

A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA ERA DAS REDES SOCIAIS

Catarina Lima Carneiro

Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

catarina.lima@ua.pt

Dora Simões

Instituto Superior de Contabilidade e Administração e Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), Universidade de Aveiro

dora.simoes@ua.pt

Sandra Filipe

Instituto Superior de Contabilidade e Administração e Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), Universidade de Aveiro

sandrafilipe@ua.pt

ABSTRACT

Nowadays, companies' priorities are focused on the relationships that they shall keep with their clients. Creating and maintaining long-term relationships with clients is one of companies' biggest concerns.

It is based on this context that many companies are already using CRM (Customer Relationship Management) tools to store, manage and organize their customers' contacts throughout web-based softwares which support this kind of actions. Besides social networks' websites are potential channels and assume a growing and prevailing part on relationships between companies and costumers.

This investigation paper assesses the level of use and the impact of social networks on customers' relationship management. Within this framework, an empirical study based on quiz enquiry has been made to 184 companies in of Aveiro's district.

Results indicate that companies are conscious of this new reality of social networks as a drive to spread and to communicate, but on the other hand they do not visualize them as a tool to grow and manage client's relationship.

Keywords: Relationship Marketing, Customer Relationship Management, Social Networks.

RESUMO

Atualmente, as prioridades das empresas estão focadas na relação que desejam manter com os seus clientes. Criar e manter relações duradouras com os clientes constitui uma das suas principais preocupações.

Neste contexto, muitas empresas já recorrem a sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) para gerir e organizar todos os contactos de clientes, através de *software* baseado na *web* que oferecem suporte para estas ações. Adicionalmente, os *websites* de redes sociais apresentam-se como um canal com um enorme potencial e assumem um papel crescente e preponderante nas relações entre as empresas e os clientes.

O presente trabalho avalia o grau de utilização e impacto dos *websites* de redes sociais na gestão do relacionamento com o cliente, de empresas do distrito de Aveiro, por via da aplicação de inquérito por questionário a 184 empresas de diferentes áreas de atividade.

Os resultados indicam que as empresas estão conscientes desta nova realidade das redes sociais como veículo de divulgação ou comunicação, mas não têm uma visão inicial das redes sociais enquanto ferramenta para potenciar e gerir o relacionamento com o cliente.

Palavras chave: Marketing Relacional, Gestão do Relacionamento com o Cliente, Redes Sociais.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, fruto de alterações socioculturais, político-legais, económicas, tecnológicas e ecológicas, o pensamento estratégico de marketing tem evoluído de forma substancial e as prioridades das empresas têm sido alvo de uma profunda mudança. Como consequência, o pensamento estratégico de marketing passou da ótica da produção massificada para a ótica do relacionamento e da personalização (Grönroos, 1994). Para a comunidade académica, o marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma, centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transações (Grönroos, 1997, 1994; Gummesson, 1997, 1987). O destaque que a literatura académica tem dado ao conceito de marketing relacional (Christopher, Payne, & Ballantine, 1994), é, do ponto de vista empresarial, acompanhado por empresas que sentem a necessidade de criar e manter relações no longo prazo, de modo a que o cliente se torne leal e lucrativo.

É opinião de vários autores que as empresas com possibilidade de sustentação numa economia emergente de redes virtuais e de informação, serão aquelas capazes de identificar, valorizar, criar, e potenciar os seus bens de conhecimento (Antunes & Rita, 2008; Payne & Frow, 2005; Peppers & Rogers, 2011). Esta ideia era já sustentada por Gerbert, Geib *et al.* (2003) ao afirmarem que para construir bons relacionamentos com os clientes é necessário servir cada cliente de acordo com as suas preferências, as quais requerem gestão da informação do cliente (Davenport, Harris *et al.*, 2001). Sendo assim, associado à implementação e colocação em prática da filosofia de marketing relacional surge o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*). Este conceito surge associado à potenciação da gestão do relacionamento com o cliente sustentada numa base tecnológica (Brito & Ramos, 2002; Dyché, 2002; Buttle, 2008). Consequentemente, muitas empresas já recorrem a sistemas de CRM para gerir e organizar todos os contactos de clientes, através de *software* baseado na *web* que oferece suporte para estas ações.

De acordo com Garib (2011), as empresas devem procurar novas formas de contacto e de manutenção dos seus clientes, bem como explorar novas ferramentas para gestão dos relacionamentos. Os websites de redes sociais constituem justamente uma dessas ferramentas. Representam uma excelente oportunidade para que, clientes e empresas, encontrem um espaço de diálogo e interação únicos e uma via para a construção entre ambos de uma relação dialética, frutífera e duradoura. As empresas necessitam cada vez mais de estar atentas a este fenómeno, e tirar partido das suas potencialidades para interagir com o cliente nesses ambientes virtuais (Filho, 2011). As empresas devem assim encarar o fortalecimento e o desenvolvimento de *websites* de redes sociais como uma ferramenta que proporciona as bases técnicas e sociais, necessárias à implementação de estratégias de marketing relacional nas organizações (Garib, 2011). Neste contexto da nova era das redes sociais, o presente trabalho de investigação¹ tem como principal objetivo avaliar o grau de utilização e o impacto dos *websites* de redes sociais na gestão do relacionamento com o cliente, por parte das empresas.

Para o efeito, realizou-se um estudo empírico com base no inquérito por questionário a 184 empresas do distrito de Aveiro, onde se procurou perceber se as empresas estão conscientes desta nova realidade e de que forma aproveitam este tipo de ferramentas na sua gestão quotidiana dos relacionamentos com os clientes.

O artigo encontra-se organizado do seguinte modo: na secção 1 é feita uma breve introdução ao tema; na secção 2 apresenta-se, de forma resumida, a revisão da literatura sobre os conceitos de marketing relacional, gestão do relacionamento com o cliente e *websites* de redes sociais como suporte nessa mesma gestão; a secção 3 descreve a metodologia seguida na realização do estudo empírico e caracteriza a amostra; a secção 4 descreve e analisa os principais resultados; a secção 5 apresenta as principais conclusões; e, por fim, a secção 6 destaca as limitações do estudo e sugere linhas de investigação futura.

2. DESAFIOS DO MARKETING NA ERA WEB 2.0

O mundo está em constante mutação e hoje, fruto disso mesmo, assistimos a mudanças que se desenvolvem a um ritmo cada vez mais acelerado. A globalização revolucionou o mercado, facilitou o acesso à informação e às novas tecnologias, contribuindo assim para uma proliferação da concorrência. Surgem inúmeras empresas com grande potencial, capazes de disputar mercados e clientes em todo o

¹ Este trabalho de investigação foi elaborado a partir de um trabalho mais vasto desenvolvido no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Marketing, na Universidade de Aveiro, intitulado: Utilização e Impacto das Redes Sociais na Gestão do Relacionamento com o Cliente.

mundo, com novas técnicas de captação, atendimento e fidelização de clientes que rapidamente as distingue das restantes organizações.

Deste modo, foi ficando cada vez mais claro que o conceito de marketing tradicional já não se adequava aos padrões atuais da sociedade, exigindo novas abordagens. Nesta nova abordagem, não basta captar clientes para que a tradicional troca seja efetuada, é necessário muito mais do que isso. O objetivo passa por cativar clientes, dar-lhes verdadeiras experiências de compra, gratificantes e agradáveis, conseguir um relacionamento mais pessoal, saudável e duradouro e desta forma concretizar a sua fidelização. É através da perceção desta nova realidade que surge uma nova dimensão de Marketing - o Marketing Relacional (Antunes & Rita, 2008; Grönroos, 1997, 1994; Gummesson, 1997, 1987; Morgan & Hunt, 1994).

Cumulativamente, tornando mais complexo todo este processo de relacionamento entre empresas e clientes ou potenciais clientes, eis que por força de redes e comunicações cada vez mais assentes na tecnologia da internet, depois de uma era *web* 1.0 passamos para a era da *web* 2.0, onde o cliente pode desempenhar um papel cada vez mais ativo e interventivo.

2.1 MARKETING RELACIONAL

A visão estratégica do marketing tem vindo a sofrer grandes alterações nas últimas décadas. A abordagem tradicional do marketing caracterizada pelos 4 p's do marketing mix (produto, preço, distribuição, promoção) tem dado lugar a uma nova abordagem dominada pelo marketing relacional, esta mais centrada nas relações com o cliente e no longo prazo (Grönroos, 1994).

O aparecimento do “paradigma das redes” (Castells, 1996, 2001) pressupõe um aumento da concorrência global entre as empresas, tendo como consequência inevitável a necessidade de fazer transparecer aos clientes confiança, permitindo conduzir dessa forma ao compromisso cliente/empresa. Este paradigma, potenciando só por si a diferenciação entre os demais concorrentes, faz com que marketing relacional ganhe ainda mais força e se assuma enquanto veículo essencial para a comunicação entre a empresa e o cliente (Morgan & Hunt, 1994). É desta forma que surge a teoria do marketing relacional enquanto abordagem multidisciplinar e não como uma função isolada.

