

A Emergência das Práticas Relacionais Vista à Luz das Estratégias Genéricas de Porter: Um Estudo no Contexto Empresarial Português

Autoria: Alzira Maria Ascensão Marques, Arnaldo Coelho

Resumo

As descontinuidades contextuais que caracterizaram os anos 90, em parte, devidas ao impacto das tecnologias de informação e comunicação, à globalização das indústrias e mercados e às mudanças do comportamento dos consumidores transformaram a lealdade dos clientes numa prioridade do marketing estratégico, cuja concretização só é possível se as empresas reconhecerem os comportamentos relacionais como factores competitivos. Através da informação recolhida de uma amostra de 188 empresas privadas portuguesas, que competem nos mercados industrial (B2B) e de Consumo (B2C), foi possível confirmar o reconhecimento dos factores relacionais como fontes de vantagem competitiva, identificar as diferenças de comportamento estratégico entre as empresas do B2B e B2C e discutir o papel das estratégias genéricas competitivas de Porter (1980, 1985) na explicação do comportamento estratégico empresarial actual.

Palavras chave: Relação, lealdade; estratégia, performance.

1. Introdução

É no contexto da “nova economia”, que as estratégias de fidelização ganham maior relevância, e onde se constata que o marketing relacional, preocupado em construir relações fortes e duradouras com os clientes, já não é suficiente para as concretizar, é necessário repensar a própria empresa, transformá-la numa organização inteligente, capaz de se reestruturar, alterando a sua estratégia competitiva de modo a integrar os comportamentos relacionais como factores competitivos.

A implementação de uma estratégia relacional pressupõe a adopção de um marketing relacional que, apoiado nas tecnologias de informação e comunicação, permita ao cliente a condução da relação com os seus fornecedores e a sua participação na definição do produto, do preço, do modo de distribuição e dos meios de comunicação. Este parece ser o novo paradigma do marketing para o século XXI, em que a formulação do marketing-mix passou a ser um processo partilhado de forma que aos 4 “Ps” se pode acrescentar o R de relação.

Esta mudança de paradigma, em termos de prática empresarial, parece traduzir-se na consideração dos factores relacionais como factores críticos para sustentar uma vantagem competitiva. Todavia, há quem considere que os factores relacionais não servem de substitutos para preços não competitivos e que estes incentivos transaccionais são a verdadeira base sobre a qual os incentivos relacionais assentam (DuPont, 1998).

Nesse sentido, é de esperar que uma mudança de paradigma no marketing se repercuta nas estratégias competitivas das empresas, embora aqui caiba a discussão se uma estratégia competitiva pode ter uma dimensão relacional ou vice-versa. No actual contexto seria interessante estudar a emergência dos factores relacionais como factores competitivos, nomeadamente, no quadro das estratégias genéricas de Porter (1980, 1985).

Sendo assim, a partir de uma amostra de 188 empresas industriais portuguesas, pretende-se averiguar se os factores relacionais são reconhecidos como factores competitivos de forma isolada ou se são combinados com factores associados às estratégias genéricas de Porter - liderança pelos custos, diferenciação e focalização.

Desta forma, e à semelhança de outros autores (Sheth e Sisodia, 1999; Varadarajan, 1999; Binder, 2002; Costa e Silva, 2002), aproveita-se para discutir e rever os conceitos subjacentes à tipologia de Porter e averiguar se a teoria desenvolvida no contexto específico

da década de 80, ainda é capaz de explicar o comportamento estratégico das empresas na actualidade.

2. Revisão da Literatura: As Estratégias de Marketing Relacional

A alteração das regras da competição no contexto da era digital aliada às mudanças do comportamento dos consumidores transformaram a fidelização numa prioridade estratégica dos directores de marketing. Contudo, a obsessão pela lealdade levou os directores de marketing a privilegiarem esquemas baseados em cartões de pontos e preços, esquecendo-se que a verdadeira lealdade não pode ser comprada, tem que ser merecida (Mike, 1998). Acções isoladas, desconsiderando a estratégia competitiva da empresa, podem não resultar.

É necessário adoptar orientações estratégicas que promovam a lealdade através da prática de um marketing relacional definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização. A aplicabilidade deste conceito implica ser capaz de: (1) identificar os clientes, (2) diferenciar os clientes, (3) interagir com os clientes, e (4) customizar o marketing-mix: produto, preço, distribuição e promoção/comunicação (Peppers e Rogers, 1999).

Nesse sentido, o uso das tecnologias de informação, especialmente, da internet, é fundamental para a fidelização de clientes. Segundo Lehu (2000), o desenvolvimento de uma estratégia de fidelização necessita, portanto, de poder aceder às capacidades de uma base de dados estruturada, de alta performance, bem como aos recursos logísticos do CRM (*Customer Relationship Management*) que permitam explorá-la plenamente. O CRM pede tecnologia de bases de dados, *sites* interactivos, *call centers*, e outros sistemas inteligentes de negócio que permitam às empresas conhecer e servir melhor os seus clientes, e por isso, ganhar a sua lealdade duradoura (Sodano, 2000).

Assim, são cada vez mais as empresas que tentam superar a concorrência competindo através de estratégias relacionais baseadas na aplicação das novas tecnologias. Essas empresas encaram os seus clientes e fornecedores como verdadeiros parceiros de negócio, partilhando com eles, *online*, toda a informação relevante para as actividades conjuntas e mantendo com eles um diálogo constante que se traduz na criação de vantagens competitivas, com efeitos positivos na fidelidade dos seus clientes.

Apesar do entusiasmo suscitado pelo marketing relacional, ainda existe algum ceticismo quanto à sua utilização nos mercados de consumo. No entanto, as novas tecnologias vieram impulsionar a sua prática. Além disso, há estudos que vêm contrariar essa ideia e confirmar que tanto clientes como organizações, ambos querem relações, e a participação dos consumidores em programas de fidelidade é disso evidência.

Marques e Coelho (2002), defendem que é possível desenvolver o marketing relacional nos mercados de consumo para clientes com necessidades e valorizações altamente diferenciadas e para produtos de alto envolvimento, caracterizados por uma procura não elástica onde a interacção regular com os clientes é usual. Nestes casos, a implementação de uma estratégia relacional passa pela adopção e construção de uma forte identidade de marca, sem dispensar uma lógica relacional na gestão do canal de distribuição.

Porém, há autores que defendem que a aplicação do marketing relacional ou do marketing transaccional depende da orientação dos clientes para a relação. Há clientes que não querem o compromisso de assumir um relacionamento. Nesse sentido, Anderson e Narus (1991) sugerem que uma organização pode precisar seguir ambas as abordagens de marketing transaccional e relacional. Outros autores consideram que os factores relacionais não servem de substitutos para preços não competitivos e que estes incentivos transaccionais são a verdadeira base sobre a qual os incentivos relacionais assentam (DuPont, 1998).

O Marketing Relacional Total (MRT), tal como é definido por Gummesson (2000), corresponde a uma verdadeira estratégia competitiva que enfoca, simultaneamente, na tecnologia e nos clientes, sem desconsiderar os custos. Qualquer um destes factores pode contribuir para a criação de vantagens competitivas, dependendo do desempenho das actividades de relevância estratégica e do tipo de recursos disponíveis.

