



Universidades Lusíada

Gouveia, Sara Catarina Veloso

Gestão do relacionamento com o cliente num contexto industrial, um estudo de caso

<http://hdl.handle.net/11067/6141>

Metadados

Data de Publicação

2021

Resumo

O objetivo desta investigação foi perceber como o relacionamento com o cliente influencia a qualidade e valor percebido, e como esta relação conduz à lealdade com o cliente. Em relação à metodologia foi utilizado o estudo de caso aplicado a uma empresa do setor metalúrgico. Na realização deste trabalho foi desenvolvida uma revisão da literatura com conceitos essenciais como a satisfação, a fidelização, a lealdade, comunicação boca-a-boca, valor percebido e a gestão do relacionamento com o clien...

The objective of this investigation was to understand how the relationship with the customer influences the quality and perceived value, and how this relationship leads to customer loyalty. Regarding the methodology, the case study applied to a company in the metallurgical sector was used. In carrying out this work, a literature review was developed with essential concepts such as satisfaction, loyalty, loyalty, word-of-mouth communication, perceived value, and customer relationship management ...

Palavras Chave

Gestão, Relacionamento com o cliente, Qualidade, Valor, Lealdade

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

no

Coleções

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-20T02:24:33Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA – NORTE
CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
NUM CONTEXTO INDUSTRIAL, UM ESTUDO DE CASO**

Sara Catarina Veloso Gouveia

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão – setembro 2021



UNIVERSIDADE LUSÍADA – NORTE
CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
NUM CONTEXTO INDUSTRIAL, UM ESTUDO DE CASO**

Sara Catarina Veloso Gouveia

Orientador: Professora Doutora Elizabeth Real Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Agradecimentos

O desenvolvimento desta dissertação não seria possível sem esforço, dedicação e ajuda de todos os intervenientes.

Gostaria de agradecer à orientadora Professora Doutora Elizabeth Real Oliveira, pela dedicação, orientação e esforço em ajudar-me a superar as dificuldades na elaboração desta dissertação. Ao Professor Doutor Pedro Rodrigues, pela orientação na elaboração do estudo empírico.

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais e ao meu namorado pelo apoio e pelos incentivos para ultrapassar as dificuldades encontradas durante este percurso.

Aos meus amigos e colegas que estiveram presentes para me dar apoio e ajudaram ao longo do mestrado e desenvolvimento da dissertação.

Agradeço à empresa onde trabalho por me ter possibilitado a realização desta investigação.

Agradeço a todos os inquiridos e entrevistado por se terem disponibilizado a responder às perguntas contribuindo para a realização deste estudo.

Muito obrigada a todos!

Índice

Agradecimentos	i
Índice de Figuras	v
Índice de Esquemas	vii
Índice de Tabelas	ix
Resumo	xi
Abstract.....	xiii
Abreviaturas.....	xv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. Satisfação	3
2.2. Fidelização Cliente	8
2.3. Lealdade.....	14
2.4. Comunicação boca-a-boca.....	18
2.5. Valor Percebido	20
2.6. Qualidade Percebida	25
2.7. CRM – Customer Relationship Management	28
3. Metodologia de Investigação	39
3.1. Definição das hipóteses	42
3.2. Estudo de caso	45
3.2.1. Apresentação da Empresa	45
3.2.2. Missão e Valores	45
3.2.3. Estrutura Organizacional.....	46
3.2.4. Atividade da Empresa	46
3.2.5. Layout da Empresa.....	47
4. Análise dos resultados.....	49
4.1. Caracterização da amostra	49

4.2.	Análise de fiabilidade	52
4.3.	Análise Fatorial Exploratória.....	57
4.3.1.	Teste do KMO e Bartlett	57
4.4.	Regressões e Validade das Hipóteses	58
4.5.	Análise das Entrevistas	63
5.	Discussão dos Resultados.....	75
6.	Conclusão, limitações e perspetivas de trabalhos futuros	79
6.1.	Considerações finais	79
	Referências Bibliográficas.....	81
	Anexo A – Escalas utilizadas no inquérito	91
	Escala ERC – Rozzett & Demo (2010)	91
	Modelo Servqual – Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991).....	92
	Modelo Serv-Perval – Petrick (2002)	93
	Escala de Malai & Speece (2005).....	95
	Anexo B – Inquérito aplicado aos clientes	96
	Anexo C – Entrevistas realizadas aos clientes.....	104
	Entrevista 1	104
	Entrevista 2	105
	Entrevista 3	107
	Entrevista 4	108

Índice de Figuras

Figura 1 - Cadeia Satisfação – Lucro	7
Figura 2- Seis representações da satisfação e lealdade.....	16
Figura 3 - Ambiente do projeto de CRM.....	35
Figura 4 - Instalações da empresa Armindo Gouveia Serralharia	45
Figura 5 - Obras executadas	47
Figura 6 - Layout da empresa Armindo Gouveia Serralharia realizado em Autocad	47

Índice de Esquemas

Esquema 1 - Processo de pesquisa de satisfação do cliente	6
Esquema 2 - Escala da Fidelidade - Classificação de clientes segundo Murray Raphel e Neil Raphel.....	12
Esquema 3- O funil de marketing.....	13
Esquema 4 - Determinantes do valor percebido pelo cliente	21
Esquema 5 - Dimensões da relação entre preço e valor percebido	24
Esquema 6 - Conceito de CRM	29
Esquema 7 - Mapa dos benefícios do CRM	31
Esquema 8 - Modelo Conceptual	43
Esquema 9 - Organograma da empresa Armino Gouveia Serralharia.....	46
Esquema 10 - Modelo conceptual e valor de R^2	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fases da lealdade e respetivas vulnerabilidades (Oliver, 1999, pág. 36)	16
Tabela 2 - Tipologias de valor do cliente (Holbrook, 2006, pág.715)	24
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do estudo de caso (Ventura, 2007, pág.386)	40
Tabela 4 - Análise do Alpha de Cronbach (Marôco, 2018)	53
Tabela 5 - Análise da estatística do constructo relacionamento com o cliente	53
Tabela 6 - Análise da estatística do constructo qualidade percebida	53
Tabela 7 - Análise da estatística do constructo valor percebido	55
Tabela 8 - Análise da estatística do constructo lealdade	56
Tabela 9 - Análise de Fiabilidade.....	56
Tabela 10 - Análise fatorial do KMO (Marôco, 2018).....	57
Tabela 11 - Análise fatorial exploratória.....	58
Tabela 12 - Regressão variável dependente qualidade percebida	59
Tabela 13 - Resumo do modelo da hipótese 1.....	59
Tabela 14 - Teste ANOVA.....	59
Tabela 15 - Regressão variável dependente valor percebido	60
Tabela 16 - Resumo do modelo da hipótese 2.....	60
Tabela 17 - Teste ANOVA hipótese 2	60
Tabela 18 - Regressão variável dependente lealdade cliente	61
Tabela 19 - Resumo do modelo da hipótese 3.....	61
Tabela 20 - Teste Anova hipótese 3	61
Tabela 21 - Regressão linear variável dependente lealdade do cliente	62
Tabela 22 - Resumo modelo da hipótese 3.....	62
Tabela 23 - Teste Anova hipótese 4	62
Tabela 24 - Análise conteúdo da entrevista um	64
Tabela 25 - Análise conteúdo da entrevista dois.....	67
Tabela 26 - Análise conteúdo da terceira entrevista.....	70
Tabela 27 - Análise conteúdo da quarta entrevista.....	73
Tabela 28 - Resumo da contagem das respostas dos clientes.....	75
Tabela 29 - Relação entre os atributos e hipóteses.....	77

Resumo

O objetivo desta investigação foi perceber como o relacionamento com o cliente influencia a qualidade e valor percebido, e como esta relação conduz à lealdade com o cliente. Em relação à metodologia foi utilizado o estudo de caso aplicado a uma empresa do setor metalúrgico.

Na realização deste trabalho foi desenvolvida uma revisão da literatura com conceitos essenciais como a satisfação, a fidelização, a lealdade, comunicação boca-a-boca, valor percebido e a gestão do relacionamento com o cliente (crm).

No estudo empírico foi aplicado um questionário com quatro escalas relativas ao relacionamento com o cliente, qualidade percebida, valor percebido e lealdade. O questionário foi aplicado a uma amostra de 103 pessoas, e posteriormente foram realizadas quatro entrevistas para colmatar as respostas aos inquéritos. A amostra utilizada é não probabilística por conveniência.

Pela análise dos resultados é possível verificar que a empresa Armindo Gouveia Serralharia mantém um bom relacionamento com os clientes e que através da avaliação positiva da qualidade percebida e valor percebido foi possível conduzir os clientes à lealdade.

Através do desenvolvimento da revisão da literatura foi possível desenvolver quatro hipóteses de investigação que foram todas validadas.

Em suma, o relacionamento com o cliente tem influência na qualidade e no valor percebido e assim na lealdade do cliente.

Palavras – chave: relacionamento com o cliente, qualidade percebida, valor percebido, lealdade.

Abstract

The objective of this investigation was to understand how the relationship with the customer influences the quality and perceived value, and how this relationship leads to customer loyalty. Regarding the methodology, the case study applied to a company in the metallurgical sector was used.

In carrying out this work, a literature review was developed with essential concepts such as satisfaction, loyalty, word-of-mouth communication, perceived value, and customer relationship management (crm).

In the empirical study, a questionnaire with four scales related to customer relationship, perceived quality, perceived value and loyalty was applied. The questionnaire was applied to a sample of 103 people, and subsequently four interviews were carried out to complete the responses to the surveys. The sample used is non-probabilistic for convenience.

Through the analysis of the results, it is possible to verify that the company Armindo Gouveia Serralharia maintains a good relationship with its customers, and that through the positive evaluation of the perceived quality and perceived value, it was possible to lead customers to loyalty.

Through the development of the literature review, it was possible to develop four research hypotheses, which were all validated.

In short, the relationship with the customer has an influence on quality and perceived value, and thus on customer loyalty.

Keywords: customer relationship, perceived quality, perceived value, loyalty.

Abreviaturas

eWOM – eletronic word-of-mouth

CRM – customer relationship management

B2B – *business to business*

B2C – *business to consumer*

1. Introdução

Atualmente a sociedade encontra-se em constante mudança, assim torna-se fulcral que as empresas se consigam manter competitivas no mercado onde se inserem.

Nas empresas, os clientes apresentam elevada importância devendo estar no centro da estratégia organizacional, sendo assim necessário conseguir obter o máximo de informação relevante sobre os clientes.

No processo de criação de valor ao entregar o produto ou na prestação de serviços é necessário que as empresas conheçam as expectativas e necessidades dos potenciais e atuais clientes.

O desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente permite à empresa melhorar a qualidade percebida, que é um conceito que está ligado ao valor e posteriormente à lealdade.

Ao longo do tempo, o CRM apresentou-se como uma ferramenta que permite reunir toda a informação sobre os clientes e que quando é bem implementado permite colocar o cliente como o foco central na estratégia organizacional.

A motivação para realização deste estudo deve-se às seguintes razões:

- Realizar uma investigação que seja uma vantagem para a empresa que trabalha, uma vez que é recente no mercado onde se insere;
- O tema em estudo ser um foco essencial para a vantagem competitiva das empresas;
- Compreender o que leva os clientes à lealdade e assim os gestores terem ferramentas para investir em estratégias adequadas;

O objetivo deste estudo é perceber como é que o relacionamento com o cliente influencia a qualidade e valor percebido, e como esta relação conduz à lealdade com o cliente.

A definição do problema deve-se à importância que os clientes desempenham na estratégia da empresa. Este foco deve-se à possibilidade das empresas ao serem mais eficientes poderem obter maiores lucros, e conseguirem procurar a lealdade, de forma a reduzir custos como os de marketing.

A questão de partida desta investigação é “o relacionamento com o cliente através da influência na qualidade e do valor percebido conduz à lealdade do cliente?”.

O presente trabalho foi realizado na empresa Armindo Gouveia Serralharia Unipessoal Lda., que tem como atividade a serralharia industrial.

Nesse sentido, foi analisado o perfil sociodemográfico dos clientes, o relacionamento com o cliente, a qualidade percebida, o valor percebido, e a lealdade com o cliente, assim como, as relações entre os vários construtos.

Depois do presente capítulo, no segundo capítulo realizou-se uma revisão da literatura sobre diferentes variáveis como a satisfação, a fidelização do cliente, a lealdade, a comunicação boca-a-boca, o valor percebido, a qualidade percebida, e a gestão do relacionamento com o cliente (crm). No terceiro capítulo encontra-se a metodologia de investigação, onde estão definidas as hipóteses da investigação e o estudo de caso. No quarto capítulo foi realizada a análise dos dados recolhidos, posteriormente no quinto capítulo a discussão dos resultados.

Na investigação empírica foi utilizada a metodologia do estudo de caso, através do método quantitativo e qualitativo. A análise dos dados foi realizada através do SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 21. No método quantitativo realizou-se uma análise sociodemográfica, posteriormente foi realizada a análise de fiabilidade, a análise fatorial exploratória e a regressão linear, com o respetivo teste ANOVA.

