

Conhecimento tácito como vantagem competitiva nos relacionamentos com o cliente: proposta de modelo conceptual para o Turismo Rural

Carla Pereira; João Ferreira; Helena Alves

cpereira@ubi.pt; jjmf@ubi.pt; halves@ubi.pt

Universidade da Beira Interior

(recebido em 24 de Junho de 2010; aceite em 10 de Agosto de 2010)

Resumo. Recentemente, tem-se verificado um interesse cada vez maior pelo Marketing Relacional (MR), pois tem-se apresentado como uma resposta estratégica às empresas na obtenção de vantagens competitivas através da criação de interdependência, de confiança e de compromisso entre a empresa e o cliente. Parece clara a importância do MR para as empresas em geral e para as empresas de serviços em particular, tais como as de turismo rural, onde o serviço é inerentemente mais relacional. As empresas de turismo rural, com a grande variedade de oferta de destinos e estabelecimentos, vêm dificultada a fidelização de clientes. O conhecimento tácito dos colaboradores, resultado das interações estabelecidas com os clientes, pode permitir obter e manter a satisfação dos clientes em utilizações/visitas posteriores. Neste sentido, esta investigação visa estabelecer uma proposta de modelo relacional para o turismo rural, centrada no conhecimento tácito como vantagem e variável inovadora.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Conhecimento Tácito, Vantagem Competitiva

Abstract. Recently an increasing interest in relationship marketing has been verified therefore it has been presented as a strategic response to firms in the attainment of competitive advantages through the creation of interdependence, trust, and commitment between the firm and the customer. The importance of Relational Marketing (RM) for companies in general and for services firms in particular seems clear as well as for rural tourism firms, where the service is inherently more relational. The rural tourism firms with a wide variety of destination offers and establishments feels difficulties in achieve customer loyalty. Tacit knowledge of collaborators as a result of interactions established with

customers could allow to obtain and maintain the customer satisfaction in visits or/and subsequent uses. In this sense, this research aims to establish a relational model proposal for rural tourism firms, focused on tacit knowledge as competitive advantage and innovative variable.

Keywords: Relationship Marketing, Tacit Knowledge, Competitive Advantage

1. Introdução

Nos últimos anos, a área do MR tem sido alvo de uma atenção crescente, quer na teoria quer na prática, principalmente a nível estratégico, porque se tem traduzido num método eficaz para atrair e reter clientes, com efeitos positivos quer para clientes, quer para empresas, sob a forma de satisfação, lealdade, passa palavra e volume compras (Priluck, 2003; Reynolds & Beatty, 1999). Consequentemente, a filosofia do MR começou a ser utilizada pelas empresas. A criação de valor ao cliente, através do conhecimento que pode ser armazenado e mantido na empresa, permite obter e manter a satisfação dos clientes em utilizações/visitas posteriores e uma superioridade nas competências e recursos para melhorar a posição competitiva (Day & Wensley, 1988).

Na economia actual de "hipercompetição" e de informação, em constante mudança política, social e ecológica, um conhecimento diferente daquele que, convencionalmente se designa por explícito, aumenta de importância (Kikoski & Kikoski, 2004). O conhecimento do séc. XXI, que pode interessar às empresas e que lhes permite considerarem-se únicas com uma vantagem decisiva, é o conhecimento tácito, que deve ser articulado e partilhado de forma consistente.

Sendo o conhecimento tácito o único recurso desenvolvido no intelecto, competências e experiência dos recursos humanos de uma empresa é uma vantagem sobre o conhecimento codificado, porque segundo Droege and Hoobler (2003), como deriva do capital intelectual e humano, fornece os atributos necessários a uma vantagem competitiva (Droege & Hoobler, 2003; Lubit, 2001; Teece, 1998): é difícil de imitar, é raro, cria valor e é difícil de substituir.

Com este artigo, pretende-se aliar os dois desenvolvimentos acima referidos e gerar uma proposta de modelo onde se possa verificar que o conhecimento tácito obtido e detido pelos colaboradores, pode permitir uma vantagem competitiva e a manutenção de relacionamentos de qualidade e duradouros, ao nível das empresas de serviços e do turismo rural em particular, pelas suas características peculiares.

Numa primeira parte descreve-se como o conhecimento tácito pode permitir as características essenciais de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991; Day & Wensley, 1988) - valor, raridade, difícil imitação e difícil substituição. Posteriormente distingue-se conhecimento tácito do conhecimento explícito para que se possa identificar a vantagem que ele pode representar sobre o conhecimento

codificado (Droege & Hoobler, 2003), facilmente acedido pela concorrência e por isso imitável. Antes da proposta do modelo, apresentam-se as condições necessárias para a manutenção de relacionamentos de qualidade e por isso duradouros, bem como a importância dos colaboradores e do conhecimento que obtêm. No final, é sugerida e explicada a proposta do modelo e apresentadas considerações finais, algumas limitações e futuras linhas de investigação.

2. Conhecimento tácito como fonte de vantagem competitiva

A noção de vantagem competitiva corresponde a uma superioridade relativa nas competências e recursos da empresa que reflectem o padrão passado de investimento para melhorar a posição competitiva actual (Day & Wensley, 1988). Mantê-la e sustentá-la requer a criação de barreiras difíceis de ultrapassar e que dificultem a imitação, o que exige um investimento contínuo num processo cíclico.

Competências e recursos superiores representam a habilidade da empresa fazer mais e/ou melhor do que os concorrentes, associando-se as capacidades do pessoal que os afastam da concorrência e lhes permitem desempenhar funções individuais de forma mais eficaz, quer em termos técnicos, quer em termos de competências. Por outro lado, permitem também uma estrutura organizacional, mais rápida e adequadamente adaptável às mudanças dos requisitos do mercado (Day & Wensley, 1988).

Neste sentido, o conhecimento é sugerido por alguns autores (Brown & Duguid, 1998; Day & Wensley, 1988; Droege & Hoobler, 2003; Grant, 1996; Hanvanich *et al.*, 2003; Lesser *et al.*, 2000; Pathirage *et al.*, 2007; Tiwana, 2000; Wernerfelt, 1984) como um recurso importante para as empresas, uma vez que apresenta as características essenciais das vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991; Day & Wensley, 1988), ou seja é valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível. No entanto, esta condição só será possível se as empresas detiverem recursos heterogêneos e que outras empresas não consigam alcançar facilmente (Barney, 1991; Day & Wensley, 1988; Lubit, 2001), sendo que "*o que a empresa quer é criar uma situação onde a sua posição de recursos dificulte directa ou indirectamente que outros a ultrapassem*" (Wernerfelt, 1984, p. 173).

Harlow (2008, p. 148) refere uma frase de Peter Drucker que salienta a importância do conhecimento para um desempenho sustentável das empresas: "*O conhecimento tornou-se o recurso económico chave e dominante e talvez o única fonte de vantagem competitiva*". A actual realidade dos mercados faz perceber a importância das empresas reterem conhecimento, para sustentarem as suas vantagens competitivas. Segundo Nonaka (1991), numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte duradoura de vantagem competitiva assenta no conhecimento que, posteriormente, se poderá converter em capital financeiro (Gummesson, 1999).

O conceito de conhecimento, foi sugerido inicialmente por Nonaka e Konno (1998, p. 40) pelo conceito de "ba" e que significa "lugar", ou seja, a criação do conhecimento dá-se num "*lugar onde emergem relações*" e que pode ser físico, virtual, mental ou qualquer combinação entre estes, desde que se traduza numa plataforma de criação de conhecimento individual/colectivo avançado. Para Tiwana (2000, p. 35) define-se como "*uma mistura de fluxos, experiências contextuais, valores, informação situacional, experiência e forte intuição que permite trabalhar no sentido de evoluir, criar e incorporar novas experiências e informação. Este conhecimento pode encontrar-se em documentos e repositórios mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais*".

Leonard and Sensiper (1998) consideram que a informação que é relevante e accionável se baseia, pelo menos parcialmente, na experiência, o que significa que o conhecimento é um subconjunto de informação, subjectivo, ligado a um comportamento que inclui elementos tácitos obtidos pela experiência. Assim, o conhecimento é organizado pelo fluxo de informação, ao ser relacionado com a acção humana (Nonaka, 1994).

O conhecimento tácito é o único recurso desenvolvido no intelecto, competências e experiência dos recursos humanos de uma empresa e por isso, Droege and Hoobler (2003) consideram-no em vantagem relativamente conhecimento codificado, na medida em que deriva do capital intelectual e humano e fornece os atributos necessários a uma vantagem competitiva (Droege & Hoobler, 2003; Lubit, 2001; Teece, 1998). É o reconhecimento de que a criação de novo conhecimento não consiste, apenas, no processamento de informação objectiva, mas também de escutar ideias, geralmente subjectivas, intuições individuais dos colaboradores e torná-lo disponível para testar e utilizar pela empresa como um todo (Lubit, 2001; Nonaka, 1991).