O marketing relacional consiste assim em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes (Antunes & Rita, 2008), ao mesmo tempo que se concentra nas operações de compra e venda tendo em conta todas as outras ações com os clientes e, indiretamente, todas as relações com uma gama mais ampla de *stakeholders*², a longo prazo (Uolevi, 1996).

Neste sentido, o objetivo passa por construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos com os clientes. É a integração dos clientes com a empresa. De uma maneira geral, consiste numa estratégia de negócios que visa a construção pró-ativa de relacionamentos duradouros entre a organização e os seus clientes, contribuindo para o seu desempenho e para a obtenção de resultados sustentáveis.

O processo de marketing relacional deve ser iniciado com a identificação do cliente, a identificação das suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, e a procura da melhor relação custo/benefício. O propósito maior deve ser manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização (McKenna, 1991).

É imperativo que as empresas percebam que os relacionamentos com os clientes representam atualmente um dos bens mais valiosos para as organizações (Webster, 1992).

2.2 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Com o passar dos anos e face ao aumento da interatividade e à natural fusão das funções da cadeia de valor empresarial com sistemas tecnológicos integrados, desencadearam-se mudanças ao nível da própria operacionalidade das empresas, assim como nos seus princípios fundamentais. Perante estas mudanças, as empresas procuram agora uma nova forma de interação com os seus clientes, sejam eles atuais ou potenciais, de modo a conseguir reunir dados pertinentes que venham a permitir estabelecer estratégias de relacionamento adaptadas a cada um, com oferta de produtos personalizados adaptados às necessidades específicas de cada cliente. No entanto, algo é necessário para tudo isto. É neste contexto que se destacam as tecnologias de informação e comunicação no suporte ao marketing relacional. A interação com os

² O termo inglês “*stakeholder*” designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos nos *stakeholders* os clientes, gestores, fornecedores, acionistas, concorrentes, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa (Teixeira, 2005).

clientes em tempo real e a consequente análise dos dados recolhidos, a uma grande escala, é possível graças aos sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) que visam a gestão do relacionamento com o cliente (Brito & Ramos, 2002).

De acordo com Swift (2001), o CRM é mais do que um simples projeto, transformando-se num processo iterativo que “converte a informação sobre os clientes em relacionamentos com esses mesmos clientes, através da utilização ativa e do entendimento dessa informação” (p. 39). O autor salienta ainda que o CRM é uma abordagem empresarial para compreender e influenciar o comportamento dos clientes através da comunicação, de modo a melhorar a interação com os potenciais clientes, potencializar o lucro dos atuais e levar à sua fidelização.

Por outro lado, e de acordo com Glazer (1997), o CRM é algo que faz uma ponte estratégica entre a tecnologia e as estratégias de marketing que visam construir com o cliente relacionamentos de longo prazo, de forma lucrativa.

Através da análise de algumas definições de CRM percebemos que não há um consenso quanto à aplicabilidade e usabilidade do CRM. Alguns autores, como Kutner & Cripps (1997) ou Stone & Woodcock (2001), defendem os sistemas de CRM enquanto vertente tecnológica orientada para o cliente, uma vez que têm por base o uso eficiente das tecnologias de informação. Mas há autores, como Payne & Frow (2005), que são da opinião que este deve ser encarado como sendo uma abordagem holística de gestão do relacionamento com o cliente para criar valor para a empresa.

Este último ponto de vista é defendido pelos autores Payne & Frow (2005) como sendo a perspetiva que melhor se adequa e a que deve ser seguida em qualquer organização, uma vez que é a que melhor enfatiza a seletiva gestão do relacionamento com o cliente (Figura 1).



Figura 1. Perspetivas do CRM (adaptado de Payne & Frow (2005)).

A associação à vertente tecnológica está relacionada com o facto de as empresas de informática terem adotado o termo CRM para designar a perspetiva tecnológica da gestão dos relacionamentos. Consequentemente, hoje em dia é muito difícil dissociar o CRM dessa vertente (Brito & Ramos, 2002). Ainda assim, a visão destes autores partilha da de Payne & Frow (2005), i.e., o suporte tecnológico na prossecução de um objetivo como seja uma estratégia de gestão de clientes bem-sucedida é claramente indispensável.

No entanto, para que tal aconteça, qualquer empresa que o queira fazer em consciência não pode descurar o facto de que a sua implementação é para toda a vida, e como tal deve envolver um cuidado planeamento a todos os níveis organizacionais e de negócio.

Se bem planeado, um programa de implementação de um sistema de CRM pode potenciar aos profissionais de marketing a antecipação das necessidades dos clientes reais e potenciais, de forma a conseguir satisfazê-los de forma mais eficaz. Em consequência, este tipo de sistemas poderá permitir intensificar os processos de aquisição de novos clientes, de desenvolvimento de novos produtos e serviços, e principalmente garantir maiores níveis de fidelização dos clientes já existentes. Este último ponto é de extrema importância já que é do conhecimento comum que os custos de servir um cliente fiel são manifestamente mais baixos comparativamente com os custos de servir clientes novos (Kotler, 1997).

Com a adoção desta nova dimensão ao nível do marketing, as empresas poderão acompanhar de forma mais profícua as mudanças no mercado e as relações comerciais estabelecidas entre estas e os seus clientes. Para se poder captar novos clientes é necessário conhecer muito bem o mercado e a concorrência, mas essencialmente o cliente, os seus gostos, preferências, hábitos de vida e hábitos de consumo. Como já vimos anteriormente, o marketing relacional deve ter como objetivo principal a construção, manutenção e solidificação de relações duradouras com os clientes. A acontecer, as mesmas serão essencialmente

baseadas em confiança e trarão no futuro mais-valias no crescimento sustentado das organizações. No entanto, para que o marketing relacional seja implementado com sucesso nas empresas, é indispensável que as organizações encetem ações sustentadas e conscientes.

2.2.1 VISÃO CONCEPTUAL

Conforme antecipado previamente, para que as empresas possam realmente beneficiar das potencialidades de um sistema de CRM devem começar por definir objetivos e clarificar o que pretendem de um sistema desta natureza, e só depois debruçarem-se sobre a escolha da solução tecnológica com vista a suportar a visão conceptual. Peppers & Rogers (2011) dão um importante contributo para a clarificação do processo de implementação de um sistema de CRM a nível conceptual ao definirem um modelo para o processo e que compreende quatro fases: identificar, diferenciar, interagir e personalizar (Figura 2). De acordo com os autores, estas fases representam a mecânica de qualquer relacionamento genuíno, que por definição envolve uma reciprocidade e a ação específica do cliente. Importa também salientar que estas são quatro fases interligadas e sequenciais.

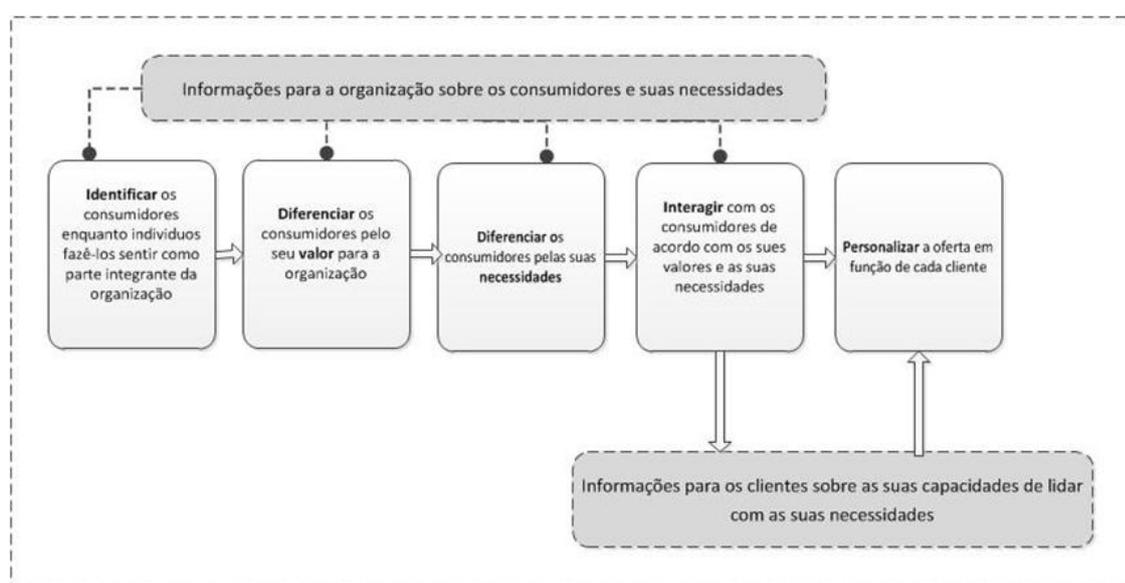


Figura 2. Fases do processo de gestão do relacionamento com o cliente (adaptado de Peppers & Rogers (2011)).