Os resultados da investigação demonstraram que a qualidade percebida e o valor percebido estão diretamente dependentes do relacionamento com o cliente. Os clientes quando consideraram que há qualidade e existe perceção de valor, são levados à lealdade.

2. Revisão da literatura

2.1. Satisfação

O processo de satisfação segundo Oliver (1980) é explicado pela teoria da desconfirmação das expectativas, onde a satisfação é determinada pela expectativa e a desconfirmação da expectativa. A desconfirmação resulta desta comparação, sendo que quando o resultado da comparação é inferior ao esperado existe uma desconfirmação negativa, quando o produto é melhor do que o esperado existe uma desconfirmação positiva, quando o produto é como o esperado não ocorre a desconfirmação. A satisfação ocorre quando há uma desconfirmação positiva, enquanto a insatisfação está presente quando a desconfirmação é negativa (Oliver, 1980).

Oliver (1980) na sua teoria refere que os consumidores antes de realizarem uma compra formam expectativas relativas ao desempenho do produto. Posteriormente, quando utilizam fazem a comparação entre o desempenho real e as expectativas, com base no produto, contexto e características individuais.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a percepção de satisfação é mais alta ou mais baixa conforme for mais alta ou mais baixa a expectativa do consumidor. No processo de satisfação há consumidores que são mais influenciados pelas expectativas, por outro lado, outros são mais influenciados pela desconfirmação, por outro lado outros clientes são influenciados pelas expectativas e pela desconfirmação (Oliver, 1980).

A satisfação consiste no sentimento positivo ou negativo que advém do consumo de determinado produto e/ ou serviço, onde o cliente considera se teve uma experiência positiva ou negativa, através da comparação entre o desempenho e a expectativa do consumidor (Kotler & Keller, 2012).

Para Leite & Filho (2007, pág.185) a satisfação é definida como:

“o resultado mais importante da atividade mercadológica e serve para fazer a ligação entre processos que culminaram em compra e consumo com fenômenos de pós-compra, como atitude de troca, repetição da compra e lealdade à marca”.

A satisfação é influenciada pelas expectativas que o consumidor tem, quanto mais as expectativas forem de encontro ao que a empresa oferece, melhor a empresa conseguirá

levar o consumidor a sentir-se satisfeito, por outro lado, quando à uma discrepância entre a oferta e as expectativas a satisfação será mais dificilmente atingida (Fortunato, 2015).

As empresas para conseguirem proporcionar a satisfação dos clientes devem inicialmente perceber qual a necessidade do cliente e posteriormente desenvolver ações que pretendam ir de encontro com essas necessidades (Zenone, 2007).

A satisfação dos clientes conduz benefícios para as empresas pois permite reduzir os custos associados com o marketing, evita a rotatividade de clientes uma vez que pode aumentar a lealdade do consumidor, e melhora a reputação da organização (Fornel, 1992, citado em Curtis, Abratt, Rhoades & Dion, 2011).

Os clientes concebem as suas expectativas com base nas informações obtidas sobre determinado produto e/ou serviço, das recomendações, e através de experiências anteriores (Kotler & Keller, 2012).

A satisfação do cliente aumenta a probabilidade de recompra, de lealdade, e da comunicação boca-a-boca pois vai partilhar com familiares e amigos a sua experiência (Mancebo, 2018).

Para manter a satisfação dos clientes é importante que as organizações estejam atentas às necessidades e desejos pois com o passar do tempo, as expectativas dos clientes têm tendência a aumentar (Gonçalves, 2007).

A satisfação perante a empresa leva os clientes a comprar mais produtos e/ou serviços, recomendar a empresa a terceiros e aumentar a tolerância a variações de preços. Apesar de nem todos estes comportamentos acontecerem em todos os setores, uma parte deles permite à empresa perceber o nível de satisfação do cliente e influenciar o seu valor no setor em que se insere (Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, , 2004).

Schmidt & Strickland (1998) identificaram os benefícios que medir a satisfação dos clientes produz para as empresas:

- Identificar oportunidades para melhorias no serviço;
- Identificar o que os clientes desejam, contrariamente ao que as organizações pensam que os clientes querem;
- Alocar recursos de forma mais eficaz para ir ao encontro das prioridades dos clientes, tendo como objetivo dar prioridade a serviços que são considerados

importantes e reduzir ou mesmo eliminar serviços que os clientes não dão valor (quando apropriado)

- Desenvolver respostas pró-ativas para as exigências emergentes dos clientes, reduzindo crises e stress para os colaboradores e clientes;
- Facultar o feedback aos colaboradores, aos gestores e políticos sobre a eficácia dos programas;
- Avaliar a concretização do mandato da organização e mesmo sustentar algumas alterações ao mandato;
- Fortalecer o plano estratégico
- Avaliar a eficácia de novas estratégias (por exemplo, avaliar o sucesso de implementação de novas tecnologias na perspectiva do cliente);
- Validar os pedidos de aumento de recursos em áreas que necessitam de melhoria (Schmidt & Strickland, 1998).

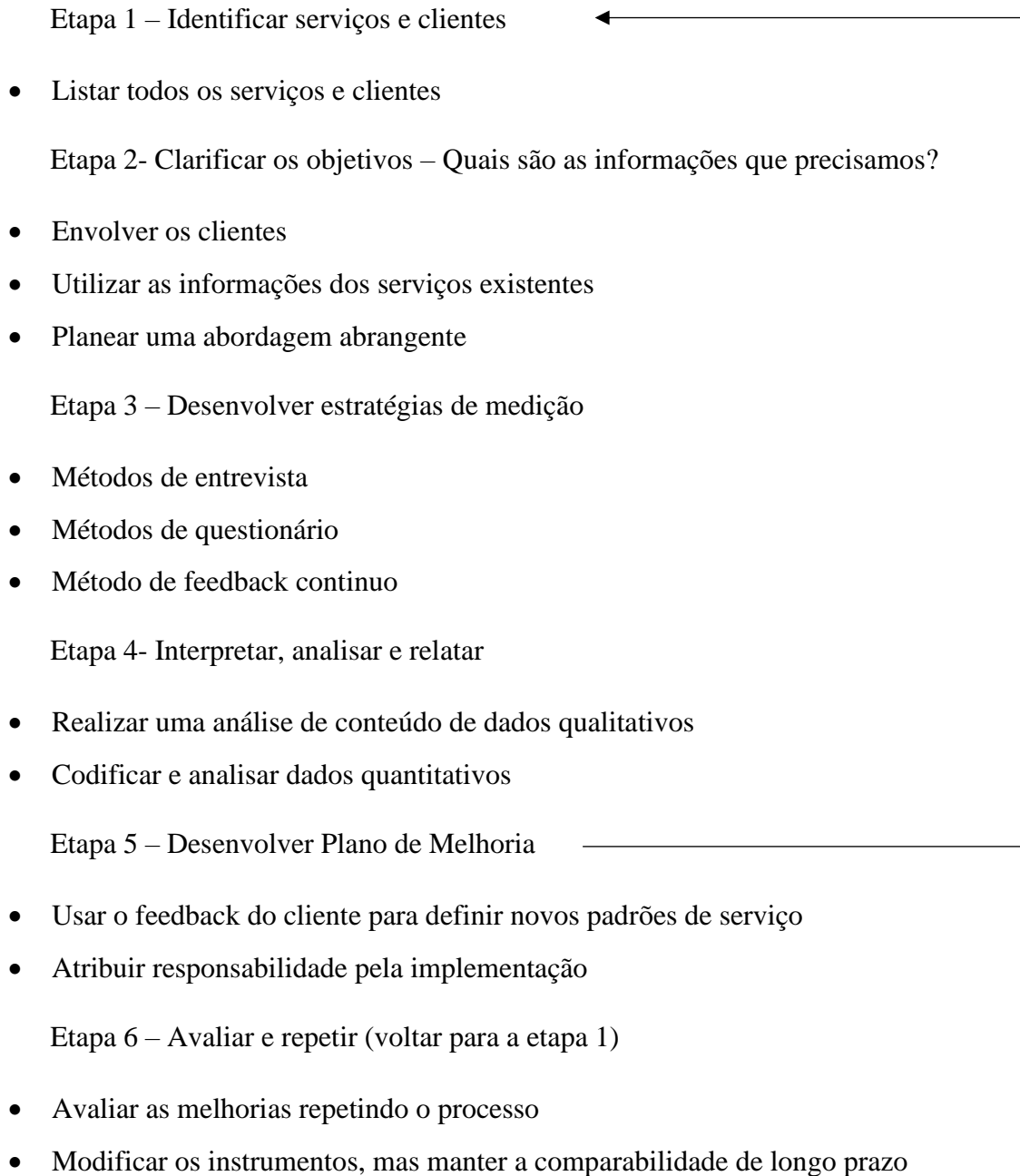
A satisfação pode ser pontual, quando o cliente utiliza um serviço e/ou produto pela primeira vez e não ficou satisfeito, ou pode ser decorrente da relação de longa data da empresa, quando utiliza várias vezes o serviço e/ou produto e teve uma experiência negativa que levou à insatisfação pontual. Um cliente que fica insatisfeito na primeira experimentação terá consequência mais negativas para a empresa do que aqueles clientes que utilizam mais vezes (Costa, 2011).

A satisfação do cliente é um antecedente da fidelização (Alberto, 2011), e induz a lealdade, pois os clientes ao sentirem-se satisfeitos pretendem manter o relacionamento com a empresa (Curtis *et al.*, 2011).

Quando existe uma base criada de clientes satisfeitos e leais, as empresas têm bases para expandirem para novos serviços ou aumentarem as linhas de produtos (Anderson *et al.*, 2004).

As organizações ao avaliar as expectativas dos consumidores, os níveis de satisfação conseguem obter informações que ajudam no processo de planeamento estratégico e de tomada de decisão, uma vez que permite identificar quais são as áreas onde estão a ser gastos recursos desnecessários e onde é necessário investir (Schmidt & Strickland, 1998).

Schmidt & Strickland (1998) realizaram um esquema que descreve o processo de pesquisa de satisfação e que demonstra as diferentes estratégias e ferramentas que devem ser utilizadas, como está representando no esquema 1.



Esquema 1 - Processo de pesquisa de satisfação do cliente

Fonte: Schmidt & Strickland. (1998, pág.17)

Os clientes leais e satisfeitos são um forte ativo que no mercado permitem reduzir custos, aumentar preços e realizar uma penetração mais rápida no mercado, que tem consequências positivas no fluxo de caixa e diminui os riscos de fluxos futuros. Isto acontece, pois, permite à empresa aumentar o poder negocial com os fornecedores e

outros parceiros, uma vez que procura manter parcerias com empresas que já têm esta base, e perante os canais de comunicação pois vão favorecer as empresas que a oferta os ajuda a atrair e reter clientes (Anderson *et al.*, 2004).

Anderson e Mittal (2000) propuseram uma cadeia que exprime a satisfação-lucro, onde empresas que procuram atingir a satisfação dos seus clientes obtêm maiores lucros, como está expresso na figura 1.

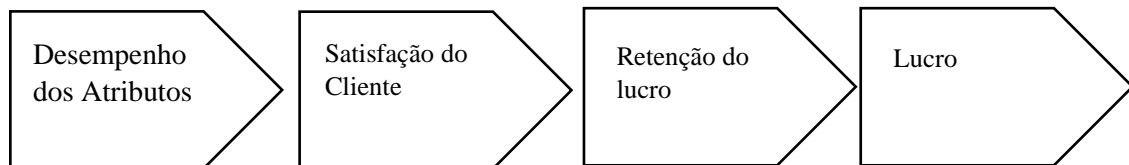


Figura 1 - Cadeia Satisfação – Lucro

Estes autores consideravam que ao melhorar os atributos de produtos e/ou serviços a satisfação do cliente deve aumentar, quanto maior for a satisfação dos clientes maior será a sua retenção e a recompra, assim, as empresas com maior número de clientes satisfeitos podem alcançar maiores lucros. No entanto, encontraram resultados contraditórios pois as variáveis satisfação-lucro são assimétricas e não lineares, uma vez que o impacto do aumento é diferente do impacto da redução. Por exemplo, quando um utente vai a uma consulta e o médico chega atrasado, a satisfação do cliente pode não se alterar, mas caso não tenha um desempenho que vá de acordo com as expectativas o mesmo já não acontece. Estas relações devem ser analisadas caso a caso, uma vez que se alteram para cada setor (Anderson & Mittal, 2000).

Mancebo (2018) no seu estudo tinha como objetivo analisar a satisfação dos clientes no atendimento do Spazio Mateus. Como resultados verificou-se que os clientes se encontram satisfeitos. Como pontos fortes foram destacados a qualidade dos produtos, a localização estratégica, e as múltiplas formas de pagamento. Como fator negativo apontaram o facto de alguns funcionários não conhecerem os produtos todos da empresa, a falta de espaço, o desconhecimento e desorganização do estacionamento. Assim, as empresas precisam de apostar nos produtos/ serviços, atendimento, e no serviço pós-venda de forma a atingirem a maior satisfação dos clientes e incrementarem a sua competitividade no mercado.