Nestes termos, é natural que a mudança de paradigma no marketing se reflita nas estratégias competitivas das empresas, que tendencialmente passem a reconhecer o carácter competitivo das práticas relacionais e a combiná-las com métodos competitivos típicos do marketing transaccional, associados às estratégias genéricas de Porter (1980, 1985). Apesar de ser provável que a tipologia de Porter se torne menos relevante à luz das descontinuidades contextuais que caracterizaram os anos 90, os interesses académicos e gerenciais em assuntos relacionados com vantagem competitiva, o conceito chave subjacente à tipologia, está provavelmente a aumentar.

Assim, é normal que num contexto em que a lealdade dos clientes se assume como o objectivo estratégico prioritário das empresas, a gestão dos relacionamentos ganha relevância como fonte de vantagem competitiva e o relacionamento com clientes passa a ser reconhecido como factor de competitividade. Deste modo, seria lógico acrescentar a lealdade dos clientes às vantagens competitivas associadas à diferenciação e aos baixos custos.

Segundo Porter, um negócio pode lutar para alcançar uma vantagem de custo através do desenvolvimento das suas competências e recursos para desempenhar certas actividades primárias e de suporte da cadeia de valor a um baixo custo relativamente aos seus concorrentes. Alternativamente, pode também desenvolver as suas competências e recursos para desempenhar certas actividades primárias e de suporte da cadeia de valor para diferenciar as suas ofertas das dos concorrentes oferecendo atributos valorizados pelos clientes, podendo alcançar uma vantagem competitiva de diferenciação.

Numa perspectiva relacional parece plausível que um negócio possa lutar para alcançar uma vantagem competitiva a partir da conquista da lealdade dos clientes, apostando na criação e gestão de relacionamentos, na construção de uma forte identidade de marca, sem descurar a sua posição de custos.

Assim, no contexto de um mercado alvo alargado ou estreito, para além das alternativas estratégicas propostas por Porter – estratégia de diferenciação, de liderança pelos custos e de focalização, um negócio pode privilegiar uma estratégia preferencialmente relacional, que nos termos acima propostos pode ser vista como uma estratégia mista.

Para Porter (1980, 1985), estratégias genéricas diferentes envolvem culturas e estruturas organizacionais diferentes. Assim, a adopção de mais de uma estratégia genérica é em geral inconsistente e conduz, quase sempre, a empresa para uma posição "*stuck in the middle*", considerada estrategicamente pobre e destituída de qualquer vantagem competitiva. Uma empresa com este posicionamento estratégico está quase sempre condenada a uma fraca rentabilidade e a uma pequena quota de mercado, devido à incapacidade em atrair quer clientes de grandes volumes e baixo preço quer clientes de baixos volumes e grandes margens, os primeiros associados à estratégia de liderança pelo custo, os segundos associados à estratégia de diferenciação.

Sendo assim, a lógica prevalecente obriga a empresa a escolher qual será a sua vantagem competitiva final e a optar somente pela estratégia genérica que lhe proporcione uma vantagem competitiva sustentável, devendo sempre procurar activamente todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. No início da década de 90, Porter reiterou a sua posição sobre este assunto e notou que uma posição estratégica não é sustentável a menos que haja "trade-offs" com outras posições. Porém, num artigo recente sobre o impacto da Internet nas estratégias competitivas, Porter (2001) admite que num

contexto de elevada pressão competitiva as empresas possam procurar uma vantagem competitiva sustentável através de métodos competitivos associados a diferentes estratégias.

Varadarajan (1999), defende que é inteiramente concebível que um negócio possa levar a cabo uma vantagem competitiva de custo e de diferenciação. Para esse efeito, sugere como métodos competitivos: as estratégias de preço, os efeitos de escala, os efeitos de experiência, os efeitos de alianças estratégicas e o funcionamento numa lógica de *network*. Alguns deles associados à prática de um marketing de relacionamentos.

É nesse contexto que ganha relevância uma estratégia de contornos relacionais, assumida como uma estratégia mista, que associa a vantagem da fidelização de clientes às vantagens de custos e ou de diferenciação. Para alguns autores esta estratégia não só é possível como vantajosa e está longe de corresponder à incerteza estratégica que Porter designa de "*stuck in the middle*", correspondendo antes ao que Reitsperger et al. (1993) designam de integração estratégica, que enfoca no controlo de custos e na qualidade, neste caso da relação.

3. Metodologia

Com o presente trabalho pretende-se avaliar se perante a crise de lealdade dos clientes as empresas portuguesas reconhecem as dimensões relacionais como factores competitivos, se há diferenças entre as empresas B2B e B2C e comparar a performance entre os grupos estratégicos. Nesse sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H 1 – As orientações estratégicas integram e reconhecem a importância das dimensões relacionais.

H 1.1 – As orientações estratégicas isolam as dimensões relacionais.

H 1.2 - As estratégias relacionais são estratégias combinadas.

H 1.3 – As dimensões relacionais são complementares entre si.

H 2 – As empresas B2B reconhecem maior importância às dimensões relacionais do que as empresas B2C.

H 3 – O nível de performance é maior nas empresas que seguem uma estratégia relacional total.

Para objecto deste estudo de carácter transversal, foram seleccionados dois grupos de empresas: um grupo actuando no mercado industrial, designado grupo B2B, de fazer parte as empresas do sector dos moldes, e um grupo competindo no mercado de consumo, designado grupo B2C, constituído por empresas dos sectores da cristalaria, cutelaria, têxtil-lar e faianças. O Universo inquirido foi identificado a partir de uma base de dados do ICEP (Instituto de Comércio Externo Português), da lista de associados de várias Associações Empresariais e de catálogos de participantes de Feiras Internacionais. A amostra, que neste caso coincidia com o Universo, é constituída por 296 empresas.

A recolha de dados foi efectuada através de um questionário destinado a dirigentes que ocupassem um lugar no topo da hierarquia ou na primeira linha da hierarquia e que conhecessem bem a orientação estratégica da empresa. Nesse sentido, foram contactadas todas as empresas, por telefone ou pessoalmente, para explicar os objectivos do estudo e pedir colaboração para responderem ao questionário. Se a empresa aceitasse colaborar, era identificado o respondente, e seguindo o conselho de Godin (1999), pedia-se permissão para entregar pessoalmente o questionário ou para o enviar por correio. De um Universo de 296 empresas, 188 (63,5%) responderam, 92 do grupo B2B e 96 do grupo B2C. Das empresas respondentes, 87% tinham sido contactadas pessoalmente e 37% foram contactadas telefonicamente.

O número de empresas que responderam corresponde à amostra efectiva e respeita o tamanho mínimo para análises multivariadas que, estimado através das “regras do polegar”,

deve corresponder ao quántuplo do número de variáveis que queremos analisar. No presente estudo são 35 variáveis, pelo que o tamanho mínimo da amostra total deve ser de 175 empresas distribuídas, pelos dois grupos de empresas de forma aproximadamente igual (Hill, Manuela e Hill, Andrew, 2000, pp. 58).