Este modelo de implementação pode também, segundo os autores, ser dividido em duas grandes categorias de atividade: (1) análise e (2) ação. No que diz respeito à primeira categoria de atividades, a empresa realiza as tarefas relativas às duas primeiras fases (identificar e diferenciar) sem contacto com o cliente, uma vez que estas se concentram sobretudo em processos de análise. Relativamente à segunda categoria, as tarefas relativas às duas últimas fases (interagir e personalizar), são mais voltadas para o cliente e já exigem uma participação por parte do mesmo.

2.2.2 VISÃO TECNOLÓGICA

Depois de conceptualmente bem definidos os objetivos de implementação de um sistema de CRM, a empresa deve então atender à especificação de requisitos tecnológicos para assim escolher em consciência a solução tecnológica que melhor suporte os objetivos de negócio.

Uma das classificações mais clássicas da arquitetura e respetivas componentes que um sistema de CRM deve incluir é enunciada por diversos autores (Buttle, 2008; Dyché, 2002; Payne & Frow, 2005; Peppers & Rogers, 2011) e inclui 3 módulos principais que se representam na Figura 3, bem como as suas interligações, e se definem abaixo com o detalhe necessário.

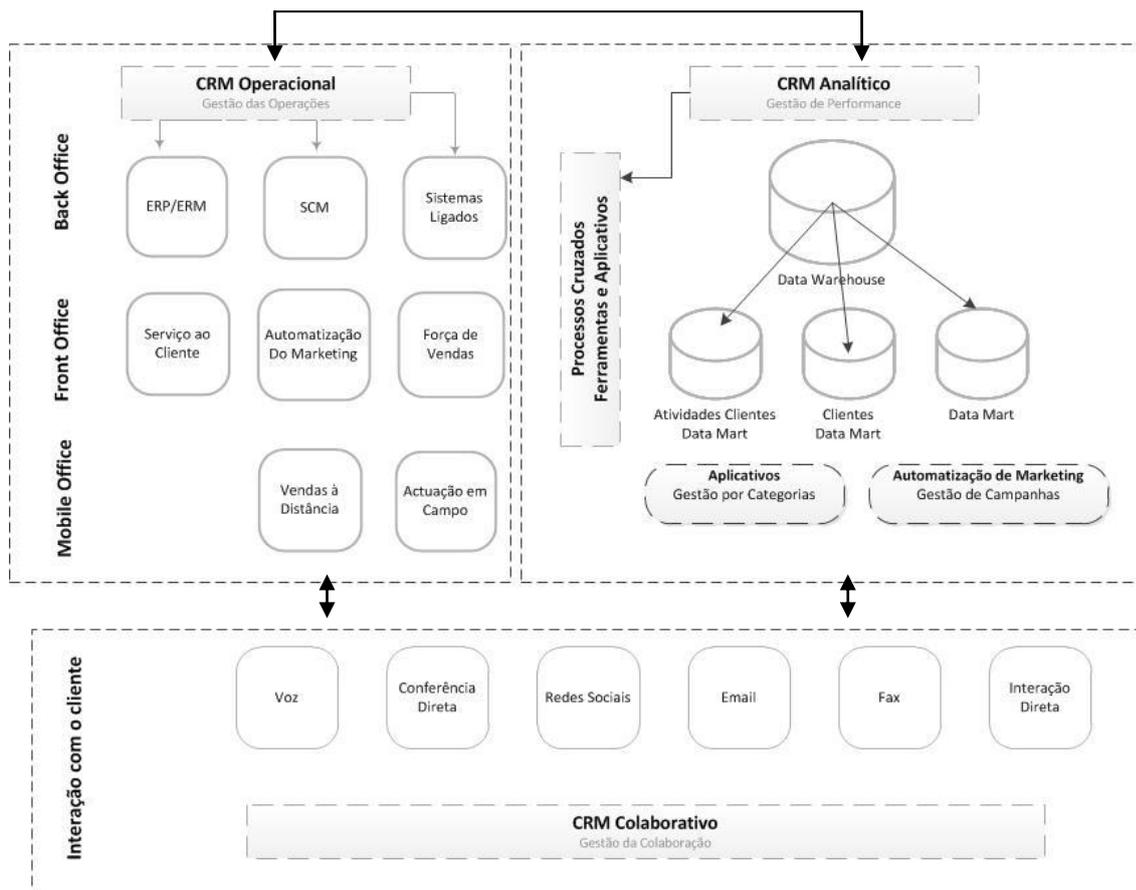


Figura 3 Arquitetura de um sistema CRM (adaptado de Meta (2001)).

CRM Operacional: A componente operacional foca-se na automatização e na eficiência dos processos orientados para o cliente, permitindo melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa, e integrando os vários canais de contacto do cliente com os sistemas de *back-office* da empresa (Buttle, 2008). Esta funcionalidade preocupa-se essencialmente com a melhoria da eficiência do sistema.

CRM Analítico: A componente analítica centra-se na identificação e segmentação dos clientes. Esta está mais focada na captura, armazenamento, extração, integração, processamento, interpretação, distribuição e utilização de dados fornecidos pelos clientes. Este tipo de informações podem estar espalhadas por vários repositórios dentro da empresa, e este módulo visa reunir estas informações de modo a que a empresa numa interação futura com o cliente possa apresentar maior valor e personalizar a sua oferta. Esta componente preocupa-se assim com a eficácia do sistema (Dyché, 2002). De acordo com Buttle (2008), as aplicações analíticas são mesmo consideradas a verdadeira fonte de informações com o objetivo de obter vantagem competitiva, uma vez que através da correta identificação de clientes e da sua diferenciação é possível conseguir uma aplicação de custos mais eficaz, reforçando esforços naqueles clientes que são realmente lucrativos e reduzindo custos com os clientes que representam menor valor para a empresa.

CRM Colaborativo: Esta componente consiste no alinhamento de todos os pontos estratégicos e táticos dentro de uma empresa, que vão desde as pessoas até aos processos e tecnologias, de modo a atender o cliente de uma forma muito mais eficiente e eficaz. Deste modo, todos os pontos de contacto entre a empresa e o cliente são uniformizados, permitindo uma troca de informações muito mais fluída (Buttle, 2008).

Assim, a opção por uma solução tecnológica que possa ser claramente catalogada de sistema de CRM, deve permitir suportar de forma integrada as várias funções organizacionais (vendas, marketing e suporte ao cliente) nas componentes operacional, analítica e colaborativa.

2.3 WEBSITES DE REDES SOCIAIS NO SUPORTE A CRM

Os *websites* de redes sociais e a *web 2.0* aparecem num momento que a maioria das empresas migra do uso do marketing tradicional para o marketing relacional, e representam claramente uma nova forma de

contacto e de manutenção da gestão do relacionamento com o cliente, muito mais dinâmica e interativa. Admitindo que os sistemas de CRM têm a capacidade de oferecer às empresas uma forma de manter os clientes atuais mais fiéis, assim como reunir informações de modo a encontrar novos clientes, este tipo de *websites* pode assumir um papel de enorme importância na prossecução desses objetivos.

Muitas empresas já recorrem a sistemas de CRM para gerir e organizar todos os contactos de clientes, através de *software* baseado na *web* que oferece suporte para estas ações. Contudo, os *websites* de redes sociais surgem como um canal adicional para a concretização desses objetivos. As empresas são hoje confrontadas com novas formas de relacionamento e interação com os seus públicos, sendo este tipo de *websites* uma privilegiada forma destas estarem em contacto direto com os seus clientes. Trata-se do enlace natural entre a geração da tecnologia e as plataformas colaborativas que se assumem hoje como poderosas ferramentas para o atual mundo dos negócios (Charlesworth, 2009).

Independentemente da dimensão da empresa, os *websites* de redes sociais têm a capacidade de potenciar uma maior interação entre a instituição e o seu público, representando uma oportunidade de excelência para a mesma. A divulgação de produtos e serviços, a comunicação mais eficaz ou a atração de novos públicos, são algumas das potencialidades concedidas (-----, 2011).

Importa essencialmente destacar que os *websites* de redes sociais representam claramente uma nova forma de contacto e de manutenção da gestão do relacionamento com o cliente, muito mais dinâmica e interativa e que deve ser aproveitada. Sendo assim, implica descrever de imediato o que se entende efetivamente por *websites* de redes sociais.