2.2.Fidelização Cliente

A fidelização do cliente acontece através de relacionamentos duradouros entre as empresas, funcionários, produtos/e ou serviços e clientes (Sachs, 2015).

A fidelização do cliente acontece mais rapidamente quando o comprador se encontra satisfeito pois incentiva ao maior consumo, aconselha a empresa sobre os seus produtos e/ ou serviços, as restantes marcas desempenham um papel menor, e permite uma menor sensibilidade aos preços (Kotler & Keller, 2012).

O objetivo da fidelização é reter clientes pois aumentam o valor dos negócios uma vez que apresentam uma tendência superior para pagarem preços mais elevados pelos produtos e/ou serviços, compram em maiores quantidades e pretendem consumir mais serviços da empresa (Gonçalves, 2007).

No processo de fidelização do consumidor a empresa tem de saber o valor do cliente, para posteriormente desenvolverem estratégias para fidelizá-lo e recompensá-lo. Posto isto, deve identificar quais são os clientes de alto, médio e baixo valor (Zenone, 2007).

Os clientes de alto valor representam uma alta importância para a empresa, sendo que são vistos como relacionamentos de longo prazo. Os clientes de médio valor são aqueles que não apresentam uma relação constante com a empresa, são vistos como relacionamentos de alto a médio prazo. Os clientes de baixo valor são aqueles que procuram poucas vezes a empresa ou que compram poucas quantidades (Zenone, 2007).

A fidelização permite que as empresas ouçam as opiniões dos clientes e assim serem mais eficientes no desenvolvimento de novos produtos e/ ou serviços. Além disso, podem criar um relacionamento ao nível pessoal que permite à empresa tornar os clientes fiéis em amigos da empresa (Sachs, 2015).

No processo de fidelização há vários fatores que influenciam como é o caso das experiências anteriores, os valores, a educação, as perceções, etc., assim, é possível destacar quatro grupos que influenciam os clientes (Gonçalves, 2007):

- Características e qualidades do produto percebidas pelos clientes- neste grupo inserem-se elementos como a textura, o sabor, o cheiro, a durabilidade e a eficácia de um produto/e ou serviço;

- Resultados na experiência pessoal do cliente- tendo como base as características e qualidades do produto percebidas pelo cliente, estas podem levá-lo a sentir novamente um prazer antigo, sentirem-se exclusivos por possuírem determinado produto e/ou serviço, sentirem-se mais saudáveis, etc;
- Qualidade de atendimento – neste grupo insere-se o serviço personalizado, a eficácia e eficiência do atendimento, e a possibilidade de existirem vantagens associados ao serviço utilizado, pois os clientes sentem-se satisfeitos quando as empresas procuram auxiliar com o melhor atendimento possível;
- Imagem da empresa e atributos da marca- a consideração pela empresa, os valores, a competência na execução dos serviços, etc (Gonçalves, 2007).

Na sociedade atual os consumidores conseguem ter acesso à informação rapidamente, as organizações devem procurar fidelizar os clientes através do aumento da qualidade dos produtos e/ ou serviços, através do preço, e do apoio pós-venda, de forma a conseguirem manter os clientes satisfeitos e, assim, posicionarem-se à frente dos seus concorrentes. As organizações devem ter em atenção que a fidelização dos concorrentes apenas vai existir enquanto as expectativas estiverem a ser atingidas (Oliveira & Santos, 2014).

Para que exista fidelização é necessário que as organizações saibam quais são os clientes que pretendem reter e criar valor (Gonçalves, 2007), assim é possível destacar três ações que as organizações devem adotar no processo de fidelização: a interação com o cliente, desenvolver programas de fidelização e criar vínculos estruturais (Kotler & Keller, 2012).

Kotler e Keller (2012) consideram que na interação com o cliente é importante que a empresa esteja atenta ao feedback dos clientes. Estes autores apontaram medidas que devem ser desenvolvidas neste processo de relacionamento com os clientes:

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo;
- Todos os departamentos responsáveis pelo planeamento e gestão do processo de satisfação e retenção dos clientes devem estar coordenados;
- Procurar ouvir os feedbacks dos clientes de forma a atender às suas necessidades e exigências nas decisões da organização;

- Desenvolver uma base de dados onde seja possível verificar todas as informações sobre as necessidades, preferências, contactos, frequência de compra e satisfação dos clientes;
- Permitir aos clientes o acesso a um departamento especializado em gestão das suas necessidades e reclamações;
- Desenvolvimento de programas de filiação;
- Desenvolver programas de recompensas caso os funcionários se destaquem (Kotler & Keller, 2012).

Na segunda ação de desenvolver programas de fidelização, deve existir uma planificação para premiar os clientes que consomem com maior frequência, de forma a criar fidelidade a longo prazo. Em alguns destes programas as recompensas podem fazer os clientes sentirem-se valorizados e assim segurarem os clientes (Kotler & Keller, 2012). Estes programas de fidelização podem ser caracterizados como programas com ofertas especiais, cupões de descontos, comprar um e levar dois, etc. (Sachs, 2015).

Na terceira ação de criação de vínculos estruturais, estão inseridos a criação de bases de dados, onde a empresa cria ferramentas onde se pode armazenar os pedidos e pagamentos, e onde é possível guardar e atualizar toda a informação associada aos clientes. Este tipo de programas permite que os clientes se sintam menos tentados a trocar para a concorrência, ou mesmo a perder descontos associados à fidelização com a marca (Kotler & Keller, 2012).

A fidelização pode ser caracterizada como um comportamento ou como uma atitude. A fidelização como um comportamento acontece quando há a repetição de compra a nível de um produto e/ou serviço. A fidelização como uma atitude acontece quando os clientes não cedem em relação aos restantes concorrentes, e assim, procuram manter o relacionamento com a empresa e aconselhá-la a novos clientes (Alberto, 2011).

As empresas utilizam programas de fidelização, como bónus ou prémios especiais para aumentar a fidelidade dos clientes (Gouveia, 2017). Os programas de fidelização, segundo Chagas (2018), podem ser divididos em quatro níveis com base nos benefícios que a relação entre a empresa e o consumidor podem trazer.

- Benefícios de oferta de serviços adicionais (nível 1) – tem o objetivo de a empresa melhorar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes através da

implementação de novos serviços e pelo incremento da qualidade dos produtos/serviços já existentes;

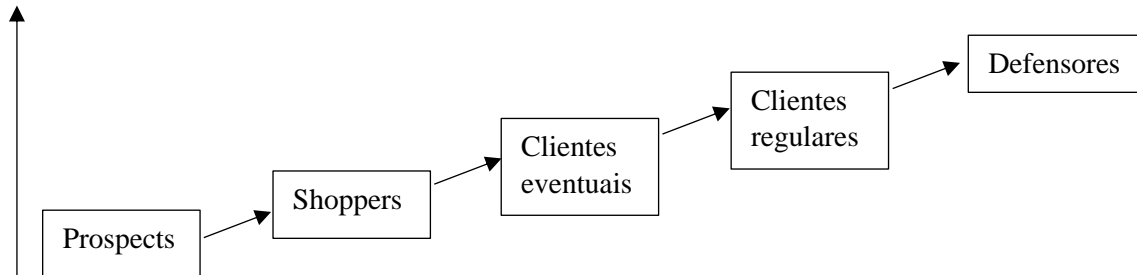
- Benefícios financeiros (nível 2) – a empresa oferece vantagens e benefícios aos clientes que consomem os produtos com maior frequência;
- Benefícios sociais (nível 3) – ocorre quando as empresas envolvem os clientes em eventos e ações da empresa. Usualmente são utilizados quando o benefício financeiro já não é suficiente para os clientes;
- Benefícios estruturais (nível 4) – este tipo de benefício caracteriza-se por a empresa personalizar os produtos/serviços para os clientes mais importantes. Ocorre quando o relacionamento entre a empresa e o consumidor já é prolongado (Chagas, 2018, pág.10).

Rapp & Collins (1994, citado em Paula, 2011) identificaram seis modelos de programas de fidelização:

- Modelo de recompensa: inserem-se os programas que atribuem prêmios, bônus e incentivos aos clientes, de forma a estimularem a recompra. Neste modelo insere-se o cartão fidelidade, e são maioritariamente utilizados em companhias aéreas e de cartões de crédito;
- Modelo educacional: necessita que exista comunicação entre o consumidor e a empresa, são utilizados para informar os clientes sobre os produtos/serviços. As empresas enviam informações aos clientes e posteriormente recebem o seu feedback. É muito utilizado em empresas corretoras.
- Modelo contratual: refere-se aos programas que pressupõem a existência de um pagamento para obter vantagens exclusivas e personalizadas. Neste modelo insere-se as subscrições e os cartões de sócio.
- Modelo afinidade: este modelo é de extrema importância traz um grande nível de envolvimento, uma vez que reúne grupos de clientes que partilham os mesmos gostos pelo produto/ serviço. Neste modelo insere-se o conceito “*customer club*”.
- Modelo de serviço de valor agregado: inserem-se programas que acrescentam valor para o cliente aos serviços/ produtos já existentes. Este modelo é muito utilizado no turismo, por exemplo, quando os hotéis organizam o transporte dos clientes para uma visita.
- Modelo de alianças complementar: corresponde à aliança entre empresas não concorrentes que tem como objetivo oferecer produtos/serviços complementares.

Este modelo pode ser visto novamente na área de turismo, por exemplo entre as companhias aéreas e as empresas de transferes (Paula, 2011).

Murray Raphael e Neil Raphael desenvolveram uma escala de fidelidade onde é possível classificar os clientes com base no processo de compra, como é possível verificar no esquema 2.

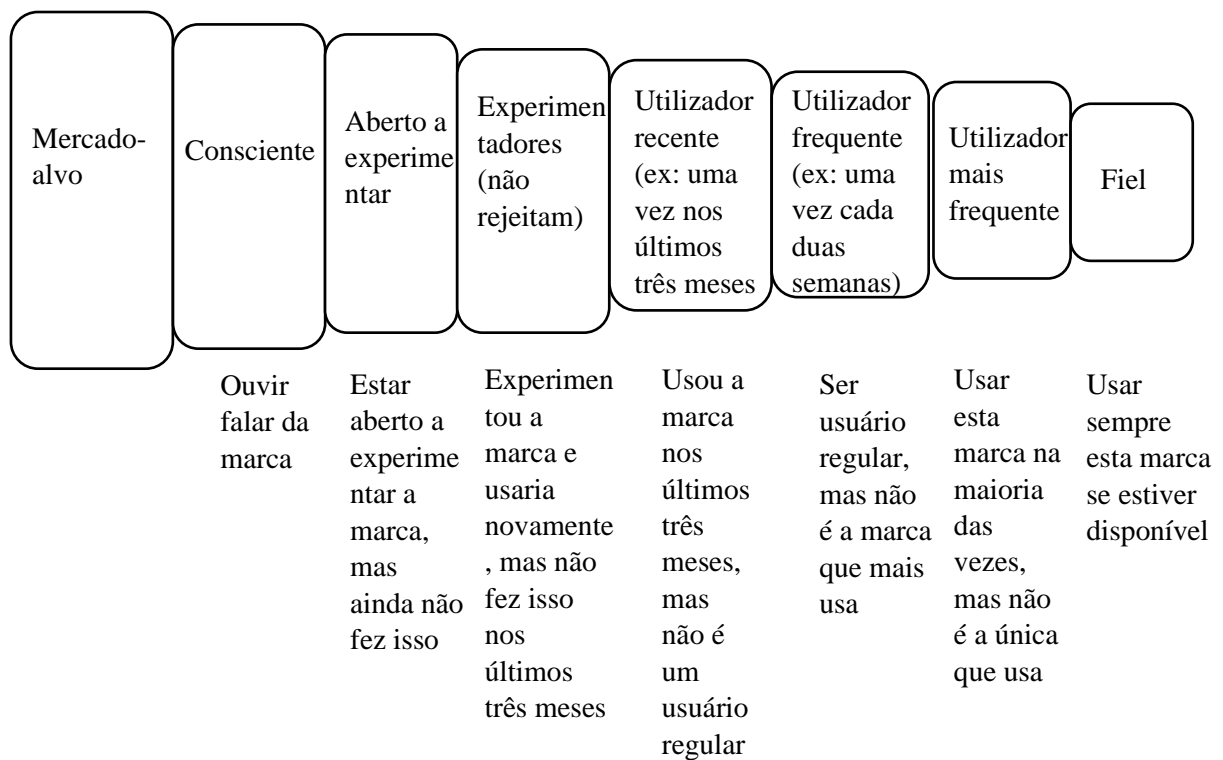


Esquema 2 - Escala da Fidelidade - Classificação de clientes segundo Murray Raphael e Neil Raphael

Fonte: Adaptado de Itzhak Bogmann (2000, citado em Monteiro, 2016, pág. 17)

Os mesmos autores referem que os *prospects* são as pessoas que apresentam interesse em realizar a compra. Os *shoppers* são as pessoas que frequentam o espaço comercial pelo menos uma vez. Os clientes eventuais são as pessoas que compram pelo menos um produto no espaço comercial. Os clientes regulares são as pessoas que compram frequentemente. Os defensores são as pessoas que através da comunicação boca-a-boca transmitem a qualidade dos produtos consumidos (Monteiro, 2016, pág.16).