Ao encontrar-se distribuído amplamente por todos os que o detêm, torna-se um desafio para as empresas, no sentido de fazer com que todos o verbalizem, maximizem as suas contribuições e as disponibilizem aos restantes permitindo a uma empresa deter competitividade (Kikoski & Kikoski, 2004; Tiwana, 2000). Um clima de abertura e confiança entre todos os membros da empresa é considerado por Alwis & Hartmann (2008) condição básica para que o conhecimento tácito seja criado e partilhado através de um compromisso e sentimento de identidade (Ballantyne, 2004; Lubit, 2001; Nonaka, 1991; Ulrich, 1998).

O conhecimento explícito é considerado por Kikoski & Kikoski (2004) adequado a situações de estabilidade, conhecidas, lineares e previsíveis e para o planeamento a longo prazo, que não ocorrem na era actual, onde a envolvente é turbulenta, não-linear e obriga a uma maior atenção a todas as condições e mudanças competitivas a nível externo e por isso menos conhecidas. Por isso, apesar do conhecimento explícito continuar a ser considerado importante para a gestão e para as empresas, não se mostra suficiente, porque "*as organizações não conseguem mais contar*

apenas com o conhecimento explícito para obterem uma vantagem competitiva" (p. 64).

A vantagem competitiva tem cada vez mais que se basear num conhecimento, que ainda não é conhecido e proporcionar condições para tornar possível a sua criação, porque é possível que cada indivíduo saiba mais do que consegue dizer (Kikoski & Kikoski, 2004). Existe um vasto reservatório de conhecimento pessoal que fica por dizer, um conjunto de experiências, pressupostos desarticulados e pensamentos inconscientes com todas as inferências que advêm deles, que emergem da mente humana e permite criar uma aprendizagem para os outros que o seguem e à criatividade essencial à inovação e habilidade estratégica necessárias, na era do conhecimento (Alwis & Hartmann, 2008; Hubert, 1996; Kikoski & Kikoski, 2004). Pelo que, a colaboração que o conhecimento tácito encoraja, pode originar uma quantidade superior de mudanças no conhecimento, do que as associadas à gestão de conhecimento explícito (Harlow, 2008).

Os recursos derivados das relações e do intelecto fornecem informações às empresas que permitem antecipar acções ou adequá-las para a criação de valor, porque são obtidas nas interacções com clientes, fornecedores e parceiros e devem ser transferidas para uma maior compreensão das mudanças a serem efectuadas. Só assim se consegue identificar oportunidades que, posteriormente, se podem converter em valor e resultados possíveis de reaplicar na actividade e manter a oferta de valor superior traduzida numa melhor posição de mercado e melhores resultados financeiros (Srivastava *et al.*, 2001).

O know-how e mais precisamente as competências dos colaboradores são apontados como factores de diferenciação (Teece, 1998) e com maior probabilidade de sustentarem a criação de valor (Srivastava *et al.*, 2001). O capital intelectual, principalmente o capital humano, de uma empresa torna-se um obstáculo à fácil imitação, altera a detenção de uma vantagem competitiva pelos activos tradicionais e de um conhecimento amplamente conhecido (Hubert, 1996; Lubit, 2001; Tiwana, 2000). Por isso, se um empregado abandona a empresa o conhecimento individual desaparece ou diminui o seu armazenamento (Droege & Hoobler, 2003; Gummesson, 1999).

Geralmente, os colaboradores com maior nível de capital intelectual são, geralmente, os que lidam directamente com os clientes e regra geral, transitórios, pouco comprometidos com a empresa e sem competência para responder às questões colocadas pelos clientes (Ulrich, 1998). No entanto, o capital intelectual é o único activo que valoriza na empresa, logo deve ser convertido em valor (Ulrich, 1998) através de um processo, que Cohen & Backer (1999) consideram de arte (pela natureza intuitiva e inexacta) e ciência (um processo lógico com *outputs* bem definidos).

Com base nos aspectos salientados, pode verificar-se que o conhecimento que é detido pelos colaboradores é parte do capital intelectual de uma empresa e por isso deve ser considerado um activo valioso (Anderson & Robertson, 1995), pela

capacidade que demonstra para sustentar uma vantagem competitiva (Ballantyne, 1997; Bitner *et al.*, 1994; Grönroos, 2000).

3. Conhecimento tácito vs Conhecimento explícito

Conhecimento tácito e conhecimento explícito apesar de serem apresentados como distintos e limites de um intervalo, segundo (Alwis & Hartmann, 2008) são antes limites de um contínuo, no qual se consideram domínios distintos. A complementaridade de ambos é essencial para a criação de conhecimento, dado que o conhecimento explícito sem as compreensões tácitas depressa perde o seu significado, o que indica que o novo conhecimento começa com o indivíduo e, posteriormente, é transformado em conhecimento organizacional de importância para a empresa como um todo (Alwis & Hartmann, 2008; Nonaka, 1991)

Segundo Nonaka (1991) tornar o conhecimento pessoal disponível a outros, de forma contínua e a todos os níveis da organização, não é mais do que convertê-lo em conhecimento explícito, que ao ser formal e sistemático é mais facilmente comunicado e partilhado e oposto ao carácter altamente pessoal, difícil de formalizar e por isso difícil de comunicar aos outros, que está subjacente ao conhecimento tácito.

Este processo desenvolve-se, no que Nonaka (1991, 1994) designa por espiral de interação dinâmica entre os dois conhecimentos, onde as fases de combinação - externalização (converter conhecimento tácito em explícito) e internalização (converter conhecimento explícito em tácito) - são críticas na criação de conhecimento. É exigido um envolvimento mais activo do indivíduo, pelo que devem ser apoiados os indivíduos criativos e promovidas condições para que eles criem conhecimento, sabendo que as pessoas adquirem conhecimento tácito quando observam e/ou participam numa determinada situação e vêem como as suas acções e as acções dos outros contribuem para o resultado (Lubit, 2001). Assim, quando as pessoas trabalham, cooperam, partilham e difundem o conhecimento através das interacções sociais, promovem a sua criação e divulgação pela empresa (Brown & Duguid, 1998).

Assim, Brown & Duguid (1998) referem-se a esse conhecimento implícito nas mentes dos indivíduos e transmitido entre as diferentes pessoas como o *know-how* e o conhecimento facilmente transferido e por isso difícil de proteger como *know-what*. O *know-how* diz respeito à capacidade de aplicar o *know-what* e por isso importante para tornar o conhecimento accionável e operacional, sendo que grande parte dele resulta de experiências e pontos de vista tácitos.

Tendo em conta estas considerações, vários autores (Castillo, 2002; Harlow, 2008; Kikoski & Kikoski, 2004; Nonaka & Konno, 1998; Teece, 1998; Tiwana, 2000) apresentaram distinções e configurações para os dois tipos de conhecimento.

O conhecimento tácito é considerado uma forma de conhecimento verdadeiramente desarticulada que resulta de uma aprendizagem implícita e que se pode manter adormecido na mente dos indivíduos se não for estimulada a sua partilha e divulgação (Castillo, 2002). Difícil de expressar, replicar e compreender completamente, representa o que as pessoas sabem mas não conseguem expressar completamente sem terem a experiência correspondente (Grant, 1996; Nonaka & Konno, 1998; Teece, 1998; Tiwana, 2000). Nonaka & Konno (1998) enquadraram aqui, os pressupostos individuais, as intuições e os palpites, que se encontram profundamente enraizados em acções e experiência individuais, ideais, valores ou emoções. Associa-lhe uma dimensão técnica que diz respeito à capacidade pessoal, designada por *know-how* e uma dimensão cognitiva, fundamentada nos modelos mentais que estão enraizados, que se tomam por garantidos e que influenciam a forma como se percebem as coisas.

Numa empresa, o conhecimento tácito compõe-se do colectivo de mentes de todos os indivíduos e assume-se num conjunto único de crenças e pressupostos, valores, princípios e "formas de fazer as coisas", que influenciam a forma como ela vê e reage ao meio envolvente e, ainda que grande parte permaneça implícita, tem grande impacto nas percepções e comportamentos dos seus membros (Hubert, 1996; Nonaka & Konno, 1998).

A transmissão do conhecimento tácito é por isso dispendiosa e lenta, devido às ambiguidades, aos erros de percepção e à confusão que lhe são característicos (Teece, 1998), mas que podem ser resolvidos, na sua maioria, num contacto *face-to-face* e com base nos sentimentos. Para além de que só se observa pela sua aplicação e é difícil de apropriar pelo seu carácter privado e individual (Grant, 1996; Kikoski & Kikoski, 2004; Nonaka & Konno, 1998).