De acordo com Boyd & Ellison (2008), os *websites* de redes sociais caracterizam-se por serem um conjunto de serviços baseados na *web*, que permitem aos utilizadores: (1) construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema delimitado; (2) articular uma lista de outros utilizadores com quem partilham uma ligação; e (3) ver e percorrer a sua lista de ligações e a dos outros utilizadores dentro da rede. Esta definição é corroborada por Lenhart e Madden (2007) ao afirmarem que “um *website* de rede social representa um local online onde o utilizador pode criar um perfil e construir uma rede pessoal de contactos que o conecta a outros utilizadores” (p. 1).

Importa salientar que mídias sociais e redes sociais são dois conceitos distintos. As redes sociais não são mais do que uma categoria das mídias sociais (Jones, 2009). Na perspetiva de Kaplan & Haenlein (2010, p. 61) “Mídia social é um conjunto de aplicações baseadas na Internet que se constroem sobre os fundamentos ideológicos e tecnológicos da *web* 2.0, e que permitem a criação e troca de Conteúdos Gerados pelo Utilizador (UGC)³”. Dentro desta definição geral, existem vários tipos de mídia social que podem ser agrupados conforme se apresenta na Figura 4.



Figura 4. Tipos de mídias sociais (adaptado de Kaplan & Haenlein (2010)).

³ UGC- Consiste na soma de todas as formas de utilização dos mídias sociais pelos utilizadores. Geralmente usado para descrever as diversas formas de conteúdo nos mídias sociais, que estão disponíveis ao público e que são criadas pelos utilizadores finais. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, o UGC necessita de cumprir três requisitos básicos: (1) tem de ser publicado num website de acesso público ou numa rede social acessível a um grupo de pessoas; (2) deve incluir algum esforço criativo e (3) precisa ter sido criado fora de rotinas e práticas profissionais (Kaplan & Haenlein, 2010).

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise da literatura, fica mais claro compreender a forma como as empresas se posicionam atualmente no mercado e como lidam com os consumidores. Percebe-se que houve um caminho percorrido, caminho este que está em constante mutação e que exige uma resposta pronta das empresas. Esta resposta é imperativa como forma de se manterem “vivas” num mercado extramente competitivo e interativo em que vivemos atualmente.

O marketing relacional tornou-se numa abordagem determinante para o novo contexto de marketing nas organizações. Fruto de um conjunto de mudanças, as premissas básicas do marketing deixaram de fazer sentido na sua individualidade e impuseram o surgimento de outras teorias mais orientadas para o cliente. O foco atual passa assim pela relação que a empresa mantém com o cliente. Criar relações de longo prazo que proporcionem um benefício mútuo deve ser hoje um dos principais objetivos das organizações. Para conseguir desenvolver este tipo de relações, torna-se necessário encontrar um meio de diferenciação que possibilite obter vantagens competitivas face aos concorrentes. É deste modo que surge o conceito de CRM, uma das principais estratégias do marketing relacional (Ravald & Gronroos, 1996). Encarado com o propósito de fomentar uma personalização para atuais e potenciais clientes, esta ferramenta permite estreitar relações através de afinidade e comunicação personalizada, tornando o cliente mais satisfeito e deste modo mais propenso a repetir a compra (McKim, 2002).

Ainda, com o surgimento de novas plataformas de comunicação, como os *websites* de redes sociais, é exigido às empresas outro tipo de ação. Saber onde estão os seus clientes e interagir com eles pode tornar-se fundamental para construir bons relacionamentos. Em consequência destas alterações tecnológicas, o CRM está assim a adaptar-se de modo a suportar este novo papel desempenhado pelo cliente, muito mais participativo e interativo (Evans et al., 2010). Os *websites* de redes sociais surgem assim como um novo canal de comunicação entre empresas e clientes. Estes espaços, se cuidadosamente planeados, podem trazer vantagens inesgotáveis no relacionamento com os clientes. Poderão potenciar a aproximação e intensificação dos relacionamentos, ao permitirem desenvolver estratégias personalizadas, adequadas a cada cliente.

3. METODOLOGIA E CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para concretização deste estudo foi construída uma base de dados de empresas do distrito de Aveiro de todos os setores de atividade, recorrendo para o efeito a alguns *websites* onde constam informações sobre empresas, de entre eles, o portal nacional (<http://portalnacional.com.pt/>), as páginas amarelas (<http://www.pai.pt/>), portugalio (<http://www.portugalio.com/>), entre outros. Na maioria dos casos foram mesmo verificados individualmente os dados respeitantes às empresas, através dos seus *websites*. Desta base de dados faziam parte dados como o nome da empresa, morada, telefone, concelho, atividade económica, *email* e *website*. Foram assim reunidos dados de 676 empresas.

A recolha dos dados foi realizada nos meses de Fevereiro e Março de 2012, tendo sido, numa primeira fase, enviado o questionário por *email* para as 676 empresas pertencentes à base de dados, através da disponibilização do *link* direto que permitia o acesso à plataforma da Universidade de Aveiro, onde o questionário foi editado. Este procedimento foi repetido mais uma vez, de modo a consciencializar as empresas para a importância da sua participação no estudo e “forçar” a sua colaboração. Dada a fraca adesão nesta primeira fase, houve ainda necessidade de realizar alguns telefonemas solicitando novamente o preenchimento do questionário ou, em alguns casos, solicitando o endereço de *email* mais adequado para enviar o questionário de modo a obter uma resposta mais imediata.

Dos 676 questionários enviados para as empresas, foram obtidas 184 respostas, verificando-se assim uma taxa de resposta na ordem dos 27%.

O questionário foi construído de forma a dar resposta a algumas questões levantadas para este estudo. Na conceção do questionário foram utilizadas perguntas do tipo estruturadas, isto é, que especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta. As principais questões são de múltipla escolha, onde são oferecidas várias alternativas de resposta e o entrevistado deve escolher uma ou mais entre as alternativas oferecidas. Embora representem uma minoria, existem também algumas questões dicotómicas, isto é, questões com apenas duas alternativas de respostas, como o “sim” e o “não”. Este tipo de questões fechadas apresenta algumas vantagens, como a facilidade e rapidez no ato da resposta; a facilidade e rapidez da avaliação no processo de análise; a reduzida possibilidade de erros; ou a elevada objetividade. Procurou-se também eliminar ao máximo o número de respostas abertas uma vez que estas tendem a registar índices menores de resposta, tendo-se apenas utilizado este tipo de pergunta numa situação. Quanto a escalas utilizadas, recorreu-se maioritariamente a uma escala de *Likert*, que nesta situação não foi utilizada na sua forma original com cinco categorias de respostas variando do “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (Malhotra, 2004), mas sim numa escala com seis categorias em que os pontos 1 a 3 são conotados como negativos e os pontos de 4 a 6 como positivos.

A primeira parte do questionário visou avaliar o nível de consciencialização das empresas face aos diferentes meios de comunicação *online*, com especial destaque para os *websites* de redes sociais, de entre as quais, o Facebook, Twitter, LinkedIn, Hi5, Myspace, Orkut e Google+, assumido que estes são de acordo com as estatísticas sobre o tráfego dos websites mais visitadas em Portugal, os que têm maior reconhecimento no nosso país (-----, 2012c). Aqui, pretendeu-se identificar os *websites* de redes sociais nas quais as empresas estão presentes e avaliar os principais objetivos dessa mesma presença.

As questões da segunda parte do questionário tiveram como objetivo caracterizar a gestão dos *websites* de redes sociais. Pretendeu-se, neste caso, analisar se dentro da empresa existe alguém responsável pela gestão desses espaços, se é feita monitorização e que tipo de tratamento é dado à informação recolhida por via destes espaços.

A terceira parte do questionário visou caracterizar o relacionamento com os clientes, avaliando a interatividade da empresa através destes *websites*, a frequência com que as empresas dialogam ou publicam conteúdos nestes ambientes virtuais, e ainda avaliar o impacto que é atribuído às redes sociais enquanto veículo de gestão do relacionamento com o cliente.

Por último, a quarta parte do questionário relacionou-se com a caracterização da amostra, com a respetiva identificação da área de atividade, o tempo de existência da empresa, entre outros dados.

De acordo com Mattar (1994) deve ser tida em conta uma ordem sequencial. O questionário deve começar com algumas questões mais gerais, deixando as perguntas específicas para o final, adotando-se assim a técnica do funil. Seguindo estas e outras orientações, a estrutura do questionário foi assim elaborada seguindo alguns critérios de construção.

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS, versão 17), com suporte na literatura de Moreira *et al.* (2011), Guimarães & Cabral (2007) e Pereira (2006).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados desta investigação, tendo como instrumentos os métodos estatísticos do *software* SPSS. Assim, esta secção apresenta-se dividida em subsecções que visam analisar particularmente cada parte do questionário, conforme explicitado anteriormente na secção 3.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO ONLINE

Através da análise relativa à caracterização do grau de utilização de alguns meios de comunicação *online*, é possível concluir que o *email* é o meio de comunicação mais utilizado pelas empresas no contacto com o cliente, pois cerca de 68% das empresas inquiridas utilizam-no sempre (Gráfico 1). Imediatamente a seguir, para aproximadamente 44% das empresas, encontra-se o *website* da empresa (Gráfico 2). Todos os outros meios de comunicação referidos no questionário, como os *websites* de partilha de conteúdos digitais, *newsletters*, fóruns, *blogs*, *chats*, *wikis* e comunidades, são em média pouco utilizados pelas empresas.