Kotler & Keller (2012) utilizaram um esquema em forma de funil (esquema 3) para descrever as etapas que os clientes percorrem até se tornarem fiéis, assim como afirmações que fazem ao longo das etapas.



Esquema 3- O funil de marketing

Fonte: Kotler & Keller (2012, pág. 147)

O funil permite demonstrar a importância de reter e manter a relação com os clientes existentes, permite reduzir o afastamento de clientes, melhorar o relacionamento com os clientes, aumentar o crescimento dos clientes através da participação na carteira de clientes, venda cruzada e incremental, aumentar a lucratividade dos clientes ou dispensá-los e focar nos clientes com elevado interesse para a empresa (Kotler & Keller, 2012, pág.147-148).

Sachs (2015) considera que no processo de desenvolvimento de uma base de clientes fiéis encontram-se cinco ferramentas: o envolvimento online, o desenvolvimento de um relacionamento real, fornecer privilégios, a empresa ser um recurso e ter um excelente atendimento ao cliente.

O envolvimento online pode ser desenvolvido através do email e das redes sociais, atualmente os clientes que optam por seguir as páginas ou subscrever já estão a dar indicações que pretendem receber atualizações da empresa, assim é importante garantir que se mantém a informação atualizada e relevante para os clientes. Neste seguimento, deve-se desenvolver um relacionamento humano, através do contacto pessoal, telefónico ou mesmo digital, de forma a manter os clientes sempre atualizados e mostrar a

personalidade da empresa em todos os contactos. As empresas para fazerem os clientes sentirem-se especiais podem atribuir privilégios como descontos na segunda compra ou mesmo bónus por recomendar a algum familiar ou amigo. Além disso, pode ser vista como um recurso, quando por exemplo, nos contactos que efetua com os clientes, quer a nível telefónico, pessoal ou digital, fornece dicas relacionadas com a área de trabalho. No final o sucesso de uma empresa está sempre relacionado com o cliente, assim, deve-se procurar ter um bom atendimento ao cliente de forma que o cliente se sinta respeitado, compreendido e satisfeito (Sachs, 2015).

Para concluir, a distinção entre um cliente retido e cliente fiel. O cliente retido surge quando o consumidor compra vários produtos e/ou serviços, mas ainda não se encontra fidelizado, apenas com o passar do tempo é que se consegue perceber se o cliente é fiel, acontece em muitas empresas onde o preço dos produtos é o mais baixo do mercado. Por outro lado, o cliente fiel procura recomendar a empresa a outras pessoas, é pouco sensível ao preço, e continua a consumir produtos e/ou serviços da empresa (Reis, 2013).

Segundo Pinheiro (2003, pág.2) os “clientes fiéis não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser os clientes fiéis”.

2.3.Lealdade

O conceito de lealdade e fidelidade apesar de serem associados, têm significados diferentes (Vilares & Coelho, 2007).

Segundo Oliver (1999, pág.34), a lealdade é:

“um comprometimento profundo em comprar ou usar novamente um produto ou serviço consistentemente no futuro, causando, por isso, compras repetidas de uma mesma marca ou conjunto de marcas, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing capazes de causar comportamentos de mudança”.

A lealdade é a vontade que o consumidor apresenta de desenvolver um relacionamento a longo prazo com a empresa. A lealdade contribui para a recompra, para a menor sensibilidade a variações de preço, pela recomendação boca-a-boca da empresa (Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002).

Para Reichheld (2003, pág.3) a lealdade é “a vontade de alguém – cliente, empregado, amigo – fazer um investimento ou sacrifício pessoal no sentido de fortalecer uma relação”.

No processo de criação de lealdade encontram-se envolvidos outros fatores como “a qualidade, a satisfação, o comprometimento, a confiança, a gestão de reclamação, dentre outros”(Oliveira, Gonçalves & Sousa, 2020, pág.52).

As empresas terem clientes leais é uma vantagem competitiva pois contribuem para a imagem positiva da empresa, para a obtenção de novos clientes e diminui os riscos de ocorrerem variações na procura de produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa (Perillo, 2007).

Os clientes leais exigem que a empresa utilize menos recursos de marketing, há menores custos associados á criação do relacionamento com o cliente, tem maiores tendências de consumir novos produtos associados à marca, o que requer um menor esforço de captação (Dominguez, 2000).

Simanjuntak, Putri, Yuliati & Sabri (2020) referem que as empresas para manterem a lealdade do cliente necessitam de manter os clientes satisfeitos.

A relação entre a satisfação e a lealdade ainda não se encontra bem definida, no entanto, na figura 2 é possível verificar seis possíveis representações destes elementos (Oliver, 1999). Na primeira representação é assumido que a satisfação e a lealdade são acontecimentos diferentes apesar de pertencerem ao mesmo conceito. Na segunda representação a satisfação é um acontecimento essencial para que a lealdade possa existir, e serve como seu suporte. Na terceira representação a satisfação é caracterizada como um dos elementos da lealdade, mas não o principal. Na quarta representação verifica-se a “*ultimate loyalty*”, onde a satisfação e a “lealdade simples” são elementos. Na quinta representação verifica-se que a satisfação é uma parte da lealdade, no entanto, não é a explicação para a base da lealdade. Na sexta, e última representação, a satisfação é representada como o início de uma evolução que vai resultar na lealdade, apesar de considerar a lealdade independente da satisfação, e que caso deixe de existir satisfação não influenciará a lealdade (Oliver, 1999).

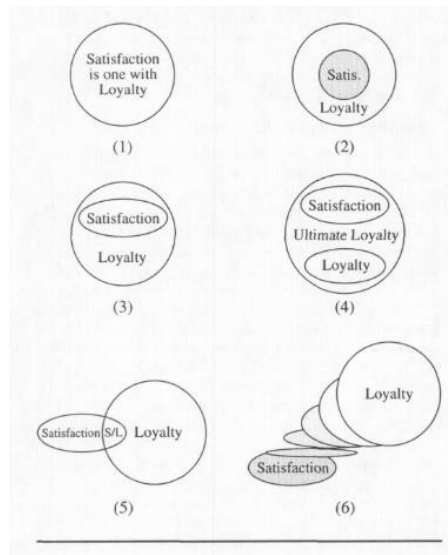


Figura 2- Seis representações da satisfação e lealdade

Fonte: Oliver (1999, pág.34)

Na tabela 1 encontram-se representadas todas as fases da lealdade com as respectivas vulnerabilidades. Na fase cognitiva o cliente processa informações sobre o produto. Na fase afetiva e conativa influencia a satisfação do cliente, onde surge a intenção de compra. A lealdade acentua-se à medida que o cliente avança na fase de ação (Oliver, 1999).

Tabela 1- Fases da lealdade e respectivas vulnerabilidades (Oliver, 1999, pág. 36)

Estágio	Identificador mercado	Vulnerabilidades
Cognitiva	Lealdade pela informação como o preço, características, etc.	Características competitivas, preços reais ou imaginários melhores através da comunicação (ex: propaganda) e experiência pessoal ou de outrem. Deterioração nas características da marca ou no preço. Procura de variedade e julgamento voluntário
Afetiva	Lealdade a um gosto: “eu compro porque gosto de isto”	Insatisfação induzida cognitivamente. Aperfeiçoamento do gosto por marcas competitivas, talvez transmitido por meio de imagens e associação- Procura de variedade e teste voluntário. Deterioração do desempenho.

Conotativa	Lealdade a uma intenção: “estou comprometido a comprar isto”	Mensagens contra argumentativas persuasivas. Teste induzido (ex: cupões, amostras, promoções na compra). Deterioração do desempenho.
Ação	Lealdade a uma inercia de ação, juntamente com a superação de obstáculos	Indisponibilidade induzida (ex: levantamento de stock-compra todo o stock do produto de um concorrente em um comerciante) Obstáculos aumentados em geral. Deterioração do desempenho

Para Vilares & Coelho (2006), a lealdade pode assumir-se na dimensão afetiva, cognitiva ou racional e comportamental, sendo que é influenciada pela satisfação do cliente

A lealdade afetiva pressupõe interações humanas e ligações emocionais. Os clientes destacam a sua identificação com os produtos da empresa, a preocupação dos funcionários da empresa consigo e a amizade com os empregados da empresa (Vilares & Coelho, 2006).

A lealdade cognitiva ou racional pressupõe a avaliação da relação comercial, como os preços, os custos e o valor recebido. Os clientes têm afirmações como abandonar os serviços da empresa fará ocorrer custos elevados, e manter a relação com a empresa é uma necessidade (Vilares & Coelho, 2006).

A lealdade comportamental pressupões a dimensão afetiva e cognitiva ou racional, pressupões que o consumidor continue cliente da empresa e que recomende (Vilares & Coelho (2006).

A lealdade dos clientes é mais do que fazerem compras repetidas, pois um cliente pode comprar muitas vezes e não ser leal, assim como um cliente leal pode comprar com pouca frequência. A lealdade afeta os proveitos de uma empresa pois o facto de permanecerem num produto e/ou serviço reduz os custos de aquisição de clientes de uma empresa (Reichheld, 2003).

Os clientes leais com o passar do tempo tendem a comprar mais conforme os seus rendimentos aumentam, aconselham a empresa a colegas, amigos e familiares, o que para

as empresas é muito benéfico pois reduzem os custos com a promoção e marketing (Reichheld, 2003).

2.4. Comunicação boca-a-boca

O desempenho positivo das empresas leva ao aumento da procura pelos produtos e/ou serviços, leva à fidelização de clientes e à comunicação boca a boca (Santos, Vassallo & Rabahy, 2009).

A informação boca-a-boca pressupõe que haja contacto entre pessoas, que não exista interesse comercial direto, e deve existir interesses em comum (Bentivegna, 2002).

Zenone (2007, pág. 131), refere que a comunicação boca-a-boca “são os comentários que as pessoas fazem umas as outras e são disseminados para diferentes indivíduos”.

Segundo Mothersbaugh & Hawkins (2016, pág.229) este tipo de comunicação “envolve que indivíduos partilhem informação com outros indivíduos numa forma verbal, incluindo cara a cara, pelo telemóvel e pela internet”.

Para que ocorra estas trocas de informações é necessário que o informador tenha tido uma experiência direto com o produto e/ou serviço (Bentivegna, 2002).

A comunicação boca-a-boca é uma vantagem pois as pessoas confiam mais na opinião dos seus conhecidos do que no marketing, pois não têm qualquer benefício em não dizerem a sua verdadeira opinião (Mothersbaugh & Hawkins, 2016).

A informação boca-a-boca confere credibilidade pois como não há nenhuma ligação á empresa, e advém da experiência com o produto e/ou serviço é considerada imparcial e objetiva, uma vez que a opinião não foi influenciada diretamente por campanhas de marketing (Bentivegna, 2002).

As empresas nas suas publicidades inserem testemunhos de forma a usufruírem da credibilidade associada ao boca-a-boca (Bentivegna, 2003).

A comunicação boca-a-boca permite aos consumidores criarem ou não expectativas em relação aos produtos e serviços das empresas (Reis, 2001).

Para (Ikeda, 1997) “ a comunicação boca-a-boca é a mensagem sobre a organização, sua credibilidade e confiabilidade, sua forma de operar, seus serviços e tudo mais que é comunicado por uma pessoa, um cliente ou praticamente qualquer um, a uma outra pessoa”.

A informação transmitida é mais influenciadora quando os clientes vão consumir um produto pela primeira vez ou quando o preço é alto, pois os consumidores procuram mais detalhes antes de fazerem o investimento (Bughin, Doogan, & Vetvik 2010).

O boca-a-boca pode influenciar clientes a comprar determinada marca ou produto, que as estratégias de publicidade não conseguiriam. As suas motivações são diversas, mas é possível identificar três formas: o experimental consequencial e intencional (Bughin *et al.*, 2010).

O experimental ocorre quando o cliente contacta diretamente com o produto ou serviço, e tem uma experiência diferente do que esperava, sendo que pode ser positiva ou negativa. O consequencial acontece quando os consumidores vêm campanhas de marketing e transmitem-nas aos seus conhecidos, sendo que as mensagens têm um maior efeito positivo do que os anúncios. O intencional acontece quando as marcas utilizam pessoas famosas para darem opiniões positivas sobre os produtos. O boca-a-boca experimental é o mais comum, e o intencional é o menos utilizado (Bughin *et al.*, 2010).