Por sua vez, o conhecimento explícito é mais facilmente transferido sem contacto directo e por manuais que passam de uns para os outros, através de mensagens codificadas e menos ambíguas (Teece, 1998). Podem encontrar-se formas de explicitar o conhecimento através simbolismos especiais ou comportamentos peculiares no trabalho, que fazem compreender o significado implícito numa multiplicidade de situações e que permitem antecipar a sua compreensão (Hubert, 1996).

Assim, o conhecimento explícito caracteriza-se por algo possível de codificar, palavras, números, livros e manuais, procedimentos, publicações, armazenado em bases de dados, expresso de alguma forma escrita ou não-escrita (Ballantyne, 2004; Hubert, 1996; Nonaka & Konno, 1998; Tiwana, 2000), transferido formal e sistematicamente, apropriado com alguma facilidade (Grant, 1996; Nonaka & Konno, 1998) e por isso economicamente transmissível (Teece, 1998).

Por estas características, a diversidade de indivíduos é importante e tem responsabilidades diferentes para a geração de diferentes perspectivas de negócio e de conhecimento (Hubert, 1996; Nonaka, 1991), que deve ser transferido para um entendimento e trabalho em conjunto no sentido de realização dos objectivos

comuns. Grant (1996) considera esta acção na agregação de conhecimentos individuais a obtenção de um "conhecimento comum" ou compreensão mútua (Harlow, 2008; Nonaka, 1991), onde a gestão de conhecimento pode criar valor através do balanceamento activo do *know-how*, experiência e capacidade crítica existentes na empresa e fora dela (Nonaka, 1991, 1994; Tiwana, 2000).

4. Marketing Relacional e os colaboradores

A alteração das regras de competição no contexto da era digital e do conhecimento, aliada às mudanças do comportamento dos consumidores, tornaram a fidelização uma prioridade estratégica, para a qual, acções isoladas podem não resultar enquanto não desenvolverem orientações estratégicas que promovam a lealdade, através de um MR bem definido e o desenvolvimento e manutenção de relações duradouras, proveitosas e satisfatórias para as duas partes (Marques, 2004).

O MR traduz-se numa orientação de marketing onde a separação entre cliente e empresa é diluída e tudo é organizado para que a empresa se torne mais próxima dos seus clientes (Gordon, 1998). Grönroos (1999) considera que apenas essa proximidade leva a uma relação de confiança e faz com que a transacção ocorra automaticamente. Assim, o conceito básico do marketing é "*a relação em si mais do que a transacção única que ocorre no relacionamento*" (Grönroos, 1999, p. 329), o que implica uma noção de longo prazo e de colaboração entre as partes. Os 4P's são instrumentos a ser considerados, mas outros recursos e actividades necessárias e relacionadas com eles devem ser adicionados, onde o pessoal é uma parte integrante, com as suas atitudes, comportamentos e forma de fazer as coisas que são imperativos para manter e melhorar as relações (Grönroos, 1996).

A manutenção de relações de qualidade, rentáveis e duradouras como a chave do sucesso para a implementação do MR depende da construção de alguns elementos. Ao longo da literatura vários autores sugeriram alguns, onde a confiança mútua ou as competências e o compromisso afectivo se encontram lado a lado (Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1989; Barnes, 1997; Beatty *et al.*, 1996; Berry, 1995; Crosby *et al.*, 1990; Doney & Cannon, 1997; Gummesson, 1999; Gundlach & Murphy, 1993; Gwinner *et al.*, 1998; Heffernan, 2004; Hennig-Thurau & Klee, 1998; Holm *et al.*, 1999; Izquierdo & Cillan, 2004; Jih *et al.*, 2007; Lee & Trim, 2006; Lewin & Johnston, 1997; Liang & Wang, 2008; Lindgreen, 2001; Marques, 2004; Martín *et al.*, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Mota & Freitas, 2008; Murphy *et al.*, 2007; Priluck, 2003; Rao & Perry, 2002; Santos & Fernandes, 2008; Selnes & Sallis, 2003; Singh, 2003; Smith, 1998; Verhoef & Langerak, 2002; Vieira, 2003).

Para solidificar a confiança e compromisso e reduzir a sensação de incerteza e de vulnerabilidade ao entrar numa relação ou na aquisição de um dado produto ou serviço, pode ser promovida uma comunicação aberta (Ambler & Styles, 2000; Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1989; Baker *et al.*, 1999; Dwyer *et*

al., 1987; Gummesson, 1999; Lewin & Johnston, 1997; Smith, 1998; Vieira, 2003), a responsabilidade (Gundlach & Murphy, 1993), a amizade (Beatty *et al.*, 1996), a lealdade à ligação emocional e estrutural (Gwinner *et al.*, 1998; Liang & Wang, 2008; Marques, 2004; Mota & Freitas, 2008; Sirdeshmukh *et al.*, 2002), a satisfação (Beatty *et al.*, 1996; Holmlund & Kock, 1996; Lemon *et al.*, 2002; Lindgreen, 2001; Mota & Freitas, 2008; Priluck, 2003; Reynolds & Arnold, 2000; Vieira, 2003), a criação de benefícios mútuos (mutualidade) (Bennett, 1996; Grönroos, 2000; Holm *et al.*, 1999; Kalwani & Narayandas, 1995; Worthington & Home, 1996), a partilha de valores e interdependência (Anderson & Narus, 1990; Jih *et al.*, 2007; Marques, 2004), o conhecimento (Lee & Trim, 2006; Moorman *et al.*, 1992), a cooperação, colaboração e coordenação (Anderson & Narus, 1990; Baker *et al.*, 1999; Dwyer *et al.*, 1987; Gummesson, 1999; Izquierdo & Cillan, 2004; Lewin & Johnston, 1997; Marques, 2004; Rao & Perry, 2002; Vieira, 2003; Worthington & Home, 1996), a equidade (Gundlach & Murphy, 1993; Lewin & Johnston, 1997), a segurança (Vieira, 2003), a orientação para o cliente (Beatty *et al.*, 1996; Vieira, 2003) e a transparência (Murphy *et al.*, 2007).

Sendo o compromisso “*um intenso desejo de manter uma relação válida*” (Moorman *et al.*, 1992, p. 316), solidificado pela confiança associada ao sentido de integridade e de redução de incerteza, salienta-se a realização de esforços sociais, relacionais e estruturais, mais do que por esforços financeiros (Liang & Wang, 2008; Martín *et al.*, 2004; Mota & Freitas, 2008; Reynolds & Beatty, 1999; Rousseau *et al.*, 1998) para solidificar as relações através da partilha de valores, informação e conhecimento mútuos (Gummesson, 1999; Jih *et al.*, 2007; Rao & Perry, 2002; Voss & Voss, 1997).

Assim, criar interdependência através da confiança e do compromisso, pode-se limitar algumas das ocorrências num relacionamento: os efeitos da assimetria de posições (Anderson & Weitz, 1989; Izquierdo & Cillan, 2004; Thompson *et al.*, 2000), a resolução mais eficaz e eficiente de conflitos (Heffernan, 2004; Holm *et al.*, 1999; Holmlund & Kock, 1996; Izquierdo & Cillan, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Singh, 2003; Thompson *et al.*, 2000) e identificar e satisfazer necessidades e expectativas através de uma oferta melhorada e adaptada (Baker *et al.*, 1999; Bennett, 1996; Gordon, 1998; Grönroos, 1994; Sheth & Parvatiyar, 1995), reduzindo-se os custos de erros desnecessários (Gengler & Leszczyc, 1997; Lee & Trim, 2006; Reichheld & Sasser, 1990). Desta forma, as partes unem-se e são criadas barreiras ao abandono da relação (Doney & Cannon, 1997; Grönroos, 2000; Hunt *et al.*, 2006; Hunt & Morgan, 1994; Izquierdo & Cillan, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Ulrich, 1989).

As interacções e a comunicação (Anderson & Narus, 1990; Boyle *et al.*, 1992) que se estabelecem ao longo do tempo é que vão promover uma abertura e amizade entre as partes, para a troca de informações, expectativas, valores, normas e opiniões (Ambler & Styles, 2000; Bansal, 2004; Crosby *et al.*, 1990; Doney & Cannon, 1997; Gummesson, 1999; Levitt, 1983; Price & Arnould, 1999; Rao &

Perry, 2002; Thompson *et al.*, 2000; Voss & Voss, 1997), onde os clientes são envolvidos como co-produtores. Assim, reconhecem o compromisso da empresa para com eles, ao mesmo tempo sentem-se comprometidos e confiantes relativamente à empresa, sendo uma grande garantia de lealdade.