A operacionalização do conceito de orientação estratégica foi feito com base num modelo desenvolvido por Dess e Davis (1984), do qual constam um conjunto de 21 métodos competitivos que representam as componentes subjacentes à tipologia de Porter (1980, 1985), e ao qual foram acrescentados 14 factores competitivos encontrados na literatura sobre marketing relacional. No total, foram utilizadas 35 variáveis para avaliar a estratégia competitiva. Para o efeito foi utilizada uma escala de avaliação bipolar de 5 pontos, variando de 1 (sem importância) a 5 (muito importante). Através desta escala, o respondente atribuía a importância relativa dos métodos competitivos na estratégia da sua empresa.

A avaliação da performance das organizações é amplamente utilizada como um referencial para evidenciar os resultados das estratégias competitivas adoptadas. Apesar da importância do tema, a utilização da performance continua uma questão complexa devido à dificuldade em obter dados objectivos válidos para a sua mensuração. Dess e Robinson (1984) e Perin e Sampaio (1999), compararam a utilização de medidas objectivas à utilização de medidas subjectivas de performance e concluíram que não existem diferenças significativas entre elas.

Sendo assim, para operacionalizar a performance global, utilizaram-se medidas subjectivas de percepção. Optou-se por uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 7 (muito maior que o dos principais concorrentes) e com base nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli et al. (1993), SinKula et al. (1997), Baker e Sinkula (1999) construiu-se um modelo para operacionalizar a performance. Utilizaram-se no total, 11 itens para medir três categorias de performance: a performance adaptativa, que inclui os itens que visam medir o sucesso dos novos produtos; a performance relacional, que envolve os itens que visam avaliar as relações com clientes; e a performance competitiva, composta pelos itens relacionados com a lucratividade, quota de mercado e taxa de crescimento das vendas.

Os dados obtidos através do questionário foram objecto de tratamento estatístico, através do "package" informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences). A análise dos itens do questionário mostrou que tanto as 35 dimensões estratégicas como as 11 dimensões da performance evidenciaram correlações ITEM-TOTAL estatisticamente fortes (iguais ou superiores a 0,4) o que significa que, em termos gerais, medem os conceitos que pretendem avaliar. Além disso, apresentaram uma excelente fiabilidade interna, uma vez que o alfa de Cronbach, nos dois casos, ultrapassa 0,90. Por isso, as dimensões da performance foram transformadas numa variável única designada performance global, resultante do somatório de todas as dimensões da performance.

As técnicas de análise estatística multivariada, utilizadas neste estudo, foram as análises factorial e de *cluster*, que têm sido amplamente aplicadas em várias investigações (Dess e Davis, 1984; Kim e Lim, 1988; Douglas e Rhee, 1989; Green et al., 1993; Raposo 1994; Pinto, 1992; Matias, 1992; Marques et al., 2000). Nos instrumentos estatísticos utilizados procurou-se compatibilizar os de análise exploratória com os de análise confirmatória. Deu-se alguma prioridade à exploração de relações e à procura de novas explicações.

Nos mercados B2C continua a existir algum cepticismo quanto à aplicação do marketing. Razão pela qual, se decidiu comparar a aplicabilidade do marketing relacional nas empresas B2B e nas empresas B2C. Para o efeito, utilizou-se o teste *T* para amostras independentes.

A aplicação das técnicas de análise estatística acima referidas foi feita em quatro fases, em função dos objectivos e hipóteses de investigação delineados. Deste modo, e de acordo com as fases sequenciais do tratamento de dados, descrevem-se os objectivos inerentes à aplicação de cada uma das análises.

Numa primeira fase, os dados sobre métodos competitivos foram tratados através de análise factorial, cuja finalidade é agrupar os métodos competitivos seguidos pelas empresas em torno de factores. Permite-se deste modo identificar as dimensões competitivas associadas com cada uma das orientações estratégicas.

A análise factorial, normalmente, faz-se em quatro etapas. Na primeira, estima-se a matriz de correlações entre as variáveis e testa-se a validade da aplicação deste tipo de análise. Para o efeito, utilizou-se o teste de Bartlett, e a estatística de Kaiser - Meyer - Olkin (KMO). Obteve-se um KMO = 0,850, valor que considera a análise factorial boa, permitindo a sua prossecução. O teste de esfericidade de Bartlett deu um valor de $X^2 = 3142,872$, com 595 graus de liberdade. Como o nível de significância (sig. = 0,000) é inferior a 0,05 rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que as variáveis são correlacionáveis, pelo que é possível encontrar factores que ajudem a explicar as correlações existentes.

Na segunda etapa da análise factorial, extraíram-se os factores pelo método das componentes principais e depois de se terem testado os três procedimentos possíveis para determinar o número de factores: representação gráfica dos valores próprios, proporção total da variância explicada e o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1), optou-se pelo primeiro, dado que alguns dos factores extraídos pelos dois últimos critérios eram de uma grande indefinição estratégica e a sua interpretação não fazia sentido. Assim, a partir da representação gráfica dos valores próprios, seleccionaram-se os pontos de maior declive e retiveram-se 4 factores que explicam 50,1% da variância total (Quadro 1).

Na terceira etapa, para tornar as componentes mais facilmente interpretáveis, procedeu-se à sua rotação através do método de rotação *varimax* proposto por Kaiser. Com este método pretende-se que cada variável tenha somente um coeficiente de correlação significativo com algum factor a fim de alcançar a estrutura simples e, assim, aumentar a possibilidade de interpretação do resultado. Considerou-se que uma variável contribui para explicar o factor desde que o correspondente coeficiente de correlação seja igual ou superior a 0,5, conforme procedimento já adoptado anteriormente por Green et al. (1993) e Marques *et al.*, (2000).

Por fim, estimou-se a matriz dos "scores" individuais através do método de regressão que foi guardada para efectuar a análise de *clusters*.

Na segunda fase, com base no painel de especialistas de Dess e Davis, associado às estratégias genéricas de Porter, e com base na literatura sobre marketing relacional, tentou-se encontrar um significado para cada factor extraído e atribuir uma designação a cada factor que reflectisse a orientação das dimensões estratégicas no seu conjunto. Desta forma clarificaram-se as relações entre métodos competitivos e as estratégias genéricas.

A análise factorial permitiu reduzir a dimensão das variáveis. Assim, partindo de um modelo com 35 variáveis chegou-se a um novo modelo com 27 variáveis estratégicas que se enquadram em quatro orientações estratégicas distintas e que, posteriormente, foram consideradas como variáveis na análise de *clusters*.

Estimou-se a fiabilidade interna do novo modelo através do cálculo do coeficiente alfa desenvolvido por Cronbach. Os resultados indicam que as dimensões estratégicas extraídas representam escalas fiáveis, susceptíveis de permitir identificar e distinguir os comportamentos estratégicos das empresas. Através da análise factorial por máxima verosimilhança, confirmou-se a validade teórica do novo modelo.