O boca-a-boca é o processo de comunicar informações de pessoa para pessoa, tanto a nível online como offline (Standing, Holzweber & Mattsson, 2016).

Atualmente, com a internet surgiu o *eWOM*, que segundo Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler (2004, pág.39) “qualquer comentário positivo ou negativo feito por clientes potenciais, atuais ou antigos sobre um produto ou uma empresa, o qual fica disponível para uma grande quantidade de pessoas e instituições via internet”.

O *eWOM* podem surgir em redes sociais, em plataformas de opiniões, em fóruns, grupos, etc. (Hennig-Thurau *et al.*, 2004).

A comunicação boca-a-boca pode ter efeitos positivos ou negativos para a empresa. Tem efeitos positivos quando contribui para as vendas, muitas vezes os clientes não conhecem os produtos, mas compram por ouvirem falar bem dele, e possibilita às marcas entrarem em novos mercados devido à sua reputação (Artoni & Daré, 2008).

Por outro lado, pode trazer efeitos negativos para as empresas, quando a comunicação boca-a-boca leva a crises financeiras devido à quebra da reputação (Artoni & Daré, 2008).

Os clientes utilizam o boca-a-boca para falar de diversas marcas, este tipo de publicidade é principalmente eficaz para as pequenas empresas, que permite manter um relacionamento mais próximo com os clientes (Kotler & Keller, 2012).

Segundo Bentivegna (2003, pág.40) a eficiência dos canais interpessoais depende dos seguintes fatores:

- Credibilidade da fonte de informação – imparcial e objetiva pois não está associada à marca;
- Ocorrência de mensagens positivas e negativas do produto – quando a avaliação vem da publicidade há a tendência a ser positiva, ao surgirem comentários negativos confere maior credibilidade à informação;
- Reforçar a eficiência da difusão boca-a-boca – a opinião dos familiares e amigos será sempre uma referência.

2.5. Valor Percebido

O valor ao longo do tempo tem sido associado à procura pela eficiência nos processos na produção de bens, serviços, e na informação que a empresa transmite aos seus clientes. O valor que a empresa gera é medido pelo preço que os clientes estão dispostos a pagar (Scharf & Soriano-Sierra, 2008).

O valor entende-se como “uma função do que o cliente obtém, a solução fornecida pela oferta e o sacrifício do cliente para obter essa solução”, sendo que a oferta pressupõe que exista um produto principal ou serviços adicionais e o sacrifício inclui um custo para o cliente (Grönroos, 1997, pág.417). No processo de criação de valor as empresas têm de se focar nas pessoas, na tecnologia, no conhecimento e informação, no tempo do cliente, e no cliente enquanto pessoa, assim como na capacidade da empresa adquirir e gerir os recursos.

O mesmo autor refere que o valor percebido pelo cliente resulta na gestão dos recursos e da orientação para o cliente em relação ao sacrifício do cliente.

Para Zenone (2007, pág. 20), o valor percebido consiste no “reconhecimento do benefício total percebido pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade, ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema).

O valor percebido define-se como “a diferença entre o valor total do cliente e o custo total incorrido pelo cliente” (Simanjuntak *et al.*, 2020, pág.2).

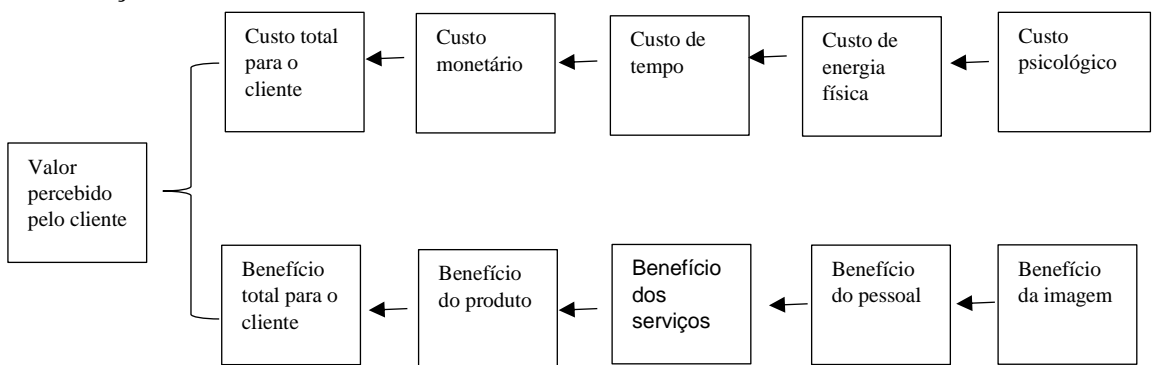
O valor para o cliente insere-se nas estratégias para o mercado, onde se analisa os concorrentes, o ambiente externo e interno à empresa, e onde o cliente é o foco principal na estratégia da empresa (Goldstein & Toledo, 2001).

O valor percebido é a avaliação que o consumidor realiza entre a utilidade do produto com a percepção do que recebe e do que dá, sendo que a percepção do que é recebido varia conforme cada pessoa, assim o valor representa a troca dos componentes principais de dar e receber (Zeithaml, 1988).

O valor percebido consiste na diferença que o consumidor realiza entre os custos e benefícios do produto e/ou serviço em relação aos concorrentes (Scharf & Soriano-Sierra, 2008).

Para Goldstein & Toledo (2001, pág.6) “ o valor percebido é a relação entre benefícios e sacrifícios proporcionados por um produto ou serviço, tal como o cliente percebe quando avalia tal produto ou serviço”.

Segundo Kotler & Keller (2012, pág. 131) “o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas”. No esquema 4 encontra-se descrita esta relação.



Esquema 4 - Determinantes do valor percebido pelo cliente

Fonte: Kotler & Keller (2012, pág. 131)

O valor percebido é um fator muito importante no sucesso da empresa, pois quanto maior é o valor percebido, maior é a vontade que o cliente tem de adquirir o produto (Scharf & Soriano-Sierra, 2008).

Na ótica de Parasuraman & Grewal (2000) ao conceito de valor percebido existe uma relação entre o valor, qualidade e lealdade, em que o valor é apresentado como um antecedente da lealdade do cliente.

O valor percebido engloba as características intangíveis que se forem trabalhadas eficazmente aumentam o valor para os clientes e o lucro para a empresa, pois se os clientes assumirem que há valor num determinado produto estão dispostos a pagar mais por ele (Luiz, 2007).

O valor do produto para o cliente pode traduzir-se na rapidez, no atendimento, na durabilidade, na qualidade do produto/serviço, etc. ou pode estar associado à ética da empresa. Assim, o conceito de valor pode ser traduzido de várias formas (Luiz, 2007, pág.77-78):

- Preço como fator mais importante;
- Benefícios obtidos;
- O que é bom para o cliente;
- Aquilo que é mais conveniente para o consumidor num momento;
- Qualidade que o consumidor consegue pelo preço pago;
- Obter o que se espera;
- Qualquer coisa que o cliente deseja do produto.

O valor para o cliente varia conforme o valor recebido e o pretendido, varia conforme a circunstância de uso, e varia conforme o objetivo de uso (Goldstein & Toledo, 2001).

A análise de valor para o cliente demonstra os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos vários clientes, assim devem seguir-se as seguintes etapas (Kotler & Keller, 2012):

- Identificação dos atributos e benefícios que os clientes valorizam – a empresa deve saber quais são os atributos, benéficos e níveis de desempenho que o cliente procura no processo de decisão;

- Quantificar a relevância dos atributos e benefícios – a empresa deve pedir aos clientes que atribuam uma classificação aos atributos e benefícios;
- Avaliar a empresa e os concorrentes nos valores para os clientes e a respectiva importância – a empresa deve pedir aos clientes que avaliem o desempenho e os concorrentes nos diferentes atributos e benefícios;
- Analisar o desempenho da empresa e do concorrente principal sobre um atributo ou benefício- esta análise é importante pois caso a empresa apresentar maior benefícios e atributos pode vender o seu produto a um preço mais elevado.
- Monitorar os valores para o cliente – a empresa deve ir atualizando os valores dos clientes e a opinião sobre os concorrentes ao longo do tempo (Kotler & Keller, 2012, pág.132).

Goldstein & Toledo (2001, pág.8-10) foram outros autores que também propuseram medidas que as empresas devem adotar para avaliarem o valor percebido pelo cliente:

- Selecionar os clientes que devem ser avaliados;
- Analisar o que os clientes valorizam;
- Analisar o que os clientes priorizam;
- Perceber se a empresa está a entregar valor para os clientes;
- Analisar os dados obtidos;
- Apresentar medidas para aumentar o valor entregue;
- Implementar ações de monitorização de mercado.

A empresa para conseguir entregar valor ao cliente tem de perceber quais são as ações que agregam valor, e as que não agregam, que depois de identificadas devem deixar de existir, de forma a não acarretar custos (Luiz, 2007).

O valor percebido e a satisfação são conceitos que podem ser relacionados pois quando o cliente consome determinado produto e/ou serviço, inicialmente ele vai analisar por comparação o pretendido e o recebido, de seguida terá a sua percepção em relação à análise, e finalmente irá perceber se ficou ou não satisfeito com o produto ou serviço (Goldstein & Toledo, 2001).

A interação que tem de existir entre o produto/serviço e o indivíduo é relativa ao nível da comparação, a nível pessoal e a nível situacional. Isto acontece, pois, em primeiro

lugar envolve comparação entre produtos/serviços, varia de pessoa para pessoa, e porque depende da situação em que é avaliado (Bonatto, Miron & Formoso, 2011).

Biscola & Santos (2008, pág.107-108) destacam três formas de as empresas aumentarem o seu valor percebido:

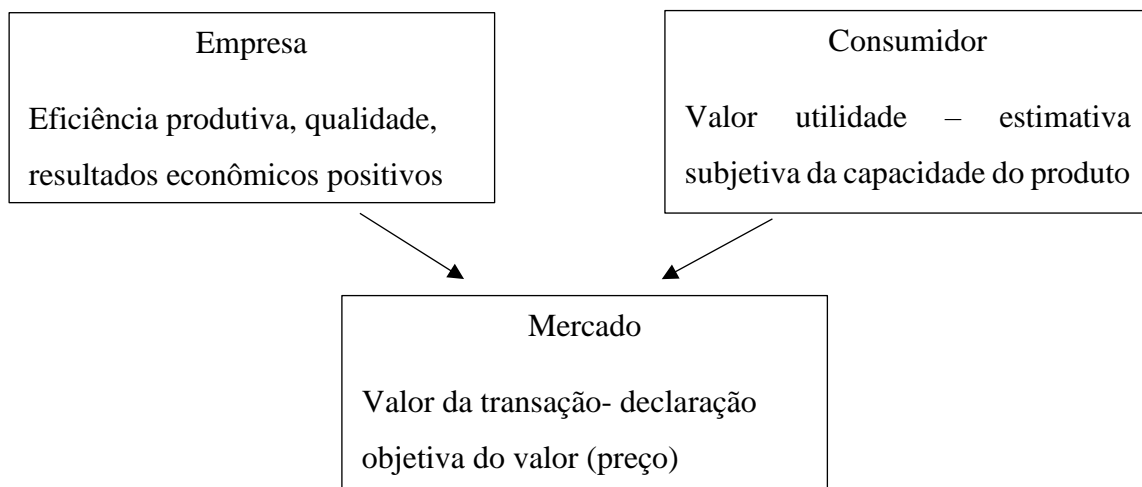
- Aumentar os benefícios da oferta e diminuir os sacrifícios percebidos pelo cliente;
- Aumentar apenas por benefícios;
- Diminuir apenas os sacrifícios.

Para (Holbrook, 2006) o valor é extrínseco quando representa algo material, e intrínseco quando está ligado ao lado emocional. O valor também pode ser dividido por ter efeitos no próprio consumidor ou por ter efeito nos outros. Assim, o autor distinguiu os seguintes tipos de valor (tabela 2):

Tabela 2 - Tipologias de valor do cliente (Holbrook, 2006, pág.715)

	Extrínseco	Intrínseco
Orientação própria	Económico	Hedónico
Orientação outros	Social	Altruísta

No esquema 5 estão representadas as dimensões que fazem parte da relação entre o preço e o valor percebido que resultam na interação entre a empresa, o mercado e o consumidor, que representam a procura dos objetivos dos intervenientes no processo de negociação (Luiz, 2007).



Esquema 5 - Dimensões da relação entre preço e valor percebido

Fonte: (Luiz, 2007, pág.82)

2.6. Qualidade Percebida

A qualidade resulta da proximidade ou distanciamento entre as expectativas e percepções do consumidor, e pode ser expressa pela comunicação boca-a-boca, pelas necessidades pessoais do cliente, pelas experiências vivenciadas do consumidor e pela comunicação existente entre a empresa e o cliente (Reis, 2001).

A qualidade ao depender das expectativas e de percepções não é percebida igualmente pelos diferentes clientes, pois fatores culturais, situacionais e diferentes critérios podem influenciar a qualidade percebida (Fortunato, 2015).