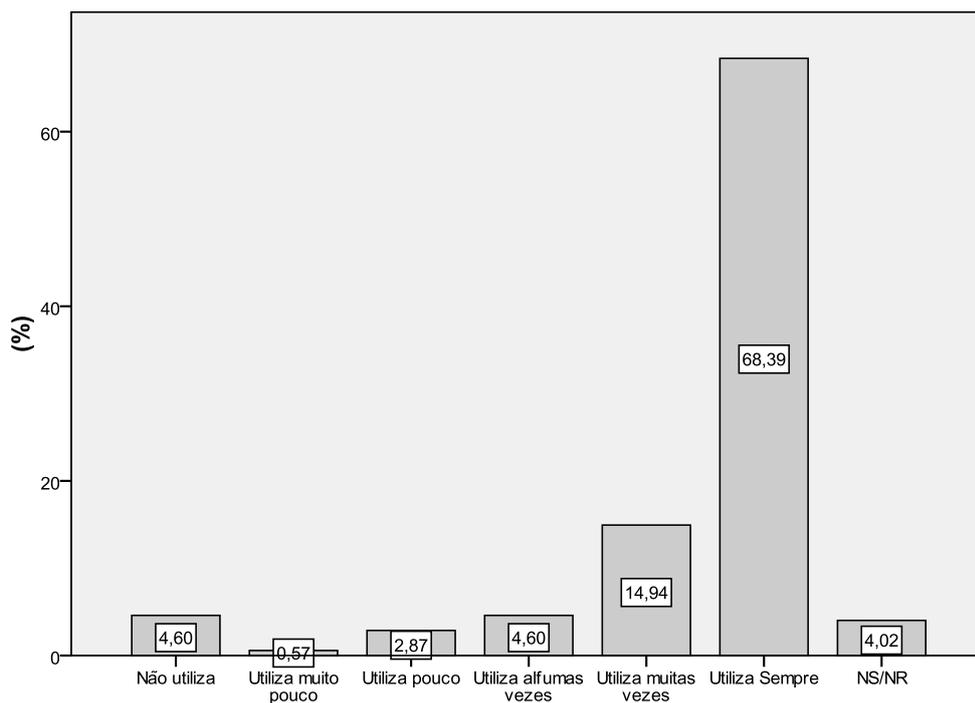


Gráfico 1. Grau de utilização do meio de comunicação “*email*”.

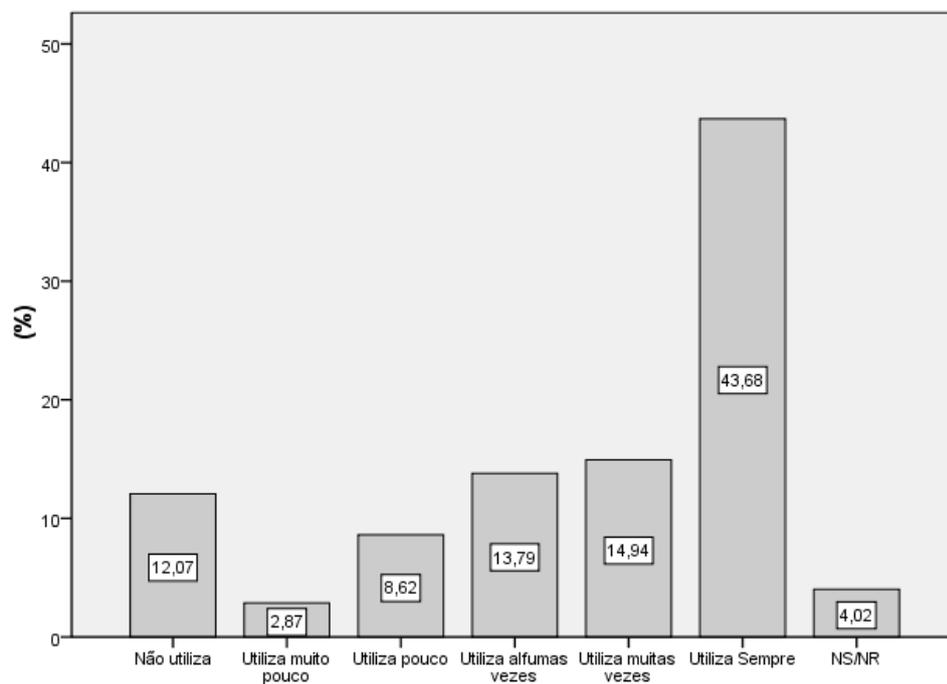


Gráfico 2. Grau de utilização do meio de comunicação “*website da empresa*”.

Os websites de redes sociais aparecem como um meio que é utilizado algumas vezes pelas empresas no contacto com o cliente, mas sem grande relevo quando comparado com o *email* e o *website da empresa*.

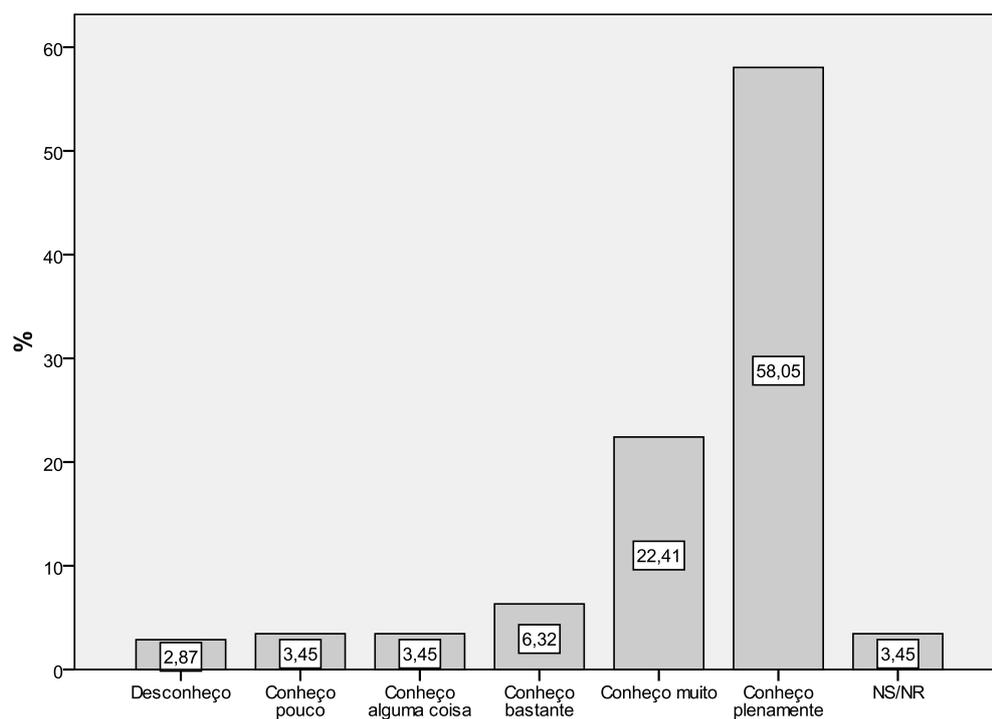


Gráfico 3. Grau de conhecimento do *website* de rede social Facebook.

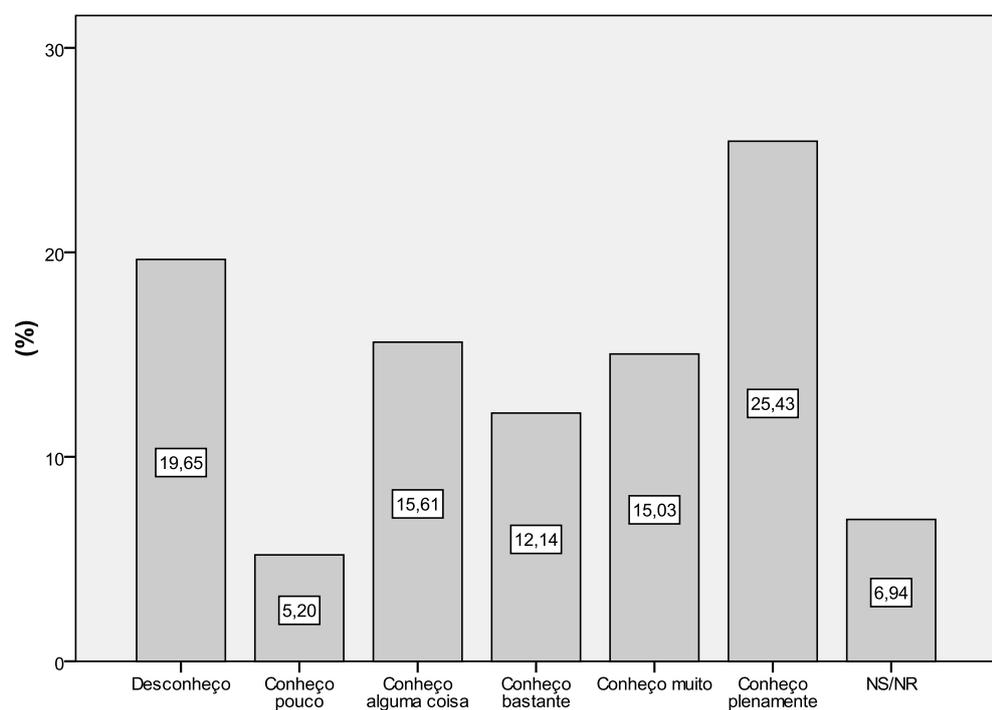


Gráfico 4. Grau de conhecimento do *website* de rede social LinkedIn.