Na terceira fase, usou-se a análise de *cluster* para categorizar as empresas dentro de grupos estratégicos homogéneos, que representem estratégias competitivas idênticas. O

propósito desta análise é verificar se a orientação estratégica de cada grupo identificado se ajusta a uma estratégia relacional. Pode aproveitar-se para averiguar se as estratégias genéricas de Porter (1980) – diferenciação, liderança pelos baixos custos e focalização, ainda têm aplicação nas indústrias portuguesas objecto de análise.

Neste estudo, a pesquisa de grupos relativamente homogéneos foi efectuada com base nas 188 empresas inquiridas e nos 4 factores estratégicos extraídos na análise factorial de componentes principais. Os grupos foram formados a partir do método hierárquico aglomerativo. Foi constituída uma matriz de semelhança ou distâncias, tendo sido utilizado o quadrado da distância Euclidiana. Como critério de agregação das empresas foi utilizado o método de aglomeração do vizinho mais afastado.

Analísado o dendograma obtido, foram geradas várias hipóteses de constituição de grupos, tendo sido retidos 5 grupos que, pelo facto de apresentarem diferenças significativas nas médias dos factores retidos, correspondem a 5 diferentes grupos estratégicos relativamente homogéneos.

Os testes de significância para validação dos resultados da análise de *cluster* foram feitos através da análise de variância. Nesse sentido, as novas variáveis, que resultaram da análise factorial e da análise de *cluster*, foram submetidas a análise da variância *One-Way* – ANOVA. Antes foram confirmados os pressupostos da igualdade de variâncias e da normalidade de distribuição, através do teste de Levene e dos testes de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors e Shapiro-Wilk, necessários à utilização de técnicas estatísticas paramétricas.

A *One-Way* – ANOVA calcula o valor de uma estatística *F*, e um valor significativo, como aquele que se obteve (sig.=0,000), para esta estatística indica que os quatro valores médios da variável dependente (factores estratégicos) não são todos iguais no Universo dos grupos. No entanto, não diz que grupos são que são diferentes dos outros. Sendo assim, é necessário usar o teste de comparação múltipla de Bonferroni para avaliar as diferenças entre as diversas médias e para verificar se são estatisticamente diferentes e identificar quais os grupos que se diferenciam para cada factor.

Após a identificação dos grupos, interpretaram-se as correspondentes médias dos factores retidos, caracterizaram-se os grupos e atribuiu-se-lhe uma designação que reflectisse a orientação estratégica. Aproveitou-se para verificar ou não a existência de correspondência à tipologia de Porter.

Utilizou-se ainda o teste *T* para amostras independentes para averiguar se as empresas B2B têm comportamentos estratégicos diferentes das empresas B2C. Esta técnica compara duas amostras independentes numa análise em que a variável dependente é a estratégia e a variável independente é o mercado industrial (B2B) e o mercado de consumo (B2C).

Por último, utilizou-se novamente os testes significância *One-Way* – ANOVA e o teste de comparação múltipla Bonferroni para comparar a performance entre os 5 grupos estratégicos retidos e verificar se as empresas que competem com uma estratégia competitiva apoiada na prática do marketing de relacionamentos total, registam níveis de performance superiores às empresas dos restantes grupos, testando desta forma a hipótese 3 e colocando em confronto duas teses: a defendida por Porter no anos oitenta e a que tende a ser defendida a partir dos anos 90 pelos académicos do marketing relacional.

Antes da aplicação destas técnicas estatísticas verificaram-se os pressupostos associados à sua utilização. Os resultados mostram que a performance regista alguns desvios à normalidade causados pela curtose. Considerando que a generalidade dos testes paramétricos não são influenciados por pequenos desvios da normalidade (Hill, Manuela e Hill, Andrew, 2000, p. 269), prosseguiu-se com a análise da variância através do teste *F* e dos testes de Bonferroni.

4. Resultados

Quadro 1: Resultados da análise factorial de componentes principais

Dimensões Estratégicas	Componentes Principais			
	1	2	3	4
Capacidade para responder às solicitações dos clientes	,804			
Formação, treino e experiência dos trabalhadores	,768			
Eficiência na fabricação	,747			
Controlo de qualidade (técnica)	,736			
Reputação no sector onde está inserida	,709			
Eficiência e eficácia na gestão de relações com os parceiros de negócio	,658			
Desenvolvimento e manutenção de relações duráveis com clientes	,654			
Inovação nos processos de fabrico	,630			
Desenvolvimento de negociações online		,762		
Integração entre parceiros de negócio através de software adequado		,749		
Identificação e individualização dos clientes através de bases de dados		,720		
Desenvolvimento do comércio electrónico		,691		
Criação de site de divulgação da empresa e dos seus produtos/serviços		,671		
Previsão do crescimento do mercado		,596		
Joint venture, alianças ou outras formas de cooperação		,579		
Notoriedade da marca do produto			,795	
Controlo de canais de distribuição			,648	
Inovação em técnicas e métodos de marketing			,639	
Variedade de produtos oferecidos			,638	
Desenvolvimento e melhoramento dos produtos existentes			,626	
Comunicação (publicidade e promoção de vendas)			,559	
Procura de matérias primas			,523	
Especificação geográfica do mercado bem determinada			,507	
Preços de venda personalizados				,821
Canais de distribuição personalizados				,623
Personalização de produtos/serviços				,541
Comunicação personalizada e interactiva com os parceiros de negócio				,524
Valor próprio	9,019	3,803	3,031	1,684
Variância	25,769	10,866	8,660	4,810
Variância Acumulada	25,769	36,635	45,295	50,105

Quadro 2: Resultados da Análise de Clusters Através do Método Hierárquico Aglomerativo

Clusters	Número de Empresas	Médias dos factores estratégicos			
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1 – Diferenciação	48	-1,217	-0,042	0,180	-0,231
2 – Marketing Relacional Total	67	0,307	0,372	0,656	0,456
3 – Tecnicorelacional	50	0,422	0,215	-1,149	-0,180
4 – Tradicional	9	0,771	-0,565	0,558	-2,502
5 – Customização	14	0,701	-2,039	-0,013	0,858

Quadro 3: Resultados do Teste *T* da Igualdade de Médias dos Factores Estratégicos para Duas Amostras Independentes

	B2C e B2B	Média		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Testes <i>T</i> para igualdade de médias	
				F	Sig.	t	Sig.
Factor 1	B2C	-,0886563	Igualdade de variâncias assumida	6,222	,013	-1,257	,210
	B2B	,0945018	Igualdade de variâncias não assumida			-1,268	,207
Factor 2	B2C	-,3408004	Igualdade de variâncias assumida	3,318	,070	-5,142	,000
	B2B	,3632708	Igualdade de variâncias não assumida			-5,179	,000
Factor 3	B2C	,5124668	Igualdade de variâncias assumida	5,618	,019	8,535	,000
	B2B	-,5462558	Igualdade de variâncias não assumida			8,477	,000
Factor 4	B2C	,3080978	Igualdade de variâncias assumida	,003	,958	4,589	,000
	B2B	-,3284119	Igualdade de variâncias não assumida			4,586	,000