O conceito de qualidade encontra-se ligado ao conceito de satisfação, pois o cliente quando consome um produto/serviço e assume que obteve a qualidade esperada e fica satisfeito. Contrariamente quando o consumidor considera que não obteve a qualidade esperada fica insatisfeito (Mancebo, 2018).

A avaliação da qualidade do serviço é obtida através da comparação entre o desempenho esperado e o obtido. A qualidade é ideal quando o serviço percebido é superior ao serviço esperado, a qualidade é satisfatória quando o serviço percebido é igual ao serviço esperado, a qualidade é inaceitável quando o serviço percebido é inferior ao serviço esperado (Bezerra, 2002).

A qualidade está presente quando o produto/ serviço vai de acordo ou supera as expectativas dos clientes (Kotler & Keller, 2012).

As empresas devem ir mais além do que perceber as necessidades e expectativas dos consumidores, estas devem conseguir utilizar essas necessidades para aumentar a qualidade dos produtos/serviços que vendem ao cliente, pois caso não aconteça, a lealdade do cliente para com a empresa pode ser reduzida (Zenone, 2007).

“Quando um cliente faz uma compra normalmente ele verifica desempenho, performance, estética, confiabilidade e se as suas expectativas foram atingidas, essa é a forma que ele determina a Qualidade fazendo um elo com as suas experiências passadas e futuras, um vínculo entre expectativas, necessidades e benefícios e analisando o relacionamento no pós-venda” (Mancebo, 2018, pág.27).

A qualidade é essencial para o sucesso e para a vantagem competitiva de uma empresa, assim a qualidade deve ser um ponto central dos seus objetivos, e devem saber como trabalhá-la continuamente (Tontini & Silveira, 2007).

Os clientes avaliam a qualidade com base nas suas expectativas, assim, as empresas devem procurar considerar as expectativas do consumidor (Coelho, 2004).

A qualidade também pode definir se o relacionamento entre a empresa e o consumidor vai ser duradouro. Quando o cliente atribui uma avaliação positiva á qualidade pode indicar que vai permanecer na empresa, caso atribua uma avaliação negativa pode fazer com que o relacionamento fique enfraquecido (Basso, Schwab, Isbert & Slongo, 2017).

A qualidade está associada à lucratividade da empresa, pois as organizações que têm elevados nível de qualidade, conseguem obter altos níveis de satisfação dos clientes, e assim poderem vender os seus produtos a preços superiores (Kotler & Keller, 2012).

Zenone (2007) considera que a qualidade dos serviços pode ser dividida na qualidade técnica e na qualidade funcional. A qualidade técnica está presente quando os clientes utilizam o produto ou serviço oferecido pela empresa, e daí tira uma conclusão se o que obteve tem ou não qualidade para ele. A qualidade funcional ocorre ao longo do processo de entrega de determinado produto ou serviço. Nesta dimensão inclui-se por exemplo o atendimento ao cliente, que no final vai influenciar a percepção de qualidade que a empresa prestou ao cliente no decorrer da obtenção do produto/serviço. A qualidade percebida pelo cliente é formada pela junção entre a qualidade técnica, ligada ao resultado e a qualidade funcional, ligada ao processo.

Para Grönroos (2001, citado em Zenone 2007, pág.131-132), a qualidade percebida deve seguir seis critérios para que o cliente fique satisfeito:

- Profissionalismo e habilidades – as empresas têm recursos físicos e colaboradores que são capazes de responder às necessidades do consumidor;
- Atitudes e comportamentos – o consumidor percebe que os colaboradores estão preocupados em ajudá-lo;
- Facilidade de acesso e flexibilidade – o consumidor percebe que a empresa facilita os processos de obtenção do produto/ serviço;

- Confiabilidade e honestidade - o consumidor acredita que caso exista algum problema, a empresa vai cumprir com o que prometeu;
- Recuperação – o consumidor acredita que caso ocorra algum problema, a empresa vai arranjar uma solução;
- Reputação e credibilidade - o consumidor acredita que vale a pena gastar dinheiro na empresa.

Rocha & Moura (2010) desenvolveram um estudo cujo objetivo é avaliar a qualidade percebida de uma empresa metalúrgica, em que existiu como princípio a percepção dos clientes. Os autores definiram cinco dimensões, a tangibilidade, a confiabilidade, a presteza, a empatia e a segurança, para medirem a percepção dos clientes em relação à sua tangibilidade. Os resultados mostraram que a tangibilidade é a única dimensão que apresenta uma percepção maior que a expectativa, a dimensão confiabilidade foi a que apresentou menor qualidade percebida.

No processo de aquisição de um produto, os clientes comparam as suas expectativas, com a qualidade que consideraram obter. Nos serviços, o processo é realizado de uma forma semelhante (Bezerra, 2002). Quando os clientes consideram que o serviço prestado não foi obtido com sucesso, ocorreram lacunas que foram identificadas por Kotler e Keller (2012):

- Lacuna entre as expectativas dos consumidores e as percepções da gerência;
- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade de serviços;
- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega;
- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas;
- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço prestado. (Kotler & Keller, 2012)

Azevedo (2017, pág.25) distinguiu a qualidade em três aspetos: a qualidade boa, a qualidade aceitável e a qualidade má, sendo que para medi-la é necessário que as necessidades e as expectativas têm de ser realistas. Segundo a autora a qualidade boa está presente quando as expectativas são menores que a percepção. A qualidade aceitável acontece quando as expectativas são iguais à percepção. A qualidade má acontece quando as expectativas são maiores que a percepção.

Paladini (2000, citado em Mancebo, 2018, pág. 30) elaboraram uma tabela onde é possível analisar as diferenças entre a gestão da qualidade em ambiente industrial e na prestação de serviços. Segundo este autor, a qualidade em ambiente industrial apresenta as seguintes características:

- “O esforço pela qualidade aparece no produto;
- Interação com o cliente via produtos;
- Elevado suporte;
- Baixa interação;
- Suporte ao produto (qualidade de produto);
- Cliente atua no final do processo produtivo;
- Produção e consumo em ambientes bem distintos;
- Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar;
- Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas;
- Cliente tende a não influenciar no processo produtivo;
- Resulta de um conjunto de elementos (máquinas e pessoas);
- Condições favoráveis à padronização;
- Tende a uniformizar-se a médio e longo prazo;
- Bens tangíveis podem ser patenteados;
- Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados pela comercialização”.

2.7. CRM – Customer Relationship Management

O CRM apresenta-se como um meio que permite gerir as informações relacionadas com a empresa, melhorar o relacionamento com o cliente, compreender todo o processo organizacional, e otimizar as vendas nas empresas (Gomez, Navarro, Badenes & Quilis, 2020).

Rozzet & Demo (2010, pág.386) referem que

“muitas empresas não entendem o CRM como um sinônimo do marketing de relacionamento e o encaram como uma solução tecnológica, confundindo a

gestão do relacionamento com o cliente com os sistemas de apoio para implementação do CRM.”

Na ótica de (Kumar, 2018) o CRM é uma ferramenta tática, focada no cliente e na gestão do relacionamento com o cliente, sendo que a sua base é a consistência e a fiabilidade dos dados de clientes. Assim, as empresas têm de ter acesso ao maior número de informações possíveis sobre os clientes.

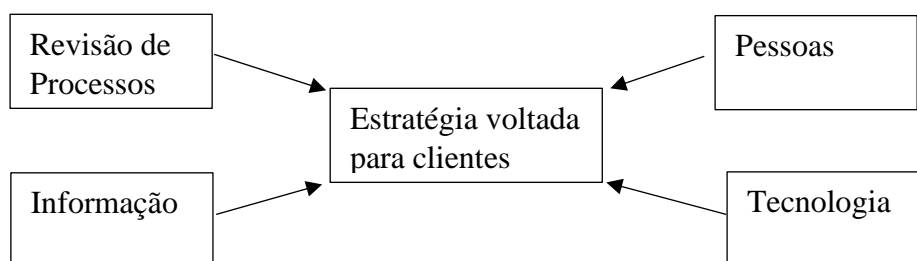
O CRM surgiu no final dos anos 90, com o objetivo de ir de encontro às necessidades dos clientes e assim poderem oferecer valor. O seu surgimento ocorreu, pois, era necessário perceber o cliente e assim desenvolver atividades que aumentem a rentabilidade da empresa (Claro, 2006).

O objetivo do CRM é interligar o conceito de marketing com a estratégia organizacional para entender como gerir eficazmente o relacionamento com os clientes. O CRM foca-se nos clientes, nas suas necessidades e no relacionamento entre o consumidor e a empresa (Idzikowski, Kurylo, Cyganiuk& Ryczko, 2019, pág.1004). O CRM é dividido nas três áreas principais, o marketing, as vendas e distribuição, e o serviço ao cliente (Kumar, 2018).

O CRM para Kotler & Keller (2012, pág.142) “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas, sobre cada cliente e de todos os “pontos de contacto” com ele, a fim de maximizar a sua fidelidade”.

As necessidades e desejos dos clientes devem ser apresentados como elemento principal na estratégia de negócio, de forma que a gestão do relacionamento com o cliente seja bem-sucedida (Vyas, 2020).

O CMR “envolve as pessoas, tecnologia, revisão de processos, e informações alinhadas com uma estratégia voltada para o cliente” (Prieto & Carvalho, 2005, s/p), como é possível verificar no esquema 6.



Esquema 6 - Conceito de CRM

Para Brent Frei, citado em (Greenberg, 2001, s/p) o “CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação”.

Buttle & Maklan (2019) o CRM é uma estratégia de negócios que utiliza dados sobre os clientes com o objetivo de aumentar a sua proposta de valor para o cliente, de forma a manter relacionamentos lucrativos.

O CRM utiliza recursos para definir e aumentar o valor dos clientes, de forma a levar à recompra, e a manterem-se fiéis á empresa (Dyché, 2002).

Segundo Schmidt (2015, pág. 15) “ o CRM deve ser visto como mais uma ferramenta que possibilita gerir o ciclo de vida do cliente e potencializa-lo, quanto maior for a sua duração maior será o seu CLV, sigla inglesa para “ valor de vida do cliente”

As empresas que utilizam o CRM com o objetivo de criar um relacionamento com o cliente consideram que o consumidor está fidelizado, e que quando necessitar novamente do produto ou serviço irão voltar à empresa (Ferro, 2003).

As informações contidas no CRM permitem às empresas desenvolver estratégias de fidelização de clientes, onde será possível perceber quais são os clientes que apresentam maior valor para a empresa (Pereira & Bastos, 2009).

Quanto melhor for a gestão do relacionamento com o cliente, mais elevado será a satisfação do cliente e maior a lealdade com produtos e serviços da empresa (Sulaiman, 2020).

Na gestão do relacionamento com o cliente é necessário utilizar estratégias que procurem aumentar o valor ao produto ou serviço. Além disso as empresas devem apostar na tecnologia, nos processos e nas pessoas de forma a destacarem-se no mercado que se inserem (Zenone, 2007).