Com compromisso e confiança na relação, derivam demonstrações intensas, duradouras, leais e dedicadas ao comportamento protector da empresa, ainda que tenham ocorrido experiências menos positivas, (Holm *et al.*, 1999; Mitchell, 2000; Morgan & Hunt, 1994; Sheth & Parvatiyar, 2000) e sentimentos de equidade (Thompson *et al.*, 2000), numa relação mútua e vantajosa para ambas as partes (Bennett, 1996; Grönroos, 2000; Hald *et al.*, 2009; Holm *et al.*, 1999; Levitt, 1983).

Assim, os momentos de interacção passados, podem desenvolver a confiança de bons resultados em futuras interacções (Heffernan, 2004; Hennig-Thurau & Klee, 1998) e também reforçar a criação de compromisso emocional e afectivo (Anderson & Weitz, 1989). A afectividade pode substituir acordos contratuais e aumentar a eficiência na interacção, devido a uma redução dos custos de transacção (Anderson & Weitz, 1989; Hennig-Thurau & Klee, 1998) e muitas vezes, à desvalorização, por parte dos clientes, de uma falha nos serviços (Mattila, 2001; Priluck, 2003; Verhoef & Langerak, 2002; Yi & La, 2004; Zeithaml *et al.*, 1996).

Desenvolvem-se sentimentos de afeição, intimidade, apoio social, lealdade e reciprocidade e oportunidades de desenvolver estruturas que, segundo Price & Arnould (1999), podem afectar a formação da relação ao promoverem uma abertura recíproca que facilita a compreensão das normas partilhadas (Bansal, 2004; Price & Arnould, 1999). As interacções, são por isso designados por Singh (2003) como "momentos de verdade" sobre a construção ou não de uma relação, onde a sua gestão e controlo pode ajudar a melhorar a percepção global da qualidade do serviço.

O diálogo é considerado, por Varey & Ballantyne (2005), como a forma ideal de interacção, pelas implicações práticas que daí podem surgir, no sentido de conhecer e compreender as necessidades e expectativas dos clientes, de forma clara (Ballantyne, 2004; Bennett, 1996; Lesser *et al.*, 2000) e produzir exactamente o que ele quer e está disposto a pagar (Thompson *et al.*, 2000). Por isso, o diálogo e o contacto pessoal entre as partes, devem gerar partilha de informações, criar conhecimentos entre as partes envolvidas e demonstrar como o cliente percebe a criação de valor e como dirige as suas acções e decisões, para que seja possível alinhar com sucesso todos os recursos da empresa, com o processo interno do cliente (Fernandes & Proença, 2008; Lesser *et al.*, 2000; Ravald & Gronroos, 1996).

A confiança mútua possível de alcançar pode ajudar a interacção se for realizada, constantemente, "*a combinação de julgamentos feitos por uma das partes em relação à outra*" (Ballantyne, 2004, p. 120). Neste contexto, é possível reduzir conflitos, partilhar conhecimento, compreender pontos de vista e aumentar a

disponibilidade para criar novas perspectivas, ideias e experiências (He *et al.*, 2009; Selnes & Sallis, 2003; Varey & Ballantyne, 2005).

A percepção de qualidade pelo cliente, por sua vez, é considerado um elemento mediador do grau de satisfação e retenção do cliente (Hennig-Thurau & Klee, 1998; Reichheld & Sasser, 1990; Smith, 1998) e ocorre quando a oferta satisfaz as necessidades do cliente relativamente à relação, porque caso contrário, sem uma melhoria contínua, os erros nos serviços podem levar o cliente a não voltar (Crosby *et al.*, 1990; Reichheld & Sasser, 1990). Assim, a percepção de qualidade global, a confiança e o compromisso apresentam-se elementos que favorecem o desenvolvimento de relações de qualidade e antecipar interacções futuras (Crosby *et al.*, 1990).

Apesar de tudo isto, é o cliente quem determina o grau de envolvimento que pretende com a empresa (Fernandes & Proença, 2008; Grönroos, 1997). Por isso, Morgan e Hunt (1999, p. 281) consideram que o MR deve ser praticado, apenas quando "*contribui para a estratégia de marketing da empresa alcançar uma vantagem competitiva - uma vantagem competitiva sustentável*" e que, principalmente "*lhe permite produzir eficiente e/ou eficazmente uma oferta que tenha valor para algum ou alguns segmentos de mercado*" (Hunt & Morgan, 1995, p. 6). O desafio está na capacidade das empresas identificarem correctamente clientes vantajosos (Gordon, 1998; Kumar *et al.*, 2003) e alimentar as relações com eles.

Clientes vantajosos são os que apresentam maior intenção relacional, ao criarem uma ligação emocional e confiança, porque se disponibilizam a pagar um preço superior para manterem a relação, (Hald *et al.*, 2009; Mattila, 2001; Mitchell, 2000; Reichheld & Sasser, 1990; Reichheld & Teal, 1996; Verhoef & Langerak, 2002; Zeithaml *et al.*, 1996), permitem reduzir custos devido à identificação que têm com a empresa e menor necessidade de informação e realizam publicidade boca-a-boca positiva, que ajuda à tomada de decisão de clientes potenciais (Bansal, 2004; Beatty *et al.*, 1996; Gildin, 2003; Gremler & Brown, 1999; Gwinner *et al.*, 1998; Kumar *et al.*, 2003; Mitchell, 2000; Reichheld & Sasser, 1990; Reichheld & Teal, 1996; Reynolds & Beatty, 1999; Verhoef & Langerak, 2002; Yi & La, 2004; Zeithaml *et al.*, 1996).

Nesta nova visão do marketing, os colaboradores apresentam um papel importante para a criação de uma confiança mútua e das percepções de valor dos clientes (Bitner, 1990; Lindgreen & Crawford, 1999; Mota & Freitas, 2008), porque são eles que demonstram mais facilmente a sua capacidade de experiência e partilham valor e intenções, ao contactarem directamente com o cliente (Doney & Cannon, 1997). As relações entre os colaboradores e os clientes, bem como a sua gestão eficiente podem fornecer informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes, permitir desenvolver uma oferta mais eficaz (Bansal, 2004; Gaurav, 2008; Hoots, 2005; Reichheld & Sasser, 1990; Tiwana, 2000) e melhorar

continuamente os serviços, através do *feedback* fornecido pelos clientes (Zeithaml *et al.*, 1996).

Gummesson (1991) sugere, nesse sentido, um novo conceito para os colaboradores responsáveis pelo marketing designando por gestores de marketing a tempo inteiro (GMTI) os que se encontram directamente relacionados com a função de marketing e por gestores de marketing em *part time* (GMPT) os que estão indirectamente relacionados com a função de marketing. Dado que os gestores GMPT existem em maior número, devido à impossibilidade dos GMTI, estarem no lugar certo, no momento certo, a contactar com o cliente certo, aumenta a sua importância no bom desempenho do marketing. Torna-se legítimo e imperativo que todos influenciem as relações com os clientes e estejam envolvidos nessa consciência de marketing (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 1994, 1999; Gummesson, 1999), para que o cliente percepcione a qualidade ao longo de todo o processo (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 1994).

Atrair colaboradores com potencial, desenvolver as suas competências e conhecimento para a criação de um clima organizacional adequado, pode permitir à empresa alcançar mais depressa os resultados pretendidos. A constante rotação de pessoal obriga o cliente a lidar com um colaborador diferente, ou inexperiente, de cada vez que se desloca à empresa e pode afectar negativamente a qualidade do serviço (Berry, 1995). Por isso, a informação útil sobre os clientes não pode ficar retida numa única pessoa, sem possibilidade de se converter em conhecimento, para evitar que o cliente sinta que lida com entidades diferentes dentro de uma mesma empresa (Day, 2003) e garantir que ainda que seja transferido para outro colaborador vai ser mantido o nível de serviço (2002).

Assim, incentivar os colaboradores a divulgarem o conhecimento e a permanecerem na empresa e a externalizarem o conhecimento que obtêm na sua actividade, pode ajudar a fomentar retenção de clientes rentáveis à empresa e fazer melhores investimentos no pessoal (Berry, 1995; Nonaka, 1991). Promove-se o desenvolvimento de capital intelectual dado que colaboradores sem conhecimento, capacidades ou motivação, não podem apresentar um bom desempenho, nem permitem a criação de capital financeiro (Grönroos, 2000; Gummesson, 1998; Harwood & Garry, 2006; Kumar *et al.*, 2003).

