <i>engagement</i> dos seus colaboradores em vários pilares. A equipa AT não, mas o que temos na organização, nós temos um modelo de avaliação de 2 em 2 anos que avalia esses indicadores junto de todos os colaboradores, incluindo os da AT.”
G	“Indiretamente. (…) por via da nossa organização Carlsberg existem inquéritos que medem (…) níveis de satisfação, mas 360° onde também todos os trabalhadores de AT estão envolvidos e, portanto, fazemos sim, não diretamente, mas indiretamente por esta avaliação fazemos, medimos os níveis de satisfação da equipa. (…) As equipas têm que sentir que estão, primeiro que fazem parte de uma família, segundo que fazem parte de uma família que os trata bem. A Super Bock, e nós somos trabalhadores do universo Super Bock, a Super Bock é uma organização que tem como valor fundamental o ativo pessoas, é uma organização que tem uma responsabilidade social e ambiental muito acima da média, portanto valoriza aquele ativo que é para esta organização mais precioso que são os seus recursos humanos e portanto isto é transversal a qualquer organização dentro do grupo Super Bock, contudo há uma questão prática que tem a ver com a forma como estas pessoas interagem com a casa mãe digamos assim. As equipas estão dispersas no terreno, no total do terreno nacional, quer continental quer ilhas. Têm pouca proximidade à exceção de algumas equipas que trabalham aqui na periferia, próximo da sede, têm mais contacto, mas aqueles que estão mais dispersos no país têm menos contacto, onde isto não tem permitido que esta relação familiar que lhes deixa ficar aquele sentimento de pertença à família e, portanto, lhes permite ter uma defesa dos valores na sua atividade, é prejudicado por este modelo de trabalho. Nós ainda tentamos de alguma forma provocar essa união através de reuniões trimestrais que a gestão tem com as equipas regionais. Tentamos promover anualmente uma grande festa da assistência técnica, coisa que não tem acontecido nos últimos dois anos por motivos óbvios, mas sentimos que é pouco, mas isto decorre do próprio modelo. Nós da forma como estamos organizados parece muito hierarquizado, mas tem muito que ver com o próprio modelo de funcionamento, nós temos coordenações diárias regionais que depois têm uma coordenação de mais proximidade através de uns coordenadores operacionais que têm pequenas equipas, mas mesmo assim pequenas equipas de 4/6 elementos, mesmo assim estão tão dispersos geograficamente que só permite que haja uma reunião dessas equipas uma vez por semana. Neste panorama é muito difícil promover e estimular aquilo que é o sentimento de pertença a esta família e por essa via transmissão ao mercado não só dos valores comportamentais, valores da marca. Eu diria a nossa vontade é que esse desígnio seja atingido, mas temos dificuldades que não decorrem de falta de iniciativas, que decorrem basicamente do modelo de funcionamento. Nós sabemos o quão importante é, mas temos dificuldade em atuar nessa matéria.

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 15: O departamento de AT tem políticas de incentivo e atribuição de prémios indexados ao desempenho? Se sim, como mede?	
Participante	Respostas
C	“Sim, através de um prémio de cumprimento de objetivo, através de indicadores mensais, pagamento trimestral em que os indicadores vão mudando à medida do contexto do negócio. Portanto, tem x indicadores da prestação de serviços das equipas tendo em conta os indicadores que queremos em cada ano.”
G	“Sim. Temos avaliação que fazemos do desempenho da organização que depois declina em cascata para toda a estrutura, temos mecanismos de premiação por essa via. E temos outro mecanismo de premiação que tem a ver com o desempenho no dia a dia dos técnicos no terreno. Chamam-se prémios por objetivos, são prémios de atingimento diário, de avaliação mensal e pagamento trimestral que são prémios de desempenho da equipa operacional. Temos critérios de medição, objetivos, quantitativos e sim, temos esses mecanismos de premiação.”