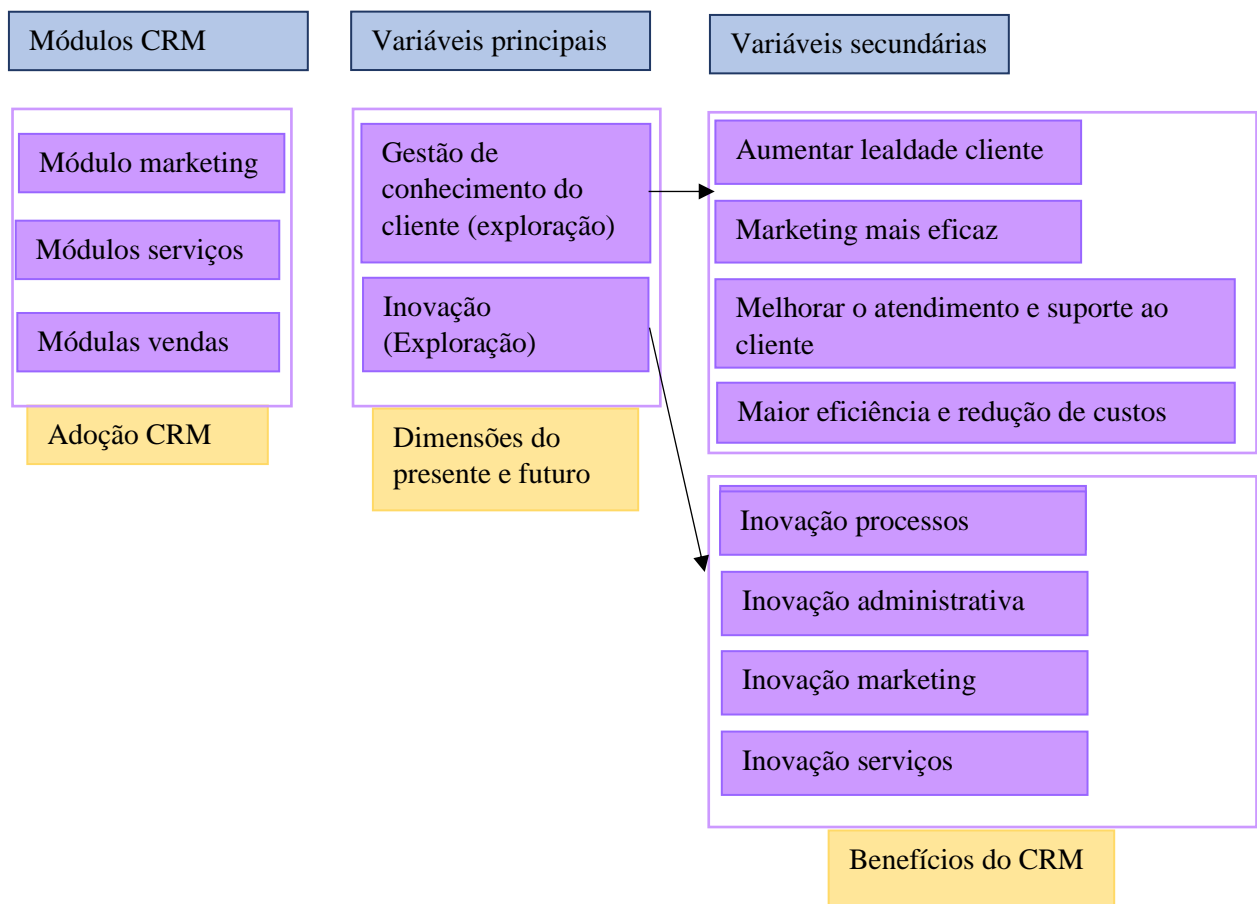
A implementação do CRM, com atenção nas necessidades dos clientes permite melhorar a imagem da empresa, aumentando assim a confiança do cliente e a sua competitividade no mercado, permite ainda otimizar custos e aumentar as vendas (Idzikowski *et al.*, 2019).

O CRM traz bastantes benefícios para as empresas pois permite que tenham os dados dos clientes rapidamente, reduz custos de atendimentos, aumenta a fidelidade dos clientes e permite à empresa identificar os clientes com mais valor (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002).

O CRM é uma vantagem para as empresas pois permite personalizar a sua oferta e atendimento de acordo com as preferências de cada cliente (Kotler & Keller, 2012).

Para as empresas conseguirem obter os benefícios do CRM têm de alinhar a implementação da ferramenta, com os processos e a estratégia da empresa. Caso não aconteça, a gestão do relacionamento com o cliente não tirará o seu total partido (Ferro, 2003).

Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badenes & Lozano-Quilis (2020) elaboraram um esquema onde descreveram os benefícios do CRM na atualidade, através da gestão do relacionamento com o cliente, e para o futuro através da inovação (esquema 7).



Esquema 7 - Mapa dos benefícios do CRM

Fonte: Gil-Gomez et al. (2020, pág. 2740)

Verifica-se que o CRM engloba o marketing, os serviços e as vendas, os mesmos autores consideraram que a gestão do conhecimento do cliente está relacionada com as vantagens que o atual desempenho produz sobre o CRM. A inovação foi abordada como as vantagens que o investimento em CRM acarreta (Gil-Gomez *et al.*, 2020).

Na aplicação do CRM são utilizados bancos de dados onde se encontram todas as informações sobre os clientes, que vão desde a idade, escolaridade até à frequência de compra, valor médio gasto, etc. (Pereira & Bastos, 2009).

Na implementação do CRM é necessário que a empresa tenha definido uma estratégia para o cliente, para isso a empresa tem de perceber quais são os clientes que pretende manter. Assim, é importante segmentar os consumidores de forma a atender às suas necessidades e desejos, para perceber quais serão os mais importantes para a empresa (Rigby *et al.*, 2002).

O CRM na ótica de Wang & Feng (2012) deve ser visto como um recurso multidimensional que tem como base a capacidade de gestão da interação com o cliente, a capacidade de atualização do relacionamento com o cliente e a capacidade de reconquista do cliente.

O CRM pressupõe que é necessário tempo para criar o relacionamento com o cliente de forma a fidelizá-los e satisfazê-los. O CRM abrange informações sobre a gestão do marketing, gestão comercial e gestão de produtos ou serviços (Santos & Chaim, 2013).

O CRM apresenta três distinções: (Greenberg, 2001)

- CRM operacional – engloba as tarefas associadas ao cliente, como a faturação e cobrança, gestão das vendas e pedidos, marketing e serviços (Greenberg, 2001; Buttle & Maklan, 2019). Além destas tarefas permite segmentar os clientes da empresa e perceber quais são os que apresentam maior interesse (Kumar, 2018).
- CRM Colaborativo – engloba o CRM enquanto software, que conecta as funções entre o cliente e o canal, é a comunicação entre clientes e fornecedores, pois interliga os clientes, os processos e a tecnologia (Greenberg, 2001; Buttle & Maklan, 2019).
- CRM analítico – engloba a informação sobre os clientes, desde a sua captação, armazenagem, extração, processamento, análise e apresentação dos dados, com esta informação é possível perceber a sua lucratividade, a sua satisfação e a

lealdade (Greenberg, 2001; Andrade, 2014). Para que o software de CRM seja eficaz é necessário perceber os dados que este armazena e que consegue avaliar, uma vez que ajudará a perceber tendências, e a medir os efeitos positivos e negativos (Kumar, 2018).

Buttle & Maklan (2019) adicionam o CRM estratégico às distinções de Greenberg (2001), e consideram como o direcionamento da estratégia para o cliente, sendo que todos os recursos e ações da empresa devem ir de encontro com as necessidades do cliente, de forma a satisfazê-lo.

Kumar (2018) refere o CRM comunicacional, como sendo aquele que promove a manutenção da comunicação com o cliente, pois permite por exemplo fazer uma chamada ao cliente depois deste ter recebido a comunicação via email.

Os mesmos autores referem o conceito de CRM social que descrevem como “o termo utilizado pelas empresas de tecnologia para descrever as ferramentas que desenvolveram para identificar, capturar, interpretar e explorar dados encontrados em plataformas de mídia social, como Facebook e Twitter” (Buttle & Maklan, 2019, pág.14).

Quando as empresas pretendem implementar o CRM devem seguir diferentes etapas. Em primeiro lugar é necessário verificar a viabilidade do projeto, as empresas necessitam de saber quais são as estratégias que pretendem implantar e os recursos necessários. Posteriormente têm de implementar estratégias direcionadas para o cliente utilizando o CRM, em que além da implementação do CRM é necessário ter pessoas com capacidade de trabalhar nele (Zenone, 2007).

O processo de CRM necessita que haja informação disponível, para que este processo seja atingido com eficácia é necessário que a empresa siga as seguintes etapas (Plakoyiannaki & Tzokas, 2002, pág.231):

- Desenvolver uma cultura organizacional que oriente para os clientes, aprendizagem e inovação;
- Identificar, estimular, criar e divulgar o uso do conhecimento na organização;
- Transformar o valor do cliente numa componente chave na estratégia organizacional;
- Agrupar, armazenar e transformar as informações do cliente em dados competitivos;

- Desenvolver objetivamente a segmentação de mercado e portfólios de clientes;
- Utilizar as campanhas e gestão dos canais como elementos da proposta de valor;
- Definir, desenvolver e entregar a proposta de valor;
- Medir e monitorar a performance nas diferentes etapas do processo para auxiliar a tomada de decisão.

O sucesso da implementação do CRM depende da visão da empresa, pois não pode ser assumido apenas como um software pois exige que esteja coordenado com a organização, dentro dela fazem parte os clientes, as pessoas e os clientes. Este autor considera que o CRM deve respeitar as etapas que se segue:

- Banco de dados – criação de uma plataforma onde se armazene apenas as informações sobre clientes que sejam relevantes, e onde deve existir uma pessoa responsável por garantir a sua gestão e qualidade.
- Definição e seleção do cliente alvo - a empresa deve definir quais são os segmentos de clientes que pretende atender, e assim criar valor para eles. Além destes clientes, também deve procurar aqueles que têm potencial de se tornarem valiosos para a empresa.
- Estratégia de atuação – definir estratégias para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Aqui podem formar-se ações que premiem aqueles clientes que por exemplo compram em maiores quantidades, paguem dentro dos prazos, etc., e assim atribuir-lhes prémio que podem desde a melhoria do atendimento a melhores condições contratuais.
- Lançamento e promoção do programa – Realizar ações de marketing para promover o CRM para as pessoas se sentirem mais envolvidas.
- Monitorização – A empresa deve desenvolver ações de monitorização para perceberem se a implementação do CRM está a ser adequada, e caso não esteja, desenvolver medidas corretivas (Claro, 2006, pág.17-19).

Na perspetiva de Catalyst (2001) a implementação do CRM é influenciada pelas pessoas, pelos processos, pela tecnologia e pelo ambiente organizacional, que inclui a sua organização e a cultura, a estratégia de negócios e ambiente e os sistemas e procedimentos, como é possível verificar na figura. Na organização e a cultura referem-se às organizações onde a implementação do CRM é mais fácil pois já há proximidade entre o marketing, as vendas e o apoio ao cliente. Na estratégia e ambiente, pois, há

organizações que têm as estratégias voltadas para os produtos ou serviços, o que torna difícil a alteração para a estratégia voltada para os clientes. Relativamente aos sistemas e procedimentos, as empresas que já tenham softwares e outros meios tecnológicos em utilização podem causar constrangimentos na gestão do relacionamento com o cliente e causar pouca partilha de informação (figura 3).

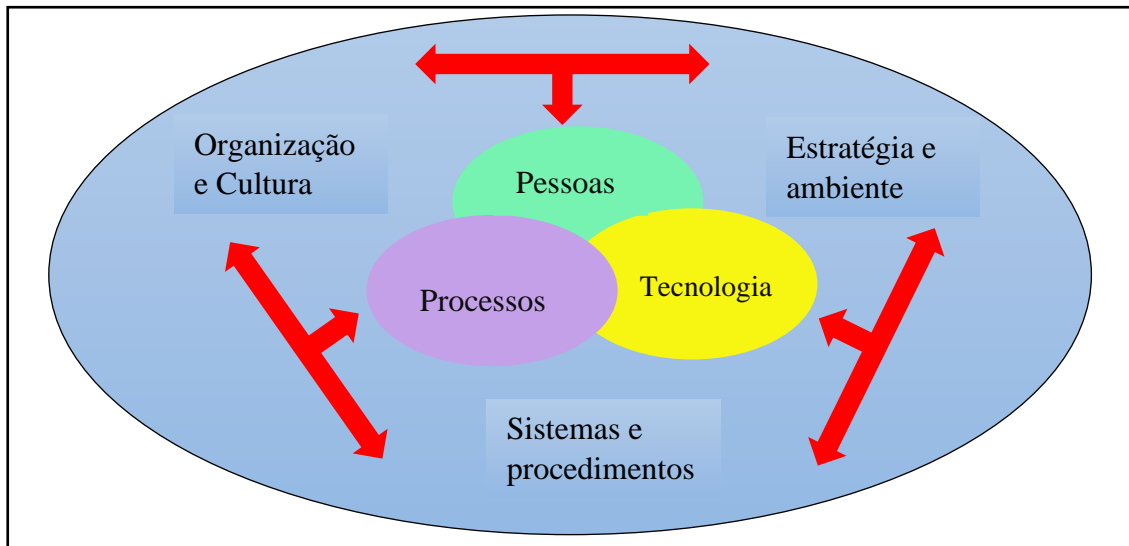


Figura 3 - Ambiente do projeto de CRM

Fonte: Catalyst (2001, pág.8)

O CRM na ótica de Wang & Feng (2012) deve ser visto como um recurso multidimensional que tem como base a capacidade de gestão da interação com o cliente, a capacidade de atualização do relacionamento com o cliente e a capacidade de reconquista do cliente.

As empresas que implementam o CRM sem ter em atenção as restantes dimensões, as que consideram apenas como meio tecnológico resultam em diversas falhas. Assim, na implementação do CRM é necessário considerar diversos fatores (Catalyst, 2001):

- A implementação do CRM exige mudanças a nível dos processos, organizacional e cultural;
- Os profissionais responsáveis pela sua implementação devem ser polivalentes;
- Procura crescente para novas interfaces de contacto;
- O processo de implementação deve ser atualizado a cada três meses devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia ao nível da arquitetura, plataformas e comunicações moveis (Catalyst, 2001, pág.9-10).

Assim, sendo o cliente o foco da empresa, a utilização do CRM permite personalizar em maior número os produtos ou serviços de acordo com as necessidades de cada cliente. Não chega às empresas disponibilizar os produtos se não forem do interesse do consumidor. Ter atenção a estes fatores possibilita a criação de um relacionamento duradouro entre a organização e o consumidor (Souza, 2013).