Esta nova orientação cultural das empresas é definida por Bell *et al.* (2004, p. 113) como “*um processo de iniciação, manutenção e desenvolvimento de relações entre empregados, seus gestores e organização, para a criação de valor para os clientes*” designado por marketing interno, onde as reclamações dos clientes funcionam como *feedback* externo, para uma aprendizagem quer individual, quer organizacional. A motivação intrínseca leva os empregados a envolverem-se em relações, porque reconhecem que estão a ser valorizados pelo seu desempenho (Boles *et al.*, 2000).

Podem dizer-se que, se os colaboradores se sentirem bem e motivados na sua tarefa, possivelmente, a empresa conseguirá ter clientes satisfeitos e motivados e

colaboradores e clientes dispostos a fornecerem informações essenciais à construção de uma base de dados que potencie a criação de valor e estabelecimento de um marketing interactivo (Baker *et al.*, 1999; Ballantyne, 2000; Guenzi & Pelloni, 2004; Juttner & Wehrli, 1994; Lindgreen & Crawford, 1999; Mattila, 2001; Mitchell, 2000; Reynolds & Arnold, 2000).

A prática do marketing interno pode promover acções que garantam, a todos os níveis da empresa, colaboradores motivados, comprometidos e informados, numa orientação para o cliente (Beatty *et al.*, 1996; Bennett, 1996; Boedeker, 1997; Reichheld & Sasser, 1990; Singh, 2003) e na realização de esforços relacionais (Liang & Wang, 2008), criando um sistema colectivo de valores (Jih *et al.*, 2007). O estabelecimento de relações mutuamente orientadas ou a manutenção e o fortalecimento de relações já existentes, pela confiança interna, vai reflectir-se na criação de confiança com os clientes (Lee & Trim, 2006).

A promoção da satisfação e retenção dos bons funcionários pode evitar que clientes leais a determinados colaboradores, migrem com eles no caso da sua saída (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999). Mesmo em situações de grande rotatividade dos empregados pode ser alcançada uma qualidade superior (Ballantyne, 1997; Boughton *et al.*, 1996), se for colocada atenção no conhecimento que os colaboradores podem levar e que foi obtido nas interacções (Bendapudi & Leone, 2002; Droege & Hoobler, 2003).

Por isso, os momentos de contacto entre colaboradores e clientes, devem ser uma preocupação das empresas, para as estratégias de retenção, porque a confiança desenvolvida com o colaborador aumenta a probabilidades dele reconhecer os desejos e intenções dos clientes, aumentando a sua satisfação e sua retenção (Doney & Cannon, 1997; Guenzi & Pelloni, 2004; Harrison-Walker & Coppett, 2003). No entanto, aumenta a dependência da empresa relativamente aos colaboradores e o risco de perder os clientes se eles saírem (Guenzi & Pelloni, 2004; Mota & Freitas, 2008). O risco vai ser tanto maior, quanto maior for a importância do conhecimento tácito, para manter as operações e gerar novo conhecimento (Droege & Hoobler, 2003).

Por isso as empresas não devem apoiar estas relações, mas antes desenvolver acções para reter os funcionários motivados e satisfeitos (Ballantyne, 2004; Branch, 1998) para que desempenhem a sua função de forma empática e satisfatória evitando a migração dos clientes com a sua saída (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999) e transfiram a confiança que obtêm nos colaboradores para a empresa (Boughton *et al.*, 1996; Doney & Cannon, 1997; Guenzi & Pelloni, 2004). Um colaborador satisfeito proporciona clientes satisfeitos (Ballantyne, 2000; Beatty *et al.*, 1996; Berry & Parasuraman, 1991; Kandampully & Duddy, 1999; Lindgreen & Crawford, 1999; Piercy, 1996; Reichheld & Teal, 2001; Reynolds & Arnold, 2000) e isso nota-se na garantia que os clientes têm com as recomendações feitas por colaboradores, que demonstram a sua satisfação com a sua empresa dando-lhe garantia (Reichheld & Teal, 1996)

Converter o conhecimento tácito, obtido com a experiência dos colaboradores, em explícito e fazendo-o circular através de todos que possam beneficiar, pode salvar a perda de capital humano (Anderson & Robertson, 1995; Ballantyne, 2004; Droege & Hoobler, 2003). A transferência, acumulação e retenção de conhecimento sobre o cliente, ao longo de toda a empresa, torna possível criar um grande "armazém" de conhecimento e influenciar a percepção do cliente relativamente à criação de valor na relação e à inovação para satisfazer as suas necessidades (Nätti & Still, 2007).

Assim, seja para assegurar a reutilização de boas práticas comprovadas (Angus *et al.*, 1998; Lesser *et al.*, 2000), para evitar repetição de erros, ou simplesmente para capturar o que os colaboradores aprenderam sobre fornecedores, clientes ou concorrentes, a informação deve ser convertida em conhecimento accionável (Angus *et al.*, 1998) co-produzido, constantemente actualizado pelas experiências relacionais e interacções estabelecidas (Ballantyne, 2004).

Uma cultura de comunicação aberta, com recurso à tecnologia como instrumento de ajuda para partilha e armazenamento de informação, onde os colaboradores sentem que devem cooperar com a empresa, trocam informação entre si, promovem a renovação de conhecimento, confiam na empresa e são seus confidentes, pode ajudar a capturar informação sobre o cliente, (Ballantyne, 1997; Parvatiyar & Sheth, 2001; Ulrich, 1989).

As tecnologias vieram tornar possível compilar, armazenar, analisar e desenvolver dados, conhecimento tácito que vai e vem, para darem mais informação disponível e mais rapidamente a um maior número de pessoas e possível de utilizar pela empresa numa orientação voltada para o cliente (Ballantyne, 2000; Bejou, 1998; Berry, 1995; Coviello *et al.*, 2002; Grönroos, 2000; Mitchell, 2000; Tiwana, 2000). No entanto, não substituem por completo as fontes tradicionais de informação, onde o contacto interpessoal é exigido, tais como: todo o tipo de relações, vendedores representativos, utilizadores de produtos, etc., podendo sim, auxiliá-las, para melhorarem a satisfação dos clientes e a sua percepção de qualidade (Dawes & Rowley, 1998; Deeter-Schmelz & Kennedy, 2004; Thorbjørnsen *et al.*, 2002).

Neste contexto, os colaboradores assumem um papel dual, no entendimento e avaliação do que a empresa faz para os clientes externos e na percepção quanto ao cumprimento das promessas da empresa, daí terem que ser considerados um activo de valor para a criação de valor e lealdade sustentáveis (Berry *et al.*, 1994; Dabholkar & Abston, 2008; Reichheld & Teal, 1996). As empresas devem preocupar-se em saber quanto custa um colaborador, mas acima de tudo saber quanto é que ele vale, para a rentabilidade final da relação e desempenho da empresa (Reichheld & Teal, 1996).

Para Ulrich (1989, pp. 25-26) "*construir o compromisso através dos recursos humanos não é complicado*", muito menos "*um luxo; é uma condição para o sucesso do negócio*" para que consiga ajustar-se apropriada e satisfatoriamente às

necessidades e comportamentos dos clientes, para além de poder antecipar dilemas no desenvolvimento do serviço, descobrindo uma vantagem competitiva inexplorada durante muito tempo (Bitner *et al.*, 1994).

Promove-se a perspectiva de que todas as relações internas devem ser geridas com os clientes externos (Grönroos, 2000; Voima, 1999) e de que o bom ambiente interno torna-se um antecedente para um marketing externo eficiente. Reflecte-se na eficácia do marketing relacional, com eficientes acções de marketing profissional e comunicações de conhecimento, que enriquecem a gestão bem como a partilha das atitudes e da cultura da empresa (Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999)

Este compromisso corporativo, para Lindgreen & Crawford (1999), é a chave para implementação de um programa de MR, porque uma actuação exemplar dos colaboradores no processo de renovação de conhecimento, no sentido de uma aprendizagem colectiva, tornam esse programa difícil de copiar (Ballantyne, 2000). O alinhamento de interesses e desenvolvimento dos colaboradores de qualidade superior pode permitir às empresas obterem uma vantagem pelos recursos humanos através de relações próximas justas, seguras e de confiança (Boxall, 1998; Carmeli & Tishler, 2004), em vez de investirem na obtenção de outros (Carmeli & Tishler, 2004), fortalecendo relações com base no valor e lealdade (Tiwana, 2000).

Logo, a gestão de conhecimento nas relações com os clientes é a "arte de transformar o conhecimento dos clientes numa fonte sustentável de valor para os clientes, para os negócios e um mecanismo para construir relações duradouras com eles" (Tiwana, 2000, p. 44). É exigida uma disposição das empresas para mudarem a sua postura perante os clientes, com base no que eles dizem sobre eles e o que possam saber sobre eles, através da interacção, identificação e monitorização de clientes individuais e depois orientar a oferta para que satisfaça as necessidades desses mesmos clientes (Bendapudi & Berry, 1997; Tiwana, 2000).