Relativamente ao conhecimento que as empresas afirmam ter sobre os *websites* de redes sociais em análise, verifica-se que o Facebook e o LinkedIn são os *websites* que as empresas parecem conhecer melhor (respetivamente, Gráfico 3 e Gráfico 4). No entanto, na sua maioria, também afirmaram conhecer o Twitter, o Hi5 e o Google+. Em oposição, as empresas afirmam ter desconhecimento dos *websites* Myspace e Orkut.

Através da análise do Gráfico 5, é possível concluir que a maioria das empresas está presente em algum *website* de rede social (70,11%), apesar de uma percentagem ainda assim significativa (29,89%) ter afirmado não ter qualquer presença nestes ambientes virtuais.

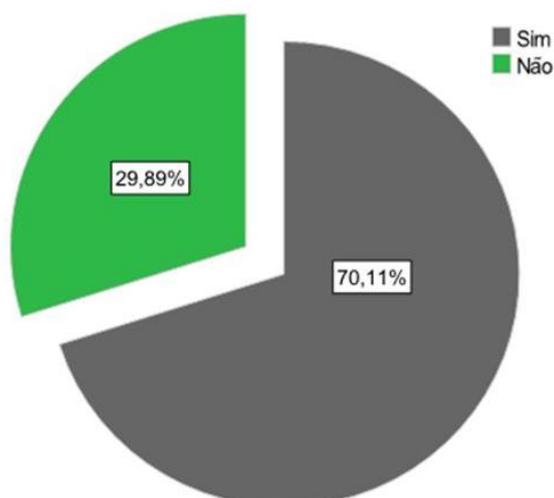


Gráfico 5. Frequência da presença das empresas em algum *website* de rede social.

Das empresas que afirmaram não estar presentes nas redes sociais, os principais motivos apontados foram o facto de “não considerarem esta opção importante” ou a “falta de tempo”.

No que diz respeito ainda à presença nestes espaços, como era esperado, verifica-se serem os *websites* de redes sociais que as empresas afirmaram anteriormente ter um bom grau de conhecimento, como o Facebook, LinkedIn, Twitter e Google+ que apresentam agora maiores taxas de adesão. Ocupando os dois últimos lugares aparecem o Myspace e Orkut, que foram também os dois *websites* de redes sociais que as empresas, na sua maioria, afirmaram desconhecer. Convém realçar, no entanto, que apenas 4 empresas indicaram não estar presentes no Facebook, ao passo que 95 afirmaram não ter presença no Google+, embora conheçam bastante bem este *website*.

Fazendo a análise estatística do número de redes sociais em que as empresas estão presentes, verifica-se que, em média, estas estão em duas redes sociais, sendo que o Facebook e o LinkedIn representam a preferência das empresas.

Principais Objetivos	Frequência Relativa (%)
Aumentar o lucro	100
Divulgação/notoriedade da empresa	73
Divulgação dos próprios produtos	42,6
Dinamizar as atividades da empresa	36,9
Reduzir os custos de comunicação	11,5
Satisfação dos clientes	9,8
Responder de forma mais eficiente ao cliente	8,2
Aumentar as vendas	4,9

Tabela 1. Frequências relativas dos principais objetivos na adesão aos *websites* de redes sociais.

Analisados os principais objetivos que levam as empresas a assumir uma presença nestes ambientes virtuais, como se pode comprovar através da análise da Tabela 1, destaca-se o “aumentar do lucro” como sendo o objetivo principal, seguido da “divulgação/notoriedade da empresa” e da “divulgação dos próprios produtos”. Os dois objetivos menos apontados foram “responder de forma mais eficiente ao cliente” e “aumentar as vendas”.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DOS *WEBSITES* DE REDES SOCIAIS

Através da análise relativa à caracterização da gestão dos *websites* de redes sociais realizada pelas empresas inquiridas, verifica-se que a maioria das empresas afirma fazer monitorização da sua presença nos *websites* de redes sociais em que está presente (68.9%). Apenas 28.7% afirma não realizar qualquer monitorização desses espaços (**Gráfico 6**). Ainda assim, 2.46% declara não saber se esse processo é levado a cabo ou não.

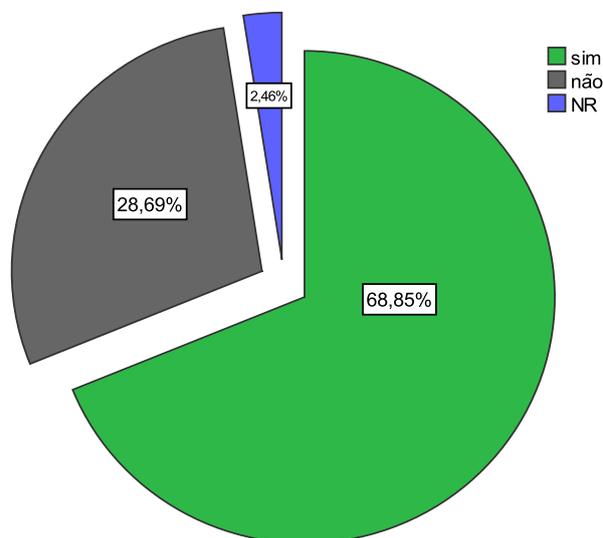


Gráfico 6. Frequências relativas do número de empresas em que a presença nos *websites* de redes sociais está a ser monitorizada.

Em relação ao tratamento dado a essa informação, verifica-se que esta é frequentemente “analisada com recurso a ferramentas estatísticas”, “analisada para melhorar os processos de atendimento” e “integrada de alguma forma no plano estratégico”. Com menos frequência, essa informação é “disseminada aos outros departamentos/colaboradores”, “catalogada para um posterior contacto com o cliente”, “analisada para recolher informações sobre os comportamentos de compra dos consumidores” e “analisada com vista ao desenvolvimento de novos produtos”.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Aqui o objetivo passou por caracterizar o relacionamento com os clientes. Foi assim avaliada a interatividade da empresa com os clientes nos *websites* de redes sociais, permitindo concluir que grande parte das empresas não tem uma opinião formada no que confere a esta avaliação. Esta opinião baseia-se no facto de 32,79% ter optado por não responder ou diz não saber responder a esta questão. No entanto, uma percentagem significativa afirma estar “bastante satisfeita” ou “satisfeita” com a interatividade com os clientes (**Gráfico 7**).

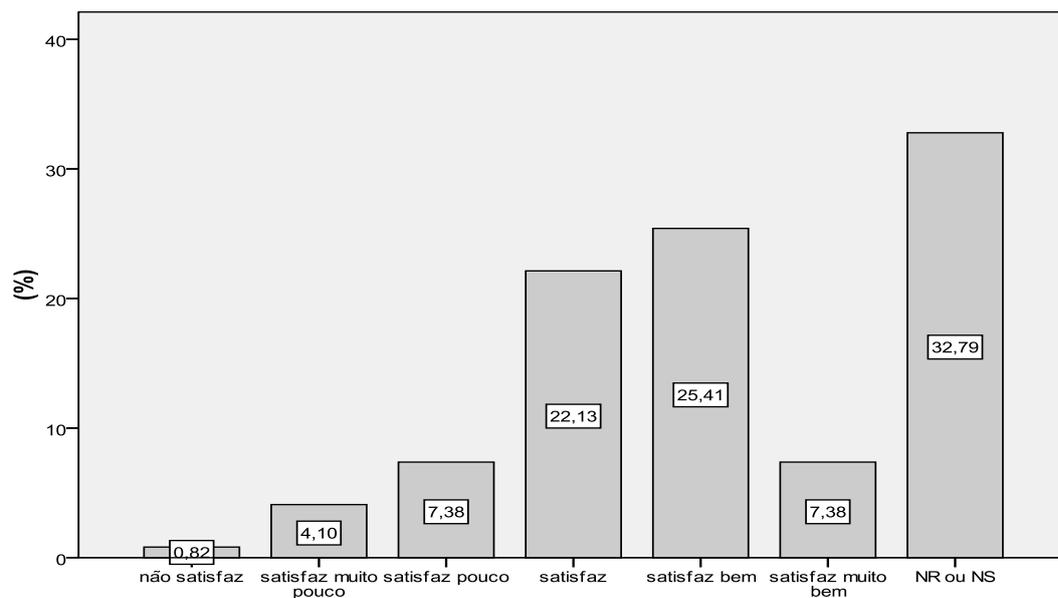


Gráfico 7. Frequências relativas do grau de satisfação relativamente à interatividade da empresa com o cliente nos *websites* de redes sociais.