Quadro 4: Resultados do teste da One-Way – ANOVA e dos testes Bonferroni

Clusters		N	Média	ANOVA		Testes Bonferroni
				F	Sig.	
Performance Adaptativa	1	43	20,6744	5,804	,000	A diferença de médias é significativa ao nível $p<0,05$. Grupo 2 distingue-se do grupo 1 e do grupo 3.
	2	64	23,6563			
	3	36	20,5833			
	4	7	19,8571			
	5	14	20,7143			
	Total	164	21,7866			
Performance Relacional	1	46	8,6957	1,622	,171	$p>0,05$
	2	64	8,5156			
	3	47	8,7660			
	4	9	7,8889			
	5	14	7,8571			
	Total	180	8,5444			
Performance Competitiva	1	43	16,2093	2,129	,079	$p>0,05$
	2	60	16,9500			
	3	45	16,7778			
	4	9	15,1111			
	5	14	14,9286			
	Total	171	16,4561			
Performance Global	1	42	45,5000	2,583	,039	$p>0,05$
	2	59	48,6441			
	3	35	46,4286			
	4	7	42,2857			
	5	14	43,5000			
	Total	157	46,5669			

5. Discussão de Resultados

5.1. O Reconhecimento das Dimensões Relacionais como Factores Competitivos

Os 4 factores extraídos a partir da análise factorial dos componentes principais foram denominados e interpretados como se segue:

Factor 1: Estratégia Mista (Baixos Custos + Relacionamentos). Observando o conjunto dos métodos competitivos, pode-se deduzir que o factor 1 corresponde a uma estratégia relacional cuja prioridade é desenvolver, manter e gerir a base de clientes já existente, através da aposta nos baixos custos, na qualificação dos recursos humanos, no controlo de qualidade e no bom-nome da empresa.

De acordo com DuPont (1998), a oferta de altos níveis relacionais não serve de substitutos para preços não competitivos, mas como elogios. Incentivos transaccionais (preços competitivos) são a verdadeira base sobre a qual os outros incentivos assentam. Nesse sentido, é pertinente a aposta na eficiência na fabricação e na inovação no processo de fabrico, como meios de baixar custos e consequentemente, permitirem a prática de preços competitivos.

Por outro lado, sabe-se que para conseguir adquirir e manter uma base de clientes uma empresa tem que maximizar o valor de cliente. Slater e Narver (2000) confirmaram que a qualidade do produto é uma fonte de valor de cliente, sendo portanto natural que empresas interessadas em implementar uma estratégia relacional apostem desde logo na qualidade do produto seja na vertente intrínseca, seja do ponto de vista da percepção do cliente.

Analogamente, a formação, treino e experiência dos trabalhadores é importante numa estratégia relacional. Reichheld (1993) defende que a satisfação no emprego aliada ao conhecimento e experiência dos trabalhadores se manifesta num melhor serviço ao cliente e por isso, numa maior capacidade de fidelização dos mesmos. Além disso, e na linha do painel

de Dess e Davis (1984), também se pode justificar a utilização deste método competitivo na perspectiva dos custos. Assim, pode-se deduzir que a mão-obra qualificada e com experiência promove aumentos de produtividade que se traduzem na redução de custos e possibilitam a prática de preços mais competitivos.

A reputação da empresa no sector onde está inserida é um factor de competitividade muito importante para quem quer seguir uma estratégia relacional. Sabe-se que uma boa reputação das empresas suscita a confiança dos clientes, e a confiança é uma variável chave do marketing relacional (Morgan e Hunt, 1994). A relação de confiança deve gerar e depois manter a motivação do consumidor, a qual irá assentar no estatuto da empresa, no seu comportamento e imagem, mas igualmente na transparência dos seus valores.

Num contexto de intensa pressão competitiva, quer DuPont (1998), quer Porter (2001), acreditam que a persecução de uma estratégia de marketing relacional requer uma estratégia competitiva mista com enfoque, simultaneamente, nos baixos custos/preços e na diferenciação através de altos níveis relacionais. Esta estratégia mista corresponde à integração estratégica de Reitsperger et al. (1993), que enfoca no controlo de custos e na qualidade, neste caso da relação.

A integração estratégica mostra altos níveis de intensidade estratégica com alto compromisso de recursos. Este tipo de configuração representa um equilíbrio intencional de qualidade e controlo de custos, possibilitando a interacção sinérgica entre a estratégia de diferenciação através de relacionamentos e a estratégia de liderança pelos custos.

Todavia, a persecução de uma estratégia relacional pressupõe um alto compromisso de recursos, por exemplo, através do investimento em TIC, especialmente na Internet, que segundo Porter (2001) deve ser utilizada como parte da estratégia competitiva. O facto do factor 1 não envolver as TIC, obriga a colocar a questão, se o factor 1 não representará, em vez da integração estratégica a incerteza estratégica (Reitsperger et al., 1993), correspondente à posição *sctuk in the middle* (Porter, 1980). Os resultados da análise de *clusters*, em parte, dão a resposta, ao confirmarem se as empresas adoptam o factor 1 de forma isolada ou se o combinam com os outros factores.

Factor 2 – Estratégia Relacional Apoiada nas TIC. Esta orientação estratégica isola as dimensões relacionais apoiadas nas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Gummesson (2000), defende que o marketing relacional corresponde a uma verdadeira estratégia competitiva que enfoca, simultaneamente na tecnologia, nos clientes, sem desconsiderar os custos. A orientação estratégica subjacente ao factor 2 tem o seu foco claramente, no cliente através das tecnologias de informação e comunicação, especialmente da Internet, que de forma clara faz parte da estratégia em causa.

Zineldin (2000), refere que o marketing relacional conta com três abordagens: *database marketing*, *interaction marketing*, e *network marketing*. Estas três abordagens estão presentes no conjunto dos métodos competitivos que fazem parte do factor 2, pelo que se pode concluir que se trata de uma orientação estratégica relacional assente nas TIC.

Factor 3 – Estratégia de Diferenciação. Todos os métodos competitivos reunidos em torno deste factor pertencem ao modelo desenvolvido por Dess e Davis (1984). De acordo com o painel de especialistas desenvolvido por estes autores, o factor 3 reúne métodos competitivos associados às três estratégias genéricas competitivas de Porter (1980, 1985). Assim, estão associados à estratégia de diferenciação a notoriedade da marca do produto, a inovação em técnicas e métodos de marketing e a comunicação. Associado à estratégia de enfoque está a especificação do mercado bem determinada e associado à estratégia de liderança pelos custos está a procura de matérias-primas. Os restantes métodos: controlo de canais de distribuição, variedade de produtos oferecidos e desenvolvimento e melhoramento dos produtos existentes não reúnem consenso no painel de especialistas de Dess e Davis.

Considerando as empresas B2C em análise, pode-se assegurar que o desenvolvimento e melhoramento dos produtos existentes, na prática, significam um novo produto. Por exemplo, uma pequena alteração nos moldes para vidros ou para faianças pode resultar num produto novo, da mesma forma a alteração da decoração e das cores, obedecendo às novas tendências, resulta em novos produtos. Sendo assim, considera-se que este método competitivo está associado à estratégia de diferenciação ou à estratégia relacional, caso esses melhoramentos tenham sido definidos pelo cliente.