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 16: A AT promove e especialização e aperfeiçoamento das competências e aptidões académicas e/ou técnicas dos seus colaboradores?	
Participante	Respostas
G	<p>“Técnicas sim, académicas não temos promovido. Académicas estrito senso. Vou explicar o que estou a diferenciar. A organização Super Bock, tem responsabilidades a nível da formação, aliás, legalmente estabelecidos a nível da formação dos seus quadros de trabalhadores e tem atuado nessa matéria, está muito acima daqueles limites legais que estão definidos em função do nº de trabalhadores da empresa. A Super Bock dá mais formação em horas do que é obrigada pela sua dimensão e estas ações de formação que considero que são profissionais estão de acordo com aquilo que são áreas de melhoria que se identifica nos trabalhadores em concreto. Algumas tem a ver com as classes, outras tem a ver com as funções e outros tem a ver em particular com algumas lacunas que seja necessário ultrapassar. Nós temos formação que vai do Excel, passa pelo inglês, Gestão de Equipas, MBA, portanto, temos de tudo dentro de casa, agora não é indiferenciado. É dirigido de acordo com as necessidades a uma classe, a uma função, a alguém em particular, mas a formação existe. Em termos académicos puro e duros, dentro da política de admissões há um conjunto de valências académicas mínimas para a integração nas funções, isto é até aí que é o compromisso, portanto na admissão as pessoas têm que ter aquela escolaridade cumprida de acordo com a função a que são admitidos. Depois vai da iniciativa de cada um se quer angariar mais competências académicas ou não. A Super Bock tem mecanismos de contribuição, de apoio a quem quiser ter essas iniciativas, mas não é a Super Bock que as promove, são os próprios que na procura e bem da melhoria do seu conhecimento, procurando esses caminhos, a SB comparticipa nomeadamente com a comparticipação das propinas, ajuda nesse caminho, mas não promove diretamente. Isto enquanto competências académicas, volto à primeira parte, enquanto competências profissionais a SB promove e bastante esses caminhos. (...) Sempre especialização técnica, nós temos iniciativas, técnicas, tecnológicas e comportamentais, a última das quais comportamental foi desencadeada em dezembro do ano passado, sempre e quando é admitido um novo colaborador na AT mais em particular na área das operações é-lhe dado este tipo de enquadramento técnico, tecnológico e comportamental. Promovemos também cursos de formação especializados, nomeadamente, nos dois últimos anos não tivemos nenhum, mas praticamente 80/85% da nossa equipa já foi submetida a um curso de técnico de frio de modo de forma a melhorar o seu desempenho técnico na rua. Portanto nós promovemos isso e novamente dentro daquelas que são as competências técnicas, mas não da área das operações também as promovemos dentro deste chapéu que a organização nos dá. Se as pessoas precisam por exemplo falar melhor inglês porque têm contactos com o exterior existem essas iniciativas, se as pessoas passaram a liderar um departamento e precisam de competências em termos de chefia de equipas também damos, portanto, também dentro da AT promovemos essas competências comportamentais, mas numa perspetiva técnico-profissional sempre.”</p>

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 17: Enquanto <i>stakeholder</i> , qual a sua perceção do departamento de AT (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)?	
Participante	Respostas
A	<p>“(…) Acho que confiança existe, total, existe muita credibilidade, existe utilidade sem dúvida (….) mais valias sem dúvida da AT e são o ponto forte obviamente e deve ser alicerçado, deve ser fundamentado, não perdido, isto não pode ser perdido, esta fonte de credibilidade, segurança de qualidade não pode ser perdida. Onde acho que a coisa pode evoluir, acho que pode evoluir primeiro na perceção de valor que a AT entrega à companhia, acho que é algo que se pode trabalhar, ou seja a própria companhia como um todo ter mais visão, mais perceção do que a AT entrega no final do dia, na equação de valor que temos. Isso ser mais claro. Acho que podia ser mais ágil e aqui agilidade pode ser de diversas formas, quer de interligação com a empresa com as outras áreas, os próprios sistemas de informação/informação processos que tem, acho que podia ser mais ágil. E por último (….) acho que ajudava a AT ser mais virada para fora e quando digo para fora digo desde a comunicação, potenciar a relação com o cliente, coisas que ou já existem e não estão potenciadas ou que se fossem potenciadas podiam trazer mais valias quer para a AT quer para o SBG em que a AT pudesse ir além de uma identidade que presta um excelente serviço. (….) Se nós vamos sempre pensar que a AT é o garante de um excelente serviço está bom, é fantástico, é maravilhoso, é muito bom e traz muito valor, mas eu penso que pode ser desafiante ir além disso. Ir além disso e potenciar outros campos relacionais, interrelacionais com a empresa, com o cliente, etc. onde isso fosse além de um excelente serviço, onde isso fosse realmente uma ponte de contacto, uma ponte de retenção, uma ponte de fidelização com o cliente e isso fosse visível, tivesse valor na equação. (….) Acho que era um passo que a AT podia dar. É um passo ambicioso sem dúvida, talvez um bocado fora da caixa, ok, mas acho que era uma coisa interessante. Sem nunca perder o que falei primeiro, o serviço de qualidade, garantia, credibilidade e confiança, isso eu acho que já está. A perceção que eu tenho é que isso já está, agora é preciso era talvez ir mais além. (….) Acho que a AT tem um trabalho excelente, muito importante para a companhia e é de claro valor e isso não pode ser rebatido pelo que estou a dizer de caminhar para a frente, ok, são duas coisas diferentes. (….)”</p>
B	<p>“(…) É um departamento muito de operação (….) acho que é uma área extremamente necessária à organização e focada nisso, focada em entregar valor, seja pelo <i>saving</i> de gastos seja pela retenção de clientes no serviço que presta, e bastante objetiva (….) o que é compreensível porque há recursos, eles não são infinitos e tu tens que os conjugar, mas sim, considero que há muito valor operacional, a equipa está bem oleada e os mecanismos funcionam bem. Acho que há muitas oportunidades do ponto de vista de processo (….) Utilidade é altamente útil claro que sim, é uma das engrenagens, sem a AT não funciona como sem a produção não funciona, como sem o vendedor não funciona ok, é uma das peças da engrenagem. (….) Confiança também. A informação é sempre segura, pode demorar a vir, mas quando vem é certa. É uma área credível até porque lá está, as pessoas que lá estão não querem falhar para nenhum dos pontos nem para com a equipa nem para com os <i>stakeholders</i>. (….) o pós-venda é sempre um custo, mas é o teu maior momento de <i>engagement</i> (….) Como se faz? Duvido que a área de assistência técnica sozinha consiga fazer isto, tem que se expor à organização.”</p>