Na perspectiva estratégica presente na interacção pelo diálogo, segundo Ballantyne (2004) pode constatar-se que o conhecimento específico obtido numa relação, através do diálogo e das interacções estabelecidas, pode contribuir para a geração de novo conhecimento, gerar conhecimento comum e criar confiança mútua entre as partes, promovendo o compromisso e a manutenção de relações vantajosas.

5. Modelo conceptual para o Turismo Rural

O crescimento da economia de serviços salienta a importância do conhecimento intelectual, dado que o serviço se baseia em relações de competência e compromisso dos indivíduos, pela independência com que estabelecem as relações com os clientes e pelo conhecimento que obtêm (Anderson & Robertson, 1995; Ulrich, 1998). Esse conhecimento pode ajudar a prever resultados positivos em medidas como lealdade do cliente, produtividade e rentabilidade (Ulrich, 1998).

O sector dos serviços, considerado o ponto de partida para a prática do MR, pelas suas características (Lovell & Gummesson, 2004; Lovell & Young, 1979), torna importante o seu estudo, bem como dos serviços em si, para a manutenção de uma vantagem competitiva (Grönroos, 1984, 1998, 2000). Perante isso, as empresas são obrigadas a colocar o cliente no centro da sua atenção e impede-as de serem insensíveis às suas necessidades (Lovell & Young, 1979).

A intangibilidade, a heterogeneidade, a simultaneidade entre a produção e o consumo e a perecibilidade, são bases de distinção apontadas aos serviços por vários autores (Fisk *et al.*, 1993; Kotler & Armstrong, 2005; Rust & Chung, 2006). Estas características podem afectar as percepções do cliente e aumentar o risco de frustração de expectativas, com penalidades graves para a empresa e suas relações. A intangibilidade faz com que os serviços só possam ser avaliados após serem vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados; a heterogeneidade subjacente a uma forte dependência do factor trabalho, pode originar inconsistências e uma qualidade variável; a simultaneidade entre a produção e o consumo implica a participação activa do consumidor na transacção; e a perecibilidade e impossibilidade de ser armazenado, torna a oportunidade de vender o serviço, passageira e reservada ao momento em que o serviço está a ser prestado.

Assim, estabelecer relações, contactos interpessoais e diálogos, constituem desafios e oportunidades (Lovell & Gummesson, 2004; Rust & Chung, 2006) que poderão ser melhorados pelo conhecimento dos colaboradores e algumas acções podem ajudar a ultrapassar essas ocorrências.

A intangibilidade física pode ser atenuada pela actuação sobre o psicológico do cliente e da produção do sentimento satisfação ou de modificação dos seus desejos valorizando o cliente, cumprindo e relembrando as promessas efectuadas (Levitt, 1981). A heterogeneidade pode ser superada com a prática de um bom marketing interno para que todos partilhem uma orientação para o cliente e promovam interacções de qualidade (Kotler & Armstrong, 2005). Na inseparabilidade, que promove o cliente a co-produtor, a interacção cliente-colaborador e cliente-cliente é um incentivo à melhoria da qualidade e criação de valor (Gummesson, 1999). O recurso a sistemas de informação pode diminuir os riscos associados à perecibilidade, porque permite armazenar informações sobre o resultado da prestação de serviço e sobre a satisfação do cliente garantindo bons desempenhos no futuro (Ballantyne, 2000; Tiwana, 2000).

Pelo risco envolvido nos serviços, Berry & Parasuraman (1991) consideram que, na realidade, os clientes “compram” quem lhes vende o serviço e avaliam a qualidade do desempenho pelos momentos de contacto com os colaboradores da linha da frente (Bell *et al.*, 2004; Boles *et al.*, 2000).

Deste modo, parece clara a importância que uma filosofia de MR pode ter para as empresas em geral e para as empresas de serviços em particular, dado que nestas, o serviço é inerentemente mais relacional. Neste sentido, também as empresas do sector turístico em geral e do turismo rural em particular poderão beneficiar de uma filosofia de MR. Em Portugal, segundo Pessoa (2008), o Governo reconheceu o turismo como um sector estratégico para a economia portuguesa, materializando essa atitude no Plano de Desenvolvimento do Turismo, que permitirá transformar algumas regiões portuguesas mais desfavorecidas em destinos turísticos.

O Comité Económico e Social Europeu (CESE) (2006) salienta a contribuição que o turismo pode dar para o desenvolvimento socioeconómico de zonas em declínio pelo facto de ser uma indústria potenciadora de emprego estável e de qualidade e capaz de promover o desenvolvimento económico, social e ambiental quando desenvolvida de acordo com critérios de sustentabilidade a curto, médio e longo prazos.

O turismo rural apresenta características muito próprias que afectam directamente a capacidade de fidelizar os clientes pela empresa. A grande variedade de oferta de destinos e estabelecimentos, diminui a probabilidade dos clientes repetirem a visita, daí que seja importante conhecê-los bem, determinar os requisitos que pretendem ver satisfeitos e tratá-los de forma individualizada, através das informações que os clientes vão transmitindo directamente, nos momentos de interacção, aos colaboradores que lidam com eles, para que os clientes percebam o valor e a diferenciação que a empresa pode criar, levando-os a visitar a empresa (Cerro, 2009).

Um cliente fiel, no turismo rural, segundo Cerro *et al.* (2010, p. 235) "*é aquele que recomenda a empresa o destino e/ou alojamento e/ou repete a visita*", o que demonstra que é um cliente satisfeito com a qualidade, o serviço e o tratamento pessoal. Factores como atenção personalizada, proximidade, tratamento directo, qualidade, cumprimento das expectativas, satisfação, tratamento personalizado, relação próxima e familiar, predisposição para uma informação aberta, hospitalidade do tratamento e do local, são factores emocionais, apontados pelos autores, que podem contribuir para a construção da confiança e compromisso afectivo e promover a lealdade ao relacionamento.

O nível de diferenciação poderá recair pela utilização do conhecimento obtido, pelos colaboradores, em visitas anteriores através das TIC que, segundo (Requena *et al.*, 2008), podem permitir utilizar o know-how da empresa e converter o conhecimento tácito em oportunidades de inovação mais eficiente. Para o CESE (2006) o recurso ao uso da WEB pelas empresas turísticas de grande, média e

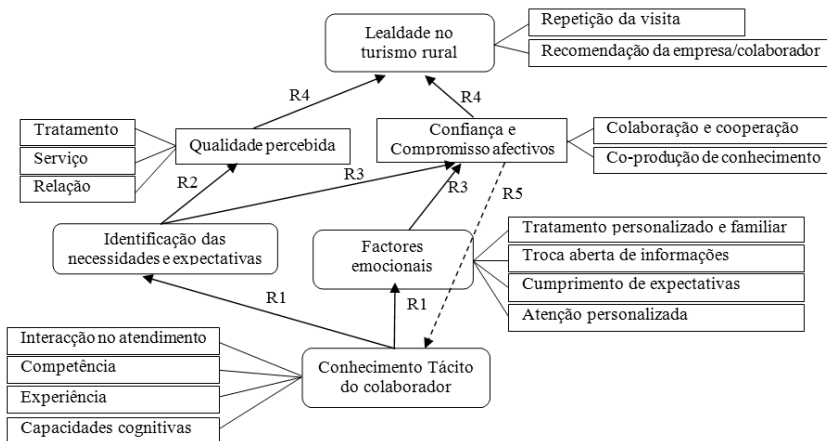
pequena dimensões e, principalmente pelas últimas, é um instrumento importante para se promoverem e situarem no mercado.

Esta forma de actuar pode permitir uma postura mais proactiva e inovadora das empresas de turismo e principalmente para as de pequena dimensão (CESE, 2006; Requena *et al.*, 2007) que não têm tanta capacidade para criar ligações financeiras e estruturais. As ligações sociais, para desenvolver e manter relações personalizadas, podem estar mais acessíveis pela proximidade e acessibilidade ao cliente e podem evitar que a saída de um colaborador possa representar a saída do cliente (Harrison-Walker & Coppett, 2003).

Assim, para que a empresa possa desenvolver uma vantagem competitiva, tem que valorizar o conhecimento obtido e detido pelas diferentes partes envolvidas nas interacções (Doyle, 1995) para futura aplicação por outros colaboradores e para o desenvolvimento de estratégias de diferenciação e customização e fidelização de clientes.

Neste contexto e face ao que foi exposto em relação ao MR, ao conhecimento e às características das empresas de turismo rural, é proposto um modelo conceptual (Fig. 1) onde é evidenciado o papel do conhecimento tácito como fonte de vantagem competitiva para manutenção de relacionamentos.