Quanto à utilização que é feita dos *websites* de redes sociais, verifica-se que uma grande percentagem de empresas recorre “sempre”, “com muita frequência”, ou “frequentemente” a estes *websites* para “divulgação de produtos/serviços”, “divulgação de eventos”, “informações”, “novidades” e “promoções”. Com os objetivos de “passatempos” e “publicação de sugestões”, verificou-se que, respetivamente, 43,1% e 33,6% das empresas inquiridas afirmam nunca recorrer a estes espaços (Tabela 2).

Quando confrontadas com o tempo médio que a empresa demora a responder ao cliente, quase todas as empresas que afirmaram ter presença em algum *website* de rede social dizem demorar menos de uma semana a facultar uma resposta ao cliente (Tabela 3).

Classificação	Divulgação de produtos/serviços	Divulgação de eventos	Informações	Novidades	Promoções	Passatempos	Sugestões
Nunca	6,0	9,5	6,0	4,3	22,4	43,1	33,6
Raramente	3,4	7,8	2,6	0,9	4,3	11,2	10,3
Algumas vezes	10,3	10,3	15,5	11,2	7,8	6,9	7,8
Frequentemente	15,5	16,3	14,7	15,5	11,2	6,9	13,8
Muito frequentemente	9,5	10,3	21,6	17,2	11,2	4,3	10,3
Sempre	50,9	41,4	37,1	48,3	34,5	12,9	12,9
NS/NR	4,3	4,3	2,6	2,6	8,6	14,7	11,2

Tabela 2. Frequências relativas (%) da classificação do grau de frequência de alguns tipos de conteúdos nos *websites* de redes sociais.

		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Respostas Válidas	Até uma semana	116	95,1
	NS/ NR	6	4,9
	Total	122	100,0

Tabela 3. Frequências do tempo médio de resposta ao cliente.

Por último, pretendeu-se avaliar o impacto que as empresas atribuem aos *websites* redes sociais, enquanto veículo de gestão do relacionamento com o cliente. A maior parte das empresas consideram “muito relevante”, com percentagens acima dos 20%, os seguintes fatores, ordenados de forma descendente: “melhoria na divulgação de atividades, produtos e serviços”, “maior notoriedade da empresa”, “aumento da proximidade com o cliente” e “melhoria da comunicação com o cliente” com posições equipadas, imediatamente seguidos de “redução de custos” com 17,4%. Além disso, concluímos que os mesmos 4 fatores apontados detêm percentagens acumuladas de empresas que os consideram como “relevantes e “muito relevantes” na ordem dos 50%, o que nos parece bastante significativo. Nesta questão foi possível concluir que, inversamente, “facilitação na resolução de conflitos com o cliente” e “ aumento do lucro” são os fatores que cumulativamente mais se evidenciam como “sem relevância” e “muito pouco relevantes”. De qualquer modo, é bastante positiva a perceção que os empresários detêm relativamente ao impacto das redes sociais sobre os 12 fatores apresentados, pois para além dos 4 fatores já identificados como sendo maioritariamente considerados pelas empresas como “relevantes e “muito relevantes”, os restantes 8 também apresentam valores acumulados significativos variando entre os 26,1% e os 42,4% (Tabela 4).

Fatores	Sem relevância	Muito pouco relevante	Pouco relevante	Relevante	Bastante relevante	Muito relevante	NS/NR
Melhoria na divulgação de atividades, produtos e serviços	2,7	1,6	5,4	8,2	14,7	28,8	38,6
Maior notoriedade da empresa	2,7	2,7	4,3	6,0	19,6	25,5	39,1
Aumento da proximidade com o cliente	3,8	2,7	3,8	11,4	17,4	21,7	39,1
Melhoria da comunicação com o cliente	3,3	3,8	4,9	9,2	19,0	21,2	38,6
Redução de custos	6,5	9,8	4,9	4,9	15,2	17,4	41,3
Facilitação da obtenção de informações privilegiadas sobre o cliente	5,4	8,7	6,0	12,0	12,5	14,7	40,8
Melhoria das políticas e estratégias de gestão	6,0	5,4	10,3	12,5	12,0	13,6	40,2
Aumento da satisfação do cliente	3,3	4,3	9,2	15,2	15,2	12,0	40,8
Aumento da quota de mercado	6,0	5,4	7,1	16,3	10,9	10,3	44,0
Aumento da quota de cliente	6,0	7,1	7,1	14,7	10,9	10,3	44,0
Facilitação na resolução de conflitos com o cliente	13,0	11,4	7,1	10,9	9,2	7,1	41,3
Aumento do lucro	9,2	10,3	10,3	10,3	9,8	6,0	44,0

Tabela 4. Frequências relativas (%) dos fatores escolhidos para avaliação do impacto que as empresas atribuem aos *websites* de redes sociais.

Em relação a tendências, não ficou comprovado que exista uma relação entre o número de anos da empresa e a utilização de *websites* de redes sociais, o que pode ser visto como um bom indicador, levando-nos a concluir que as empresas estão a acompanhar a evolução das novas tecnologias.

Quanto a tendências de área de atividade que utilizem mais os *websites* de redes sociais, não foi possível chegar a nenhuma conclusão. Dada a multiplicidade de áreas de atividade, não foi possível conseguir obter uma amostra simétrica, condicionando em muitas situações a validade de respostas a este estudo.

5. CONCLUSÃO

Como referimos anteriormente, as organizações de hoje focam-se no estabelecimento de relações de longo prazo com os clientes. Por isso visam construir relações baseadas na satisfação e confiança, cujo objetivo último é a fidelização dos clientes. Os sistemas de CRM facultam às empresas uma oportunidade de reunir informações de modo a encontrar novos clientes e manter os atuais satisfeitos. No entanto, com a volatilidade com que hoje em dia somos confrontados e com o surgimento dos ambientes sociais online, os padrões base do CRM têm evoluído e novas abordagens têm vindo a ser postas em prática. Por outro lado, o papel assumido pelo cliente tem-se revelado crescentemente mais dinâmico e interativo, o que não pode deixar de representar uma oportunidade para as organizações. Neste contexto, os websites de redes sociais podem assumir um papel de enorme importância.

Atualmente, os ambientes virtuais representam uma nova forma de contacto e de manutenção da gestão do relacionamento com o cliente. Assim, os *websites* de redes sociais devem ser encarados pelas empresas como uma base de dados do cliente, um local onde o cliente revela as suas preferências, os seus gostos pessoais, onde transmite informações demográficas e psicográficas, e ainda um local de excelência para interagir e manter um relacionamento com o cliente.

A análise de resultados do estudo empírico realizado, a empresas do distrito de Aveiro, permite refletir e tecer algumas conclusões gerais da investigação.

Há uma consciencialização das empresas do surgimento e importância destes ambientes, uma vez que maioritariamente os respondentes afirmaram que já recorrem a estes ambientes sociais como veículo de divulgação ou comunicação.

O *email* e o *website* da empresa são os meios de comunicação que arrecadam a preferência das empresas. Com menos relevo surgem os *websites* de redes sociais que, apesar de não apresentarem uma percentagem significativa, são utilizados pelas empresas com alguma frequência como meio de comunicação com o cliente. No que diz respeito ao conhecimento e presença das empresas nestes *websites*, verifica-se que as empresas conhecem a sua maioria, à exceção do Orkut, plataforma esta com pouco relevo em Portugal, e do MySpace, que perdeu muitos dos seus utilizadores nos últimos anos, sendo atualmente direcionado para um público mais específico. Em consequência destes fatores, a maioria das empresas afirma estar presente em pelo menos dois *websites* de redes sociais, sendo que o Facebook é a rede que melhor conhecem e representa a preferência de presença por parte das organizações. As outras redes sociais enunciadas, não apresentam valores significativos de presença, embora algumas empresas tenham assumido que conheciam relativamente bem os seus *websites*. Tal facto pode ser explicado pelos índices de notoriedade do Facebook e pelas potencialidades que esta ferramenta apresenta comparativamente com os outros *websites* de redes sociais.