A facilidade com que se criam novas versões dos produtos existentes traduz-se na variedade de produtos, que nas empresas B2C é considerada um factor competitivo distintivo, sendo vantajoso para a empresa e especialmente para o cliente, que cada vez mais evita comprar produtos pouco diferenciados. No grupo B2B, as empresas de moldes pelo facto de trabalharem por encomenda e produzirem protótipos, associaram a variedade de produtos de produtos oferecidos à capacidade para fabricar qualquer tipo de molde, e nesse sentido a variedade de produtos é uma dimensão estratégica importante para essas empresas.

A especificação geográfica do mercado bem determinada podia levar a concluir que o factor 3 representava uma estratégia de enfoque na diferenciação. No entanto, face ao contexto de crise que se vive, em que as taxas de crescimentos dos sectores em análise são baixas não ocupando a capacidade instalada das empresas, pode-se afirmar, que o enfoque em mercados específicos é um enfoque forçado. A generalidade das empresas trabalha para um segmento de mercado amplo e não está em condições de seleccionar mercados. No entanto, algumas empresas, especialmente as de moldes, tendem a especializar-se num determinado tipo de produto e/ou cliente.

Em relação à procura de matérias-primas, crê-se que as empresas fizeram uma interpretação deste método diferente da feita por Dess e Davis (1984). Estes interpretaram no sentido da procura de preços baixos, contrariamente, os inquiridos neste estudo interpretaram no sentido da procura de qualidade para matéria-prima.

Após uma análise mais atenta, considerando as características das empresas inquiridas e a interpretação que elas fizeram dos métodos competitivos, considerou-se que o factor 3 representa uma estratégia de diferenciação, embora assumindo uma configuração ligeiramente diferente da preconizada pelo painel de Dess e Davis. Esta orientação estratégica visa criar uma imagem única para o produto com o objectivo de reduzir a elasticidade de preços, permitindo desta forma praticar preços mais elevados. Uma estratégia de diferenciação é também, claramente, uma estratégia de aproximação aos clientes.

Factor 4 – Estratégia de Customização. Esta orientação estratégica isola 4 dimensões relacionais associadas à customização do marketing-mix. São a personalização dos preços de venda, dos canais de distribuição, dos produtos/serviços e da comunicação com todos os parceiros de negócio.

Se se considerar que a customização, preconizada pelo marketing relacional, oferece a oportunidade do cliente tomar parte do projecto do próprio produto ou serviço (Albertin, 2001), resultando daí um marketing-mix personalizado, facilmente se depreende que no sector industrial a customização, para além do marketing é operacional. Nesse sentido, as empresas precisam aliar ao uso das TIC o uso de tecnologia de produção flexível.

Em resumo, as orientações estratégicas identificadas a partir da análise factorial integram e reconhecem a importância das dimensões relacionais como factores competitivos. Além disso, isolam as dimensões relacionais, conforme se pode verificar com o factor 2 e 4, o que parece corroborar a hipótese 1.1, segundo a qual as orientações estratégicas isolam as dimensões relacionais.

5.2. Grupos Estratégicos: A Combinação de Factores Relacionais

Com base nas estatísticas descritivas fez-se a afectação das orientações estratégicas pelos 5 *clusters* (Quadro 2). Os resultados evidenciam que apenas o *cluster* 1 compete com uma estratégia pura, os restantes combinam diferentes orientações estratégicas. Os resultados obtidos foram interpretados da seguinte forma:

Grupo 1: Diferenciação. Este grupo é constituído por 48 empresas, 19 do grupo B2B e 29 do grupo B2C, compete com uma estratégia pura representada pelo factor 3 e que, segundo o painel de Dess e Davis, se trata de uma versão próxima da estratégia genérica de diferenciação de Porter (1980). A intensidade estratégica utilizada por este grupo é baixa (0,180). Segundo os testes Bonferroni, no factor 3, há diferenças de médias significativas entre o grupo 1 e os grupos 2 e 3.

Grupo 2: Marketing Relacional Total. Este grupo é composto por 67 empresas, 21 são empresas B2B e 46 são empresas B2C. Este grupo regista médias positivas em todos os factores, o que significa que a sua estratégia competitiva resulta da combinação de factores relacionais e de baixo custo (factor 1), com factores relacionais tecnológicos (factor 2), com factores diferenciadores (factor 3) e com factores de customização (factor 4). Digamos que se trata de uma estratégia de marketing relacional total, em que os factores são parcelas que se complementam entre si e que somadas resultam no marketing relacional total, tal como é definido por Gummesson (2000).

Grupo 3: Tecnicorrelacional. Este grupo é constituído por 50 empresas, das quais 45 pertencem ao grupo B2B e 5 pertencem ao grupo B2C. Estas empresas combinam a estratégia mista (factor 1) com a estratégia relacional baseada nas TIC (factor 2). Sendo assim, é razoável concluir que se trata de um grupo que compete com uma estratégia relacional e usa as tecnologias como parte integrante dessa estratégia, uma vez que pelas suas características interactivas e conectivas, representam um meio rápido e eficiente de promover e desenvolver relacionamentos com os parceiros de negócio, especialmente com os clientes.

Grupo 4: Tradicional. Fazem parte deste grupo 9 empresas, 5 do grupo B2B e 4 do grupo B2C. Estas empresas combinam a estratégia mista (factor 1) com a estratégia de diferenciação (factor 3). Menosprezam as restantes orientações estratégicas representadas nos factores 2, 4 e 5. O facto de apostarem na criação e manutenção de relações duráveis com os clientes e de darem importância a métodos competitivos próprios da estratégia de diferenciação sem que apostem nas TIC (factor 2) e na customização (factor 4), leva a crer que este grupo segue uma orientação estratégica pouco inovadora, tradicional em cenários altamente competitivos onde as empresas tendem a apostar na diferenciação e nos baixos custos através de relacionamentos com clientes privilegiados. Trata-se todavia de um cluster residual, até pela sua dimensão.

Grupo 5: Customização. Este grupo está a competir no mercado combinando a estratégia mista (factor 1) e a estratégia de customização (factor 4). Dos quatro grupos extraídos, este grupo é aquele que concorre com maior intensidade estratégica, aposta sobretudo, na customização. Ora, atendendo a que uma estratégia relacional pressupõe não só a personalização de relações, mas também a personalização do marketing-mix, isto é, a customização, o grupo 5 está a competir com dois factores complementares de carácter altamente relacional.

Em resumo, apenas o grupo 1 segue uma estratégia pura, que corresponde a uma versão aproximada da estratégia de diferenciação de Porter. Os restantes 4 grupos combinam orientações estratégicas que dão sempre um peso significativo aos factores relacionais. Assim, encontraram-se 4 versões para a estratégia relacional: uma convencional (grupo 4), outra baseada nas TIC (grupo 3), outra focalizada na personalização do marketing-mix (grupo 5) e outra envolvendo todos os factores que pode representar o marketing relacional total (grupo 2).