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 17: Enquanto <i>stakeholder</i> , qual a sua perceção do departamento de AT (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)?	
Participante	Respostas
D	“(…) tem muito <i>know-how</i> e muita experiência que não sei até que ponto (…) se haveria aqui alguma oportunidade (…) termos aqui um trabalho mais conjunto (…) A sensação que tenho é que é muito fornecedor e serviço (…) haver aqui um desafio mútuo de coisas diferentes que podemos propor ao mercado (…) Acho que era uma coisa interessante em termos de melhorar (…) A credibilidade que a área tem, o <i>know-how</i> e a informação a minha perspetiva é muito positiva, o conhecimento que a área tem, lá está, não sei é se não poderá ser mais aberta e até mostrar mais o que faz para depois as pessoas de fora saberem (…) é uma área que entrega, que faz o seu trabalho, mas depois se calhar não se mostra para dentro (…) ser aqui uma área mais aberta e mostrar que de facto é esta mais-valia e que faz a diferença no dia-a-dia (…) trazer conhecimento do vosso lado para o nosso ajuda o nosso trabalho e no final servimos melhor o cliente final e acho que isso ajudava muito, termos mais conhecimento, mais relação do dia-a-dia (…).”
E	“(…) a componente de operação, de ter carga e resposta, ajustada aos recursos que temos ela é super otimizada e acho que é forte (…) Acho que há oportunidades a nível da inteligência, da gestão de informação, de desenvolvimento de ferramentas. De projetar o futuro, ser disruptivo, trabalhar inovação, inovação é também da AT não é só do marketing ou das vendas ou da qualidade é também da AT e, portanto, se calhar dividia em duas partes operação e componentes, força de resposta, nível de serviço, flexibilidade, acho que é bastante forte. Relativamente às outras componentes mais disruptivas de IT, de inovação, de trabalhar a satisfação do cliente de uma forma mais qualitativa não tanto na parte informal da relação, tudo o que vai para além da relação, novas formas de atendimento, no fundo pôr o cliente no centro da ação e trabalhar à volta dele com todo o tipo de serviços acho que é satisfatório, mas tem oportunidades de crescimento (…) seres um consultor mais do que um técnico. (…).”
F	“(…) apesar de haver procedimentos mais ou menos fechados em boa verdade sempre que nós precisamos de algo da AT eu posso dizê-lo com confiança que a AT se desdobra em esforços para atender os nossos pedidos, portanto, a minha perceção é muito positiva. (…) é muito credível (…) pode-se confiar no compromisso assumido pela AT, pode-se confiar e de uma forma genérica acho que tem uma atuação muito positiva. (…) acho que os clientes também têm essa perceção. Clientes e distribuidores. (…) acho que às vezes era necessário (…) que a comunicação entre a AT e comercial fosse um bocadinho mais fluída (…) na relação com o cliente, eu acho que a nossa AT pode explorar um bocadinho mais aquela vertente (…) de muitas vezes serem o primeiro contacto com o SBG e numa grande parte das vezes são o único contacto direto cara a cara com alguém do SBG. (…) não sei se existe ou não, que devia haver um script mais ou menos fechado como é que devia ser feita a visita desde a entrada no ponto de venda, o cumprimentar, tudo deveria ser de alguma forma padronizado para conduzir a que houvesse uma perceção o mais positiva possível por parte do cliente em relação ao serviço e também acho que é relevante, eu há pouco disse que a AT é feita de pessoas mas também seria bom se o cliente, fosse lá o técnico A, B ou C e tivesse a mesma perceção de serviço sempre. (…) acho que nós de alguma forma lideramos o mercado no que diz respeito a soluções de AT (…).”