No que confere ao relacionamento com o cliente propriamente dito, uma larga percentagem dos respondentes afirmam estar satisfeitos com a interatividade que mantêm com estes através dos *websites* de redes sociais. Como objetivo que conduziu à sua adesão, destacam o aumento do lucro como aquele que teve uma maior influência. Tal facto leva-nos a concluir que muitas empresas não estão a ter uma postura correta, quando pensam que os *websites* de redes sociais lhes vão permitir um aumento de receitas imediato. As empresas pensam nos *websites* de redes sociais como a fórmula mágica, mas tal não é imperativo e as expectativas podem sair defraudadas se não for feito um planeamento adequado.

Ao analisar os resultados é também possível constatar que as empresas não têm uma visão inicial dos *websites* de redes sociais enquanto ferramenta para potenciar e gerir o relacionamento com o cliente. As questões ligados à satisfação e ao relacionamento com o cliente parecem mesmo ser os fatores que menos pesam, quando uma empresa pensa em aderir a este tipo de *websites*.

Quando confrontadas com a monitorização destes ambientes, fator este que pode ser determinante para recolher os *insights* para a gestão do relacionamento com o cliente, verifica-se que a maioria das empresas afirma fazer monitorização destes espaços. Tal situação pode associar-se ao facto de também a maioria dos respondentes ter afirmado que existe alguém responsável pela gestão da presença da empresa nesses espaços.

O alvo principal das empresas quando procedem à monitorização dos *websites* de redes sociais é a melhoria do desempenho da mesma, nomeadamente, dos processos de atendimento e ajustamento no plano estratégico da empresa. Por outro lado, e com menos evidência, verifica-se que nem sempre essa monitorização é feita tendo como preocupação o relacionamento com o cliente, como por exemplo, um posterior contacto com o cliente ou o aproveitamento destes ambientes para recolher informações sobre os comportamentos de compra dos clientes. Verifica-se aqui uma tendência no que corresponde à resposta a um dos objetivos deste estudo. As empresas estão ainda a adaptar-se a estes ambientes, uma vez que ainda não os consideram como espaços de oportunidade para melhorar e gerir o relacionamento com o cliente. Ainda não são aproveitadas as informações que os clientes vão deixando pela rede, perdendo a oportunidade de conhecer melhor o seu público e de completar informações sobre o seu perfil, o que em futuras interações poderia vir a ser extremamente útil.

Relativamente ao impacto que as empresas atribuem aos *websites* de redes sociais enquanto veículo de gestão do relacionamento com o cliente, verifica-se que a maioria dos respondentes considera bastante relevante este meio como potenciador da divulgação das suas atividades, assim como a aproximação ao cliente e a melhoria da comunicação. Com um impacto equivalente são apontados os fatores da satisfação do cliente, obtenção de informações do público-alvo, aumento do número

de clientes e a melhoria das políticas e estratégias de gestão. Aqui denota-se uma consciencialização das empresas ao considerarem estes *websites* como um veículo que pode beneficiar o processo de comunicação com o cliente. Este facto parece-nos ser um excelente indicador para o caminho que as empresas podem adotar.

Como conclusão final, é possível afirmar que as empresas ainda estão num nível muito precário de relacionamento com o cliente através dos *websites* de redes sociais, não avaliando estas plataformas como potenciadores do relacionamento com o cliente. As empresas preferem pensar que as redes sociais online as vão levar a um aumento do lucro instantâneo, não percecionando estes ambientes como uma ferramenta com enorme potencial para construir relações, que a médio longo prazo poderiam resultar em vantagens competitivas e criação de valor para a empresa.

6. LIMITAÇÕES E TRABALHO FUTURO

Este estudo confrontou-se com algumas limitações que importa ressaltar.

Uma das principais limitações relaciona-se com a técnica da recolha de dados utilizada. De facto o questionário representa um excelente meio para obter informações estatísticas, mas a fraca adesão dos respondentes e o reduzido número de questionários devolvidos pelos inquiridos, representa uma das principais desvantagens da utilização deste tipo de instrumento de recolha de dados. O elevado número de perguntas sem resposta ou a ausência de respostas ao questionário no seu todo, representam outra desvantagem na utilização do questionário.

Outra limitação constatada com este estudo prende-se com a assimetria da amostra, impossibilitando neste caso retirar algumas conclusões da relação entre o conhecimento e a utilização das empresas sobre os *websites* de redes sociais. Este facto deve-se à heterogeneidade e ao reduzido número de respostas, em algumas áreas de atividade das empresas, que constituíram a amostra base deste estudo.

No que respeita a sugestões para investigação futura, sendo esta uma área relativamente recente, com uma enorme volatilidade e com um potencial inesgotável para as empresas, há alternativas bastante interessantes a apresentar.

Uma opção de investigação seria explorar novas formas de retirar vantagens destes ambientes virtuais e potencializar o relacionamento com o cliente através destas plataformas.

Outra excelente linha de investigação para esta temática, seria replicar o estudo a nível nacional para conhecer a realidade portuguesa. Também permitiria fazer uma comparação entre empresas de diferentes distritos, avaliando a gestão que as mesmas estão a fazer dos *websites* de redes sociais e o aproveitamento do seu potencial na gestão do relacionamento com o cliente.

Um estudo longitudinal pode também representar uma linha de investigação, que poderá facultar resultados interessantes numa perspetiva da evolução da perceção empresarial sobre a utilização e impacto da era das redes sociais virtuais na gestão do relacionamento com o cliente.

Por fim, seria também interessante fazer o paralelismo entre empresas portuguesas e empresas de outros países no âmbito da temática de investigação, comparando o nível de desenvolvimento e o modo como são percebidas e geridas estas variáveis em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, J.& Rita, P. (2008). O Marketing Relacional como novo paradigma - Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 7, n. 8, p. 36-46.
- Boyd, D. M.& Ellison, N. B. (2008). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brito, C. H. M.& Ramos, C. M. (2002). *O impacto das novas Tecnologias de Informação na gestão das relações com os clientes*. Mestrado, Faculdade de Economia do Porto.
- Buttle, F. (2008). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. (2001). *The internet galaxy reflections on the internet, business, and society*. Oxford: Oxford University Press.
- Charlesworth, A. (2009). *Internet marketing: a practical approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cristopher, M., Payne, A.& Ballantine, D. (1994). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H., Harris, J. G.& Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63-73.
- Dyché, J. (2002). *The Crm handbook: A business guide to customer relationship management*. Massachusetts Addison Wesley.
- Garib, M. (2011). Vamos discutir a relação? O uso das mídias sociais como ferramenta de diálogo entre a organização e o cliente. *Revista UniABC*, 2. Acedido a 27 Outubro 2012, em http://www.uniabc.br/site/revista/pdfs/3/06_Vamos_Discutir_a_Relacao.pdf
- Gebert, H., M. Geib, et al. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7(5): 107-123.
- Glazer, R. (1997). Strategy and structure in information-intensive markets: The relationship between marketing and IT. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 65-81.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

- Grönroos, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to relationship marketing - Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322.
- Guimarães, R. C.& Cabral, J. A. S. (2007). *Estatística (Vol. 2)*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long-term interactive relationship. *Long Range Planning*, 20(4), 10.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing management : analysis, planning, implementation, and control*. 9th ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Kutner, S.& Cripps, J. (1997). Managing the customer portfolio of healthcare enterprises. *Health Forum Journal*, 40(5), 52-54.
- Lenhart, A.& Madden, M. (2007). Social networking websites and teens: An overview. Pew Internet and American Life Project. Acedido a 1 de Março 2012, em http://www.pewinternet.org/~media//Files/Reports/2007/PIP_SNS_Data_Memo_Jan_2007.pdf
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada (Vol. 4 ed)*. Porto Alegre: Bookman.
- Mattar, F. N. (1994). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise (Vol. 2)*. São Paulo Atlas.
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 69(1), 65-79.
- Moreira, A. C., Moutinho, V., Macedo, P.& Costa, M. d. C. (2011). *Exercícios de Estatística com Recurso ao SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Morgan, R. M.& Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Payne, A.& Frow, P. (2005). A strategic framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Peppers, D.& Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pereira, A. (2006). *SPSS - Guia prático de utilização - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia (Vol. 7)*. Lisboa: Edições Silabo.

- Stone, M.& Woodcock, N. (2001). Defining CRM and accessing its quality. *Successful Relationship Marketing*, Brian Foss and Merlin Stone, eds. London: Kogan, p. 3-20.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (Vol. 2). Madrid: Mcgraw-Hill.
- Uolevi, L. (1996). Our present state of ignorance in relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 43-51.
- Webster, F. E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- (2011). CRM & Social Media Online. Social Networks and CRM. Acedido a 20 Fevereiro 2012, em <http://www.crmsocialmedia.com/>
- (2012c). Alexa the Web Information Company. Acedido a 6 Março 2012, em <http://www.alexa.com/topsites/countries/PT>.