Salienta-se que os grupos 2, 3, 4, e 5, para além de competirem com dimensões relacionais, competem com o factor 1, correspondente a uma estratégia mista que enfoca simultaneamente nos baixos custos e nas relações. Sendo assim, as empresas parecem estar a adoptar estratégias mistas que dão um relevo substancial às dimensões relacionais. Estas conclusões parecem corroborar as hipóteses 1.2 e 1.3. Nestes termos, corroboradas as hipóteses intermédias 1.1, 1.2 e 1.3, a hipótese 1 é igualmente corroborada.

5.3. As Orientações Estratégicas das Empresas B2B e B2C

A aplicação do teste *T* aos factores estratégicos (variáveis dependentes) considerando duas amostras independentes (B2C e B2B), permitiu concluir que há diferenças de comportamento estratégico entre as empresas B2B, que competem mais com a estratégia relacional baseada nas TIC (factor 2) e as empresas B2C que apostam mais na estratégia de diferenciação (factor 3) e na estratégia de customização (factor 4) ($p < 0,05$). Em relação à adopção da estratégia mista representada pelo factor 1, não há diferenças entre as empresas B2B e B2C ($p > 0,05$). Ambas reconhecem a importância do desenvolvimento, manutenção e gestão de relações com os clientes e ambas dão ênfase a factores competitivos associadas à estratégia de liderança pelos custos (Quadro 3).

Pela análise do teste *T* e pelo facto dos 5 grupos estratégicos, em termos gerais, serem compostos por empresas B2B e B2C, concluiu-se que tanto umas como outras integram e reconhecem as dimensões relacionais nas suas estratégias competitivas. Nestes termos, não se considera corroborada a hipótese 2, o que leva a crer que a competição através das estratégias relacionais tende a generalizar-se, qualquer que seja o mercado de actuação das empresas.

5.4 Análise da Performance dos Grupos Estratégicos

A utilização dos testes *One-Way* – ANOVA e dos testes de comparação múltipla Bonferroni permitiram comparar a performance entre os 5 *clusters* retidos e verificar se as empresas do grupo 2, que competem com uma estratégia competitiva apoiada na prática do marketing relacional total, registam níveis de performance superiores às empresas dos restantes grupos, testando desta forma a hipótese 3.

Os resultados obtidos permitem fazer uma análise descritiva das médias da performance de cada *cluster* estratégico, comparar as médias e averiguar se há diferenças de performance estatisticamente significativas entre os *clusters*.

A performance global evidencia médias pouco superiores a 4, tendo em consideração que foi utilizada uma escala de 7 pontos. Esses valores devem-se sobretudo, ao facto das empresas inquiridas manifestarem uma grande dificuldade em se compararem aos seus principais concorrentes, por desconhecerem o seu desempenho competitivo. Além disso, em termos gerais, reconhecem a sua fraca competitividade e o muito que há a fazer para melhorar a performance empresarial.

Os resultados dos testes *One-Way* – ANOVA, mostram que os valores médios da performance adaptativa e da performance global, não são todas iguais no Universo das 5 grupos, por isso o valor da estatística *F* é estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Para averiguar as diferenças entre os grupos foi necessário usar o teste de comparação múltipla de Bonferroni. Contudo, estes testes apesar de terem evidenciado diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre a performance adaptativa do grupo 2 e a performance adaptativa dos grupos 1 e 3, falharam na identificação das diferenças da performance global entre os cinco *clusters* retidos. Provavelmente essas diferenças verificam-se entre o grupo 2 e os grupos 4 e 5 e não foram identificadas possivelmente devido ao facto de o número de observações em cada grupo ser significativamente desigual.

Fazendo uma análise comparativa das médias entre os 5 grupos estratégicos, verificamos que os grupos 2 e 3 têm performance global acima da média, sendo o grupo 2

aquele que regista maior performance, logo seguido dos grupos 3 e 1. Os grupos 4 e 5 evidenciam performances globais inferiores.

Assim, com base nos valores absolutos das estatísticas descritivas e nos resultados dos testes *F* da *One-Way* - ANOVA parece corroborada a hipótese de investigação 3. De facto, as empresas que seguem uma estratégia de marketing relacional total, combinando factores associados a diferentes estratégias, evidenciaram níveis de performance superiores às empresas que seguem outras orientações estratégicas, incluindo estratégias puras como parece ser o caso do grupo 1, que segue a estratégia de diferenciação. Deste modo, a tese defendida por Porter na década de 80, segundo a qual as empresas que buscassem vantagens competitivas associadas a mais do que uma orientação, estariam numa situação estrategicamente pobre (*stuck in the middle*), condenadas a uma fraca rendibilidade e a uma pequena quota de mercado, não se confirmou.

6. Conclusão

A investigação sobre a emergência das práticas relacionais vista à luz das estratégias genéricas de Porter (1980, 1985), a partir do comportamento estratégico de 188 empresas privadas portuguesas, mostrou que a aplicação da sua tipologia necessita de ser revista no sentido de integrar as dimensões relacionais como factores de competitividade. Os resultados da análise factorial são disso prova: das quatro orientações estratégicas encontradas, apenas uma é consistente com a teoria de Porter e representa uma versão semelhante à estratégia de diferenciação, as restantes reconhecem e integram as dimensões relacionais. A variância por explicar na análise factorial parece indicar que as empresas estudadas seguem outras variantes estratégicas.

Os resultados da análise de *clusters* evidenciam a estratégia de diferenciação como estratégia pura, seguida isoladamente pelo grupo 1, e a estratégia relacional como uma estratégia combinada, seguida pelos grupos 2, 3, 4 e 5, constituídos por 140 empresas, 82 competindo nos mercados B2B e 67 competindo nos mercados B2C. Desta forma foi possível identificar quatro versões da estratégia relacional, que combinam de forma diferente dimensões relacionais, consideradas complementares entre si e lhes acrescentam factores competitivos associados à estratégia de liderança pelos custos.

A aplicação do teste *T* evidencia diferenças entre as empresas B2B e B2C relativamente ao comportamento estratégico. Todavia, estes resultados não são conclusivos dado que as empresas competem com estratégias mistas, conforme mostram os resultados da análise de *clusters*. Além disso, os testes Bonferroni também não esclarecem sobre as diferenças de comportamento estratégico entre as empresas B2B e as empresas B2C. Estes testes apesar de evidenciarem diferenças de comportamento estratégico, estatisticamente significativas, entre os *clusters*, não são conclusivos porque os *clusters* são compostos por empresas B2B e B2C.

Sendo assim, verifica-se que tanto as empresas B2B como as empresas B2C competem com estratégias relacionais. Porém, observaram-se diferenças em termos da versão da estratégia relacional. Assim, enquanto as empresas B2B competem mais com factores relacionais associados às tecnologias de comunicação e informação, as empresas B2C competem mais com factores relacionais associados à customização, o que pressupõe o uso de tecnologias de produção flexível. Sendo assim, apesar das diferenças encontradas, não se pode afirmar que as empresas B2B reconhecem maior importância às dimensões relacionais do que as empresas B2C. Todavia, pode inferir-se que a aplicação de estratégias relacionais tende a generaliza-se.