Questão de Investigação 4: Que resultados têm sido medidos e observados face ao contributo do departamento AT para estratégias de marketing relacional?	
Pergunta 17: Enquanto <i>stakeholder</i> , qual a sua perceção do departamento de AT (utilidade, confiança, credibilidade, etc.)?	
Participante	Respostas
H	“(…) era importante haver mais visibilidade daquilo que é a assistência técnica (…) devia também haver maior relacionamento com a própria equipa comercial (…) acho que faria todo o sentido haver maior participação da equipa da AT dentro das próprias reuniões da comercial (…) Utilidade é muita, obviamente sem a assistência técnica não conseguíamos ter os clientes que temos. O serviço também é um serviço confiável, sinceramente, não há razões de queixa do serviço, o serviço não fica por norma mal feito, fica bem feito. Eu acho que o serviço em si, é credível, o que eu acho que faz falta é um bocadinho de maior comunicação (…) Muito mais a pensar no cliente, aquela coisa do <i>customer centricity</i> , pensar no próprio cliente, o que é que eu vou fazer diferente para melhorar o meu serviço. (…) Neste momento somos reativos, o que temos no mercado é uma solução reativa.”
I	“(…) temos um departamento que é bem gerido (…) uma equipa bastante larga, tem uma pirâmide considerável em termos hierárquicos. Acho que em termos de fiabilidade, a forma como se preocupa na gestão do nosso equipamento, manutenção, acho que é muito positivo. Muito forte no conhecimento também. Responde bem à importância que o formato tem dentro da empresa, tem essa noção dessa importância. É uma área nuclear no <i>On Trade</i> , uma área super relevante. Acho que tem alguns desafios, há espaço para melhorar o relacionamento entre áreas (…) No que à inovação diz respeito tem feito bom caminho, mas há ainda espaço para melhorar, no sentido de como nos distinguirmos mais da nossa concorrente (…) Temos desafios no que à autonomia da higienização diz respeito, dentro da inovação (…) Acho que a inovação para mim é um fator que podia ganhar mais relevância, tem que ser sem dúvida ajudada (…) A utilidade é muito, muito relevante, não é por acaso que escolhemos o formato barril. Acreditamos que o formato barril é o que proporciona a melhor experiência cervejeira. É o formato que está mais próximo daquilo que é uma cerveja acabada de fazer (…) A utilidade é super relevante. No que à confiança diz respeito este serviço de alguma forma resulta do serviço, da relação, da interação, é determinante. Quando o cliente pensa em mudar e às vezes a questão do desconto não é assim tão...a AT pode fazer a diferença se tiver aqui um bom nível de confiança com os retalhistas.”

Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

Anexo 1 - Escala MARKOR

Indique o grau de concordância em relação a cada uma das afirmações seguintes, tendo em mente as práticas da empresa.

Quanto à geração de informação para o mercado	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Nesta empresa, nós reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.					
Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado					
Nós somos rápidos para detetar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes					
Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.					
Nós somos rápidos para detetar mudanças fundamentais no nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).					
Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.					
Nós recolhemos informação <i>on-line</i> sobre clientes.					

Fonte: (Marques, 2014 p. 99)

Quanto à disseminação de informação para o mercado	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado					
O pessoal de marketing na nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes.					
Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.					
Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.					
Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele rapidamente alerta os outros departamentos (ou áreas).					
Todos os departamentos (ou áreas) têm, <i>on-line</i> , a informação de mercado.					

Fonte: (Marques, 2014 p. 99)

Quanto à resposta ao mercado	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Nós levamos pouco tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.					
Nós tendemos a estar atentos às mudanças nas necessidades dos nossos clientes por produtos ou serviços.					
Nós revisamos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.					
Diversos departamentos (ou áreas) da nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócio.					
Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida aos nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.					
As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.					
As reclamações dos clientes <<têm ouvidos>> nesta empresa.					
Se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.					
Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.					
O diálogo aberto e franco é o principal método utilizado pela empresa para resolver problemas e esclarecer dúvidas.					