Fig. 1: Proposta de um modelo conceptual



Considerando as dimensões de qualidade de uma relação de Hennig-Thurau & Klee (1998) e os factores para manutenção de relações duradouras e vantajosas, apresentados anteriormente, verifica-se que a confiança e o compromisso afectivos e emocionais são os mais apontados, como garantias de lealdade pelos clientes.

Com a obtenção da confiança e compromisso dos clientes é reduzida a vulnerabilidade e o risco de eles abandonarem a relação e aumenta a partilha de informação, necessária à geração de conhecimento, nos momentos de interacção com os colaboradores. Assim, o conhecimento tácito, compreendido pela capacidade cognitiva do colaborador, pela sua competência, experiência e pelo estabelecimento de uma interacção empática entre colaborador/empresa e cliente, pode permitir a satisfação de factores emocionais e uma melhor identificação das necessidades e expectativas dos clientes (Relação 1).

A identificação das necessidades e das expectativas permite à empresa desenvolver acções criativas, com base nas informações dos colaboradores, que podem contribuir para melhor as satisfazerem (Alwis & Hartmann, 2008). O cliente ao sentir-se único, valorizado vai perceber mais valor e qualidade do tratamento e do serviço que obtém e na relação que estabelece com a empresa (Relação 2). A forma criativa com que a empresa utiliza a informação obtida, no desenvolvimento da actividade, pode converter-se numa vantagem competitiva inimitável, porque é obtida através da experiência, competência e capacidades (conhecimento tácito) dos seus colaboradores, ou seja do seu capital humano, parte do capital intelectual, considerado como a única forma de manter uma vantagem competitiva sustentável (Day & Wensley, 1988; Droege & Hoobler, 2003; Lubit, 2001; Teece, 1998).

Desta forma o cliente, ao ver que as suas necessidades estão a ser garantidas, desenvolve um sentimento de segurança e compreensão mútua que contribuem para o aumento da confiança e o compromisso afectivos, que se podem traduzir por uma maior disponibilidade para colaborar e cooperar com a empresa, co-produzindo conhecimento (Relação 3), que pode permitir à empresa antecipar oportunidades e melhorar continuamente a sua oferta.

Sendo que o cliente fiel demonstra atitudes de satisfação que podem ser relativamente à empresa ou mesmo a um colaborador com o qual interagiu e vontade de divulgar a empresa, a confiança, o compromisso e a qualidade podem contribuir para esse grau de satisfação e levar o cliente a permanecer na empresa e manter o seu relacionamento. A lealdade pode, nesse sentido, manifestar-se pela satisfação, pela recomendação quer seja da empresa quer de um colaborador e ocorrência de novas visitas (Relação 4).

Dado que a confiança e compromisso são factores que se podem manifestar pela co-produção de mais conhecimento para possíveis oportunidades, pode ocorrer um duplo contributo destes factores para a manutenção de relacionamentos. Ou seja, estes factores são gerados pela utilização criativa da informação obtida e ao mesmo, podem ser importantes, para que se continue a actualizar o repositório do conhecimento da empresa relativamente ao cliente para aumentar a sua lealdade (Relação 5).

6. Considerações Finais

Com este artigo pretende realçar-se a importância de relacionar dois conceitos de abordagens de gestão distintas: o conhecimento e o MR. Ao relacionar estes dois conceitos, a importância dos recursos humanos para a estratégia de retenção das empresas, aumenta. Ao nível das empresas de turismo rural, devido às suas características de pequena dimensão, rotatividade do factor trabalho, interacção, diálogo directo e grande variedade de oferta deste sector, essa condição parece tornar-se mais evidente e necessária para manter clientes leais e manter um repositório de conhecimento actualizado e accionável. A lealdade dos clientes em grande parte pode traduzir-se nos colaboradores com quem lidam directamente e que obtêm e fornecem informação que pode melhorar a oferta da empresa.

Os colaboradores obtêm esse conhecimento e se não o transmitirem podem provocar desagrado do cliente se, numa visita futura, não vir valorizada a informação que transmitiu em anteriores contactos, podendo mesmo abandonar a empresa. Deste modo, e como sugerido por alguns autores (Boxall, 1998; Carmeli & Tishler, 2004), as empresas podem procurar uma vantagem competitiva pelos recursos humanos, promovendo relações próximas, justas, com segurança e confiança e fortalecer relações com os colaboradores com base no valor e lealdade (Tiwana, 2000), bem como promover a construção de confiança e compromisso afectivos nos clientes para que numa atitude de cooperação e colaboração se promova a co-produção de novo conhecimento.

Embora o modelo sugira evidências e relações que devem ser fomentadas, com vista a uma empresa de turismo rural obter vantagem competitiva não deixa ser unicamente uma construção conceptual sem qualquer afirmação ou comprovação das relações estabelecidas. Pretende-se, assim, em futuras investigações incidir sobre estudos empíricos de carácter confirmatório da aplicabilidade do modelo e das relações sugeridas e verificar a importância, para as empresas de turismo rural ou para as empresas em geral, dos recursos humanos para manutenção de relacionamentos. O estudo de casos sobre o recurso às TIC ou outras medidas para as empresas captarem, difundirem e gerarem novo conhecimento, pode comprovar a tendência e sensibilização das empresas, para a valorização e retenção do conhecimento que os colaboradores obtêm, detêm e que podem levar consigo, caso abandonem a empresa. Pode ainda ser verificada a importância de criar confiança e compromisso para a geração de novo conhecimento sobre o cliente, através da sua co-produção e disponibilidade para tal, para além de se poderem identificar formas eficazes de geração desse novo conhecimento.

Bibliografia

- Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12(1), 133-147.
- Ambler, T., & Styles, C. (2000). The future of relational research in international marketing: constructs and conduits. *International Marketing Review*, 17(6), 492-508.
- Anderson, C., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, C., & Robertson, T. (1995). Inducing multiline salespeople to adopt house brands. *The Journal of Marketing*, 59(2), 16-31.
- Anderson, C., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Angus, J., Patel, J., & Harty, J. (1998). Knowledge management: Great concept... but what is it. *Information week*, 673(16), 58-70.
- Baker, M., Buttery, E., & Richter-Buttery, E. (1999). Relationship marketing in three dimensions. *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 47-62.
- Ballantyne, D. (1997). Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 343-366.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.
- Bansal, M. (2004). Optimising value and quality in general practice within the primary health care sector through relationship marketing: a conceptual framework. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(4), 180-188.
- Barnes, J. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology and Marketing*, 14(8), 765-790.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beatty, S., Mayer, M., Coleman, J., Reynolds, K., & Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Bejou, D. (1998). Relationship marketing: evolution, present state, and future. *Psychology and Marketing*, 14(8), 727-735.
- Bell, S., Mengüç, B., & Stefani, S. (2004). When customers disappoint: a model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of marketing science*, 32(2), 112-126.
- Bendapudi, N., & Berry, L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bendapudi, N., & Leone, R. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417-436.

- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York.
- Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V., Adsit, D., Hater, J., Vanetti, E., et al. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 8(2), 32-52.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *The Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M., Booms, B., & Mohr, L. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Boedeker, M. (1997). Relationship marketing and regular customer cards: daily product retailing in Finland. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 249-257.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., & Barksdale Jr, H. (2000). Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2-3), 141-153.
- Boughton, P., Nowak, L., & Washburn, J. (1996). A decision model for marketing research relationship choices. *Journal of Services Marketing*, 10(1), 56-69.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Boyle, B., Dwyer, F., Robicheaux, R., & Simpson, J. (1992). Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Branch, S. (1998). You Hired'Em. But Can You Keep'Em? *FORTUNE-EUROPEAN EDITION*, 138, 247-252.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278.
- Castillo, J. (2002). A note on the concept of tacit knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 46-57.
- Cerro, A. (2009). *Marketing Relacional en el Sector Turístico: la Fidelización de Clientes en el Turismo Rural*. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Cerro, A., Mogollón, J., & Alves, H. (2010). Marketing Relacional e Turismo: a fidelização de clientes no Turismo Rural, proposta de um modelo para o seu estudo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 13/14, 231-241.
- Cese, C. E. E. S. E. (2006). Parecer sobre "O contributo do turismo para a recuperação socioeconómica das zonas em declínio". Paper presented at the 420ª Reunião Plenária de 28 e 29 de Setembro de 2005.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cohen, S., & Backer, N. (1999). Making and Mining Intellectual Capital: Method or Madness? *Training and Development*, 53(9), 46-50.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnston, W. (2002). How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66(3), 33-46.

- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dabholkar, P., & Abston, K. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, 61(9), 959-967.
- Dawes, J., & Rowley, J. (1998). Enhancing the customer experience: contributions from information technology. *Management decision*, 36(5), 350-357.
- Day, G. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77-82.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Deeter-Schmelz, D., & Kennedy, K. (2004). Buyer-seller relationships and information sources in an e-commerce world. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 188-196.
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Droege, S., & Hoobler, J. (2003). Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-66.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fernandes, T., & Proença, J. (2008). The blind spot of relationships in consumer markets: the consumer proneness to engage in relationships. *Journal of Marketing Management*, 24(1), 153-168.
- Fisk, R., Brown, S., & Bitner, M. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature*. *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
- Gaurav, K. (2008). Impact of relationship marketing strategy on customer loyalty. *The Icfaiian Journal of Management Research*, 7(11), 7-21.
- Gengler, C., & Leszczyc, P. (1997). Using customer satisfaction research for relationship marketing: A direct marketing approach. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 36-41.
- Gildin, S. (2003). Understanding the power of word-of-mouth. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1), 91-106.
- Gordon, I. (1998). *Relationship marketing: New strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever*: Wiley.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (Winter Special Issue)(10), 109-122.
- Gremler, D., & Brown, S. (1999). The loyalty ripple effect. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 271-291.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419.

- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 322-338.
- Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.
- Grönroos, C. (2000). Service management and marketing: a customer relationship management approach.
- Guenzi, P., & Pelloni, O. (2004). The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4), 365-384.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(22), 60-75.
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4-15.
- Gummesson, E. (1999). Total quality management: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy (Second ed.): Butterorth Heinemann.
- Gundlach, G., & Murphy, P. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *The Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of marketing science*, 26(2), 101-114.
- Hald, K., Cordon, C., & Vollmann, T. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960-970.
- Hanvanich, S., Droge, C., & Calantone, R. (2003). Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of knowledge management*, 7(4), 124-135.
- Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of knowledge Management*, 12(1), 16.
- Harrison-Walker, L., & Coppett, J. (2003). Building Bridges: The Company-Customer Relationship. *Journal of Business To Business Marketing*, 10(4), 49-72.
- Harwood, T., & Garry, T. (2006). Relationship marketing: why bother? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 107-111.
- He, W., Qiao, Q., & Wei, K. (2009). Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information & Management*, 46(3), 175-180.
- Heffernan, T. (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 114-125.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1998). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, 14(8), 737-764.
- Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic management journal*, 20(5), 467-486.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1996). Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking. *The Service Industries Journal*, 16(3), 287-304.
- Hoots, M. (2005). Customer relationship management for facility managers. *Journal of Facilities Management*, 3(4), 346-361.
- Hubert, S. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-14.

- Hunt, S., Arnett, D., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, 3(1), 18.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Izquierdo, C., & Cillan, J. (2004). The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. *European Journal of Marketing*, 38(8), 974-994.
- Jih, W., Lee, S., & Tsai, Y. (2007). Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: An Empirical Study of 3Cs Product Customers in Taiwan. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University*, 15(2), 83-98.
- Juttner, U., & Wehrli, H. (1994). Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 54-73.
- Kalwani, M., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *The Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(7), 315-323.
- Kikoski, C., & Kikoski, J. (2004). The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations: Greenwood Publishing Group.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. Oxford: Prentice Hall.
- Kumar, V., Bohling, T., & Ladda, R. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 667-676.
- Lee, Y., & Trim, P. (2006). The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 730-745.
- Lemon, K., White, T., & Winer, R. (2002). Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. *The Journal of Marketing*, 66(1), 1-14.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Lesser, E., Mundel, D., & Wiecha, C. (2000). Managing customer knowledge. *Journal of Business Strategy*, 21(6), 34-37.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, 61(5), 87-93.
- Lewin, J., & Johnston, W. (1997). Relationship marketing theory in practice: a case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- Liang, C., & Wang, W. (2008). Do loyal and more involved customers reciprocate retailer's relationship efforts. *Journal of Services Research*, 8(1), 63-90.
- Lindgreen, A. (2001). A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(2), 75-88.
- Lindgreen, A., & Crawford, I. (1999). Implementing, monitoring and measuring a programme of relationship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(5), 231-239.

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing?: In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20.
- Lovelock, C., & Young, R. (1979). Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(4), 164-178.
- Marques, A. (2004). A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas ea influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Martín, S., Gutiérrez, J., & Camarero, C. (2004). Trust as the key to relational commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 3(1), 53-77.
- Mattila, A. (2001). The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, 4(2), 91-101.
- Mitchell, A. (2000). In one-to-one marketing, which "one" comes first. *Interactive Marketing*, 1(4), 354-367.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, H., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morgan, M., & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage:: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290.
- Mota, M., & Freitas, A. (2008). Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 126-147.
- Murphy, P., Lacznia, G., & Wood, G. (2007). An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 37-57.
- Nätti, S., & Still, J. (2007). The Influence of Internal Communities of Practice on Customer Perceived Value in Professional Service Relationships. *The Service Industries Journal*, 27(7), 893-905.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 10.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 15.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Pathirage, C., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. *Journal of knowledge management*, 11(1), 115-126.
- Pessoa, A. (2008). Tourism and Regional Competitiveness: the Case of the Portuguese Douro Valley. FEP Working Papers,
- Piercy, N. (1996). The effects of customer satisfaction measurement: the internal market versus the external market. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(4), 9-15.

- Price, L., & Arnould, E. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *The Journal of Marketing*, 63(4), 38-56.
- Priluck, R. (2003). Relationship marketing can mitigate product and service failures. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 37-52.
- Rao, S., & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614.
- Ravald, A., & Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reichheld, F., & Sasser, E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-112.
- Reichheld, F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect*: Harvard Business School Press Boston, MA.
- Reichheld, F., & Teal, T. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*: Harvard Business School Pr.
- Requena, J., Sellens, J., Masllorens, J., & Tamajón, L. (2007). Tecnologías de la Información y Comunicación, Innovación y Aactividad Turística: hacia la Empresa en Red. *Cuadernos de Turismo*, 19, 217-240.
- Requena, J., Sellens, J., Masllorens, J., & Tamajón, L. (2008). Tecnologías de la Información y Comunicación, Innovación y Aactividad Turística: hacia la Empresa en Red. *Cuadernos de Turismo*, 19, 217-240.
- Reynolds, K., & Arnold, M. (2000). Customer loyalty to the salesperson and the store: examining relationship customers in an upscale retail context. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(2), 89-98.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rust, R., & Chung, T. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560-580.
- Santos, C., & Fernandes, D. (2008). A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento: Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. *ERA*, 48(1), 10-24.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of Relationship Marketing*, 3-38.
- Singh, R. (2003). Developing relationship marketing with customers: a Scandinavian perspective. *Library management*, 24(1), 34-43.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *The Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Smith, J. (1998). Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality. *Psychology and Marketing*, 15(1), 3-21.
- Srivastava, R., Fahey, L., & Christensen, H. (2001). The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.

- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, *Markets for Know-how, and Intangible Assets California Management review*, 40(3), 55–79.
- Thompson, K., Ryals, L., Knox, S., & Maklam, S. (2000). Developing relationship marketing through the implementation of customer relationship management technology. Paper presented at the 16th IMP Conference Proceeding, Bath, UK.
- Thorbjørnsen, H., Supphellen, M., Nysveen, H., & Egil, P. (2002). Building brand relationships online: a comparison of two interactive applications. *Journal of Interactive Marketing*, 16(3), 17-34.
- Tiwana, A. (2000). *The Essential Guide to Knowledge Management: : E-Business and Crm Applications*: Prentice Hall PTR.
- Ulrich, D. (1989). Tie the corporate knot: Gaining complete customer commitment. *Sloan Management Review*, 30(4), 19-27.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital= Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, Winter, 39(2), 15-26.
- Varey, R., & Ballantyne, D. (2005). Relationship marketing and the challenge of dialogical interaction. *Journal of Relationship Marketing*, 4(3/4), 11-28.
- Verhoef, P., & Langerak, F. (2002). Onze Preconceitos sobre a Gestão das Relações com o Cliente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(3), 16-23.
- Vieira, A. (2003). A fidelização de clientes na banca através do marketing relacional: o caso das PME's portuguesas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(3), 16-23.
- Voima, P. (1999). A broadened conception of internal marketing Internal relationship management: broadening the scope of internal marketing. In R. e. L. Ed. Varey, B. (Ed.), *Internal marketing directions for management*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Voss, G., & Voss, Z. (1997). Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. *Journal of Services Marketing*, 11(4), 278-298.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Worthington, S., & Home, S. (1996). Relationship marketing: the case of the university alumni affinity credit card. *Journal of Marketing Management*, 12(1), 189-199.
- Yi, Y., & La, S. (2004). What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. *Psychology and Marketing*, 21(5), 351-373.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.