Apesar dos grupos 2, 3, 4 e 5 competirem com mais do que uma orientação estratégica, não significa incerteza estratégica ou que sejam empresas estrategicamente pobres, ou como diz o Porter (1980), numa situação “*stuck in the middle*”. De acordo com a

literatura sobre marketing relacional os quatro factores representam orientações estratégicas complementares e por isso é razoável pensar que quanto maior for a combinação destes factores maior é o grau de adopção de um marketing relacional. Os resultados da análise de performance corroboram esta ideia, uma vez que o grupo 2 que segue uma estratégia de marketing relacional total é o que evidencia melhor performance competitiva.

Assim, a análise da performance mostrou que a busca de vantagens competitivas associadas a diferentes estratégias, através do marketing de relacionamentos total, não só é possível como vantajosa. As empresas que competem com estratégias híbridas ou mistas, como é o caso da estratégia de marketing relacional total, estão longe de estarem numa situação estrategicamente pobre (*stuck in the middle*), condenadas a uma fraca rendibilidade e a uma pequena quota de mercado, como defendia Porter nos anos 80.

Este estudo não está isento de algumas limitações, por isso os resultados obtidos devem ser interpretados com algumas reservas. Reconhece-se como limitação o carácter estático deste estudo, uma vez que a análise empírica tem características transversais, concentrando-se a atenção num determinado momento de tempo. Naturalmente, num estudo sobre as estratégias relacionais das empresas, onde se investigam os processos de adaptação, a obtenção de dados de características longitudinais poderia ser de uma inegável pertinência. No entanto, confronta-se com alguns obstáculos mais ou menos evidentes.

Apesar das limitações que esta investigação contém, os resultados obtidos permitem concluir que as estratégias competitivas reconhecem as dimensões relacionais como factores competitivos. Assim, se nos anos 80 dominava o *status* do marketing-mix e da teoria das estratégias genéricas competitivas de Porter (1980, 1985), a partir dos anos 90 tende a dominar o *status* dos relacionamentos com clientes como factor de competitividade. A estratégia competitiva parece estar a dar lugar à estratégia relacional, ou a competitividade está a ser ganha graças aos relacionamentos.

Com este trabalho, espera-se ter contribuído para um melhor conhecimento do marketing relacional e da realidade empresarial portuguesa e ter contribuído para actualizar as ideias e paradigmas do marketing e da estratégia empresarial.

Bibliografia

- ALBERTIN, A. L., (2001), "Valor Estratégico dos Projectos de Tecnologia de Informação", *ERA – Revista de Administração de Empresas*, Volume 41, Número 3, Julho/Setembro, São Paulo, Brasil, pp.42-50.
- ANDERSON e NARUS (1991), "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, nº 33 (Spring), p.95-113.
- BAKER, W. e SINKULA, J., (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.
- BINDER, M. (2002), "Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do caso Gol Transportes Aéreos" *Actas das XXVI ENANPAD*, Salvador/Bahia, 22 a 25 de Setembro.
- COSTA, L. e SILVA, J., (2002), "As Tipologias Estratégicas "Realmente Existem"?", *Actas das XXVI ENANPAD*, Salvador/Bahia, 22 a 25 de Setembro.
- DESS, G. e DAVIS, P. (1984), "Porter's (1980), Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management journal*, Vol. 27, Nº3, pp. 467-488.
- DESS, G. e ROBINSON, R., (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Nº 5, pp. 265-273.
- DOUGLAS e RHEE (1989), "Examining Generic Competitive Strategy Types in U. S. and European Markets", *Journal of International Business Studies*, pp. 437-460.
- DUPONT, Randall (1998), "Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry", *Management Quarterly*, Vol. 38, pp.11-16.
- GAGEIRO e PESTANA (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 2ª Ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- GODIN, Seth (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends Into Customers*, Simon & Schuster, New York.

GREEN, LISBOA e YASIN (1993), "The Applicability of Porter's (1980) Generic Strategies to International Markets: The Case of Portugal", *European Business Review*, Vol. 93, Nº 2.

GUMMESSON, Evert, (2000), "From Myopic Relationship Marketing to Total Relationship Marketing". *Comportamento Organizacional e Gestão*, Volume 6, Número 1, Abril, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, pp 127-132.

HILL, Manuela e HILL, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa.

KIM e LIM (1988), "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, 1988, Vol. 31, Nº 4, pp. 802-827.

KOHLI, A e JAWORSKI, B., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, pp.467-477.

LEHU, Jean-marc, (2000), "Fidelização do Cliente: A Terceira Via". *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº2, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, p. 6-10.

MARQUES e COELHO (2002), "O Marketing Relacional e seu Campo de Aplicação" Actas das XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade da Beira Interior, Abril, Covilhã

MARQUES, LISBOA, ZIMMERER e YASIN (2000), "The Effectiveness of Strategies Employed by Dominant firms in the Portuguese Crystal Glass Industry: an Empirical Investigation", *European Business Review*, MCB University Press, Vol. 12, Nº 1, pp. 34-40.

MATIAS (1992), "Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos: O Caso da Indústria Hoteleira no Algarve", *Revista Portuguesa de Gestão*, 1992, pp. 31-46.

MIKE, H., (1998), "Loyalty's Limits", *Marketing*, January. 29, p. 16-17.

MORGAN, Robert e HUNT, Shelby, (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 3, July, pp 20-38.

NARVER, J e SLATER, S., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha, (1999), *"The One to One Manager: Real -World Lessons in Customer Relationship Management"*, Currency/Doubleday

PERIN, M. G. e SAMPAIO, C.H (1999), "Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjectivos e Objectivos", *Actas das XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, Setembro.

PINTO (1992), "Uma Abordagem sobre as Relações entre indústria, Estratégia e Performance", *Revista Portuguesa de Gestão*, 1992, pp. 13-27.

PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, the Free Press, Macmillan, New York.

PORTER, M. (1985), *Creating and Sustaining Superior Performance*, the Free Press, Macmillan, New York.

PORTER, M. (2001), "Internet and Strategy", *Harvard Business Review*.

RAPOSO (1994), "Análise da Internacionalização das Actividades das Empresas: Evidências Empíricas do Sector têxtil Português, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

REICHHELD, Frederick F., (1993), "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, March-April.

REITSPERGER et all. (1993), "Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies?", *Management International Review*, 1993, Vol. 33, pp. 7-21.

SHETH, J. e SISODIA, R., (1999), "Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 1, pp. 71-87.

SLATER, S., e NARVER, J., (2000), "Intelligence Generation and Superior Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 28, Nº. 1, pp. 120-127.

SLYWOTZKY, Adrian (2000), "The age of the choice board", *Harvard Business Review*, January – February.

SODANO, A. (2000), "Leveraging CRM to Build Better Products", *Life & Health/Financial Services Edition*, 26 de June, p. 23 e 27.

VARADARAJAN, P., (1999), "Strategy Content and Process Perspectives Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 1, pp. 88-100.

ZINELDIN, Mosad, (2000), "Beyond relationship marketing: Technologicalship marketing", *Marketing Intelligence& Planning*, MCB University Press, pp 9-23.