Fonte: (Marques, 2014 p. 100)

Anexo 2 - Escala SOCO

Considerando a sua percepção sobre a empresa onde trabalha, avalie as seguintes questões utilizando a escala de cinco posições, onde os extremos são identificados com Discordo Totalmente (valor 1) e Concordo Plenamente (valor 5). Para as situações intermediárias escolhe um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize a situação atual da empresa.

	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Procuro dar ao cliente uma correta explicação daquilo que o serviço irá fazer por ele.					
Procuro que os clientes discutam as suas necessidades comigo.					
Se não tenho a certeza de que um serviço é correto para um cliente, eu continuarei a pressionar para que ele efetue a compra.					
Dou a entender a um cliente que está tudo sobre o meu controlo quando não está.					
Procuro influenciar o cliente pela informação e não pela pressão.					
Procuro vender o máximo que posso em vez de satisfazer o cliente.					
Passo mais tempo a tentar persuadir o cliente a comprar do que a tentar descobrir as suas necessidades.					
Tento ajudar os clientes a atingir os seus objetivos.					
Respondo às perguntas dos clientes sobre os serviços da forma mais correta possível.					
Finjo concordar com os clientes para lhes agradar.					
Trato o cliente como um rival.					
Procuro descobrir quais as necessidades dos clientes.					
Um bom vendedor deve ter em mente o melhor interesse dos clientes.					
Perante um problema trazido pelo cliente, procuro aconselhá-lo a adquirir um serviço que o ajude a resolver esse problema.					
Estou disposto a discordar de um cliente no intuito de o ajudar a tomar a melhor decisão.					
Ofereço o meu melhor serviço para resolver o problema do cliente.					
É necessário exagerar/esticar a verdade na descrição do meu serviço a um cliente.					
Inicio a venda falando sobre o meu serviço antes de explorar as necessidades do cliente.					
Procuro vender ao cliente tudo aquilo que conseguir convencê-lo a comprar, mesmo considerando que é mais do que aquilo que um cliente sensato compraria.					
Procuro pintar de <<cor-de-rosa>> os meus serviços de forma a eles parecerem o melhor possível.					
Procuro atingir os meus objetivos satisfazendo os clientes.					
Decido os serviços a oferecer tendo por base aquilo que eu consigo convencer o cliente a comprar e não com base naquilo que o irá satisfazer a longo prazo.					
Procuro encontrar que tipo de serviços irá ser mais vantajoso para o cliente.					
Mantenho-me atento às fraquezas na personalidade do cliente.					

Fonte: (Marques, 2014 p. 101)

Anexo 3 - Escala SERVQUAL

Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações seguintes

	Totalmente insatisfeito			Totalmente satisfeito	
	1	2	3	4	5
O(A) xxx possui equipamentos modernos e de última geração.					
As instalações físicas do(a) xxx são agradáveis e tem um visual agradável.					
Os funcionários e gestores do(a) xxx têm boa aparência.					
Quando o(a) xxx se comprometer em fazer algo em um determinado tempo, ele cumpre.					
Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, o(a) xxx demonstra uma atenção especial e interesse em resolvê-lo.					
O(A) xxx faz o serviço correto da primeira vez.					
O(A) xxx oferece os seus serviços e produtos no tempo em que se comprometeu.					
O(A) insiste em realizar os seus serviços sem erros.					
Os funcionários e gestores do(a) xxx oferecem informações precisas para tirar as dúvidas; resolver os problemas e satisfazer as necessidades.					
Os funcionários do(a) xxx atendem prontamente as consultas e dúvidas de seus clientes.					
Os funcionários do(a) xxx têm sempre boa disposição para ajudar seus clientes.					
Os funcionários do(a) xxx em momento algum estão ocupados para atender e esclarecer as dúvidas dos seus clientes.					
O comportamento dos funcionários do(a) xxx inspira confiança nos clientes.					
O(A) xxx possui transações, serviços e produtos de confiança.					
Os empregados do(a) xxx são corteses com os seus clientes.					
Os empregados e gestores do(a) xxx têm os conhecimentos necessários para esclarecer e responder às dúvidas dos clientes.					
O(A) xxx oferece atenção individualizada aos seus clientes.					
O(A) xxx funciona em horário conveniente para todos os seus clientes.					
O(A) xxx tem funcionários que dão atendimento individual a cada cliente.					
O(A) xxx está direcionando o melhor de seu serviço para os seus clientes.					
Os funcionários e gestores do(a) xxx compreendem as necessidades de cada cliente.					
Nota: substitua o xxx pelo nome da empresa/organização					

Fonte: (Marques, 2014 p. 102)