Durante o projeto de CRM é provável que sejam encontradas diferentes limitações, que para serem ultrapassadas é necessário que toda a empresa esteja envolvida. Assim, as organizações têm de desenvolver o seu planeamento em torno do cliente, aplicar à sua estratégia de negócios, de forma a ter todos os colaboradores direcionados para o sucesso da implementação do CRM (Souza & Pereira, 2009).

Atualmente as empresas encontram-se a implementar serviços adicionais que facilitam a maior durabilidade do relacionamento entre o cliente e a organização. Entre os serviços adicionais encontram-se os *call centre*, os *contact center*, *key account management*, a gestão de leads e a gestão de fidelidade (Idzikowski *et al.*, 2019).

Al-Suraihi *et al.* (2020) estudaram o efeito da gestão do relacionamento com o cliente no comportamento do consumidor através de um estudo de caso no setor de retalho na Malásia. Os autores identificaram as variadas vantagens que a aplicação do CRM desenvolve para a empresa, no entanto, verificaram que várias empresas não aplicam eficazmente. O estudo teve como objetivo ajudar as empresas a serem eficaz na aplicação do CRM com base nas suas vendas, tecnologia, atendimento ao cliente, e satisfação e perceber os efeitos no comportamento do consumidor.

O CRM nas empresas é um método para atingir metas, no entanto, é necessário entender que fatores comportamentais, culturais, status influenciam o comportamento do consumidor. Verificou-se que a elaboração de um plano de vendas aumenta a atração por parte dos clientes, mas que a tecnologia tem de ser melhor trabalhada por parte das empresas, sempre em paralelo com os restantes fatores (Al-Suraihi *et al.*, 2020).

Schmidt & Strickland (1998) destacaram diferentes obstáculos na implementação do CRM. Inicialmente o CRM pressupõe que a cultura organizacional da empresa surja alterações, muitas vezes a gestão de topo não se envolvem nestas alterações. O seguinte obstáculo destaca-se por a implementação do CRM ser realizada muito rapidamente, por exemplo, na área do marketing, e na automação de vendas. Tal como referido anteriormente, um dos grandes obstáculos prende-se na implementação do CRM como

um software, e de forma que a sua implementação seja mais fácil é fundamental que há formação aos colaboradores para que as dificuldades sejam reduzidas.

3. Metodologia de Investigação

Neste capítulo será explicado todo o processo de investigação utilizado no estudo. Assim, estará descrito o tipo de metodologia utilizada, as hipóteses de investigação, as variáveis de estudo, o caso, a amostra, a recolha e análise de dados.

O estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um determinado contexto na vida real, onde é utilizado o método de planeamento, recolha e análise de dados (Yin, 2001, pág.32). O estudo de caso pode ser apenas com um caso único, ou múltiplo, quando existem mais que um caso a ser estudado (Ventura, 2007).

Segundo Gil, citado em (Ventura, 2007, pág.385), o estudo de caso deve seguir as seguintes etapas:

- “Delimitação da unidade-caso;
- Coleta de dados;
- Seleção, análise e interpretação dos dados;
- Elaboração do relatório.”

Na ótica de Yin (2001, pág.89) na realização do estudo de caso, deve-se elaborar o protocolo que consiste num conjunto de táticas cujo objetivo é orientar o pesquisador ao longo do estudo de caso, e identificar potenciais problemas. O protocolo deve seguir as seguintes etapas:

- Visão geral do projeto do estudo de caso – são apresentados os objetivos, questões de estudo a revisão do que foi lido sobre o tema a ser investigado;
- Procedimentos de campo – credenciais e acesso ao local de estudo, fontes de informações e avisos de procedimentos;
- Questões do estudo de caso – questões que tem de ser consideradas na recolha de dados, ficheiro para colocar dados e as fontes de informação para cada questão;
- Guia para o relatório do estudo de caso – resumo, formato, especificação da revisão bibliográfica e outros documentos. (Yin, 2001, pág.91)

Na tabela 3 verifica-se as principais vantagens e desvantagens do estudo de caso.

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do estudo de caso (Ventura, 2007, pág.386)

Vantagens	Desvantagens
Estimulam novas descobertas	Dificuldade de generalização dos resultados obtidos
Multiplicidade de dimensões de um problema	Caso para investigação seja atípico
Simplicidade de procedimentos	Falta certeza de conclusões e falsas evidências
Análise dos processos e das respetivas relações	

Na presente investigação o protocolo de estudo de caso seguiu os seguintes passos (Yin, 2001):

- Definição da amostra;
- Definição do problema de investigação e hipóteses;
- Identificação dos métodos de recolha de dados (questionário e entrevistas)
- Recolha de dados;
- Análise de dados;
- Conclusões.

O método de estudo utilizado nesta investigação foi misto, pois utilizou-se a metodologia quantitativa através da recolha de dados pelo questionário, e a metodologia qualitativa através da realização de entrevistas.

A amostra utilizada é não probabilística por conveniência.

O questionário foi elaborado através do google forms, e foi partilhado online, através do email com os clientes da empresa.

Na elaboração do questionário optou-se por utilizar um questionário direto e estruturado com perguntas fechadas, de forma a facilitar a sua aplicação e análise de dados. As respostas ao questionário foram respondidas de forma anónima.

Com o objetivo de validar as hipóteses formuladas, foram utilizadas escalas previamente validadas por diversos estudos académicos, de forma a avaliar os construtos. No anexo A é possível analisar as escalas originais dos autores.

O questionário foi dividido em cinco secções, com o objetivo de avaliar os construtos em estudo. A primeira parte refere-se ao perfil demográfico, de forma a recolher dados sobre o género, idade, habilitações literárias, estado civil, profissão, rendimento mensal bruto e frequência de consumo.

A segunda secção pretende medir o relacionamento com o cliente utilizou-se oito itens da escala ERC de (Rozzet & Demo, 2010), onde foi utilizado a escala de 1 a 5 para medir 6 itens, em que o 1 correspondia a discordo totalmente da afirmação e o 5 correspondia a concordo totalmente com a afirmação, os restantes dois itens foram avaliados numa escala de Likert de 1 a 5, onde o 1 corresponde a muito insatisfeito e o 5 a muito satisfeito.

A terceira secção pretende medir a qualidade percebida, foram utilizados vinte e dois itens da escala de perceções do modelo Servqual de Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) foi utilizado a escala de Likert de 1 a 7, onde o 1 correspondia a discordo fortemente e o 7 a concordo fortemente.

A quarta secção pretende medir o valor percebido utilizou-se vinte e cinco itens do modelo Serv-perval de Petrick (2002), onde foi utilizado uma escala de Likert de 1 a 5, em que o 1 correspondia a definitivamente falso e o 5 correspondia a definitivamente verdadeiro.

Finalmente, a quinta secção mede a lealdade do cliente, foram utilizados sete itens da escala de Malai e Speece (2005), foi utilizado a escala de Likert de 1 a 7, onde o 1 correspondia a discordo fortemente e o 7 a concordo fortemente.

As respostas dos questionários foram recolhidas durante o mês de maio de 2021 e para análise dos dados será utilizado o IBM-SPSS – versão 21 como software estatístico.

Na realização das entrevistas selecionaram-se clientes que já mantinham ligação com a empresa Armindo Gouveia Serralharia Unipessoal Lda, com o intuito de existir uma maior experiência entre a empresa e o cliente. Assim os clientes foram contactados via chamada telefónica, de forma a perceber se estariam disponíveis em participar no

estudo, sendo posteriormente as entrevistas agendadas conforme a disponibilidade dos entrevistados.

Uma vez que as entrevistas necessitaram de ser gravadas, foi questionado a cada entrevistado se concordavam. As entrevistas foram realizadas de forma individual, com uma estrutura definida, com base no mesmo guião para todos os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com o intuito de acrescentar informação às respostas obtidas através dos questionários.

No processo de entrevistas foram realizadas as seguintes questões:

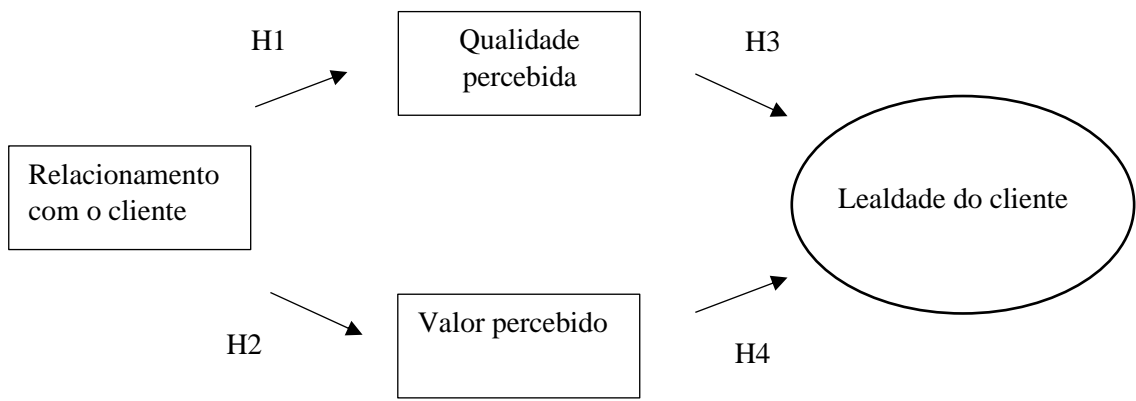
1. Considera que a empresa Armindo Gouveia Serralharia preocupa-se em manter o bom relacionamento com o cliente?
2. Os serviços/ produtos oferecidos pela empresa Armindo Gouveia Serralharia acrescentam-lhe valor. E porquê?
3. Considera que a qualidade está de acordo com as suas expectativas?
4. Considera-se leal à empresa Armindo Gouveia. E porquê?

3.1. Definição das hipóteses

Procedeu-se à elaboração das hipóteses da investigação, que posteriormente serão ou não validadas. Assim, temos as seguintes hipóteses:

- H1: O relacionamento com o cliente influencia positivamente a qualidade percebida.
- H2: O relacionamento com o cliente influencia positivamente o valor percebido.
- H3: Existe uma relação positiva entre a qualidade percebida e a lealdade do cliente.
- H4: O valor percebido conduz à lealdade do cliente.

No esquema 8 está representado o modelo conceptual referente às hipóteses elaboradas.



Esquema 8 - Modelo Conceptual

3.2. Estudo de caso

3.2.1. Apresentação da Empresa

A empresa Armindo Gouveia Serralharia Unipessoal Lda, foi fundada em junho de 2016 por Armindo Gouveia, encontrando-se sediada nas antigas instalações da Fábrica do Rio Vizela, em Vila das Aves, concelho de Santo Tirso (figura 4).



Figura 4 - Instalações da empresa Armindo Gouveia Serralharia

Iniciou a sua atividade com um colaborador, contando atualmente com oito trabalhadores, e possuindo instalações com uma área coberta de aproximadamente 401,00 metros quadrados.

Desde a sua fundação, a empresa procurou desenvolver o seu método produtivo, uma vez que a aposta no desenvolvimento foi e será sempre um dos pilares da Serralharia Armindo Gouveia.

Inicialmente a empresa era focada nos clientes *business-to-consumer*, sendo que atualmente procurar desenvolver projetos no mercado *business-to-business*.

3.2.2. Missão e Valores

A empresa Armindo Gouveia Serralharia Unipessoal Lda orgulha-se de ser reconhecida pela qualidade dos serviços que presta, tendo adotado desde sempre uma política de lealdade com os clientes através da capacidade de resposta, da qualidade, da competência, da confiança, dinamismo e compromisso.

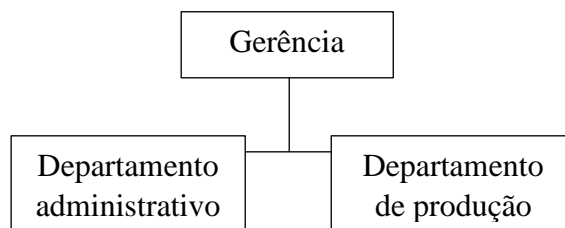
A constante adaptação da empresa à evolução dos processos e meios é mais uma manifestação da vontade de estar de mãos dadas com as tendências do mercado e de estar mais próxima dos clientes, servindo-os com um elevado padrão de qualidade.

Os valores da empresa Armindo Gouveia Serralharia são:

- Qualidade
- Responsabilidade
- Compromisso
- Dinamismo
- Competência

3.2.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa Armindo Gouveia Serralharia encontra-se representada no organograma do esquema 9.



Esquema 9 - Organograma da empresa Armindo Gouveia Serralharia

3.2.4. Atividade da Empresa

A empresa atua ao nível metalúrgico, no desenvolvimento de coberturas em painel poliuretano, peças em ferro, inox, e alumínio soldado (figura 5).



Figura 5 - Obras executadas

Fonte: Facebook da empresa

3.2.5. Layout da Empresa

Na figura 6, encontra-se ilustrado o layout da empresa Armindo Gouveia Serralharia. O layout encontra-se dividido em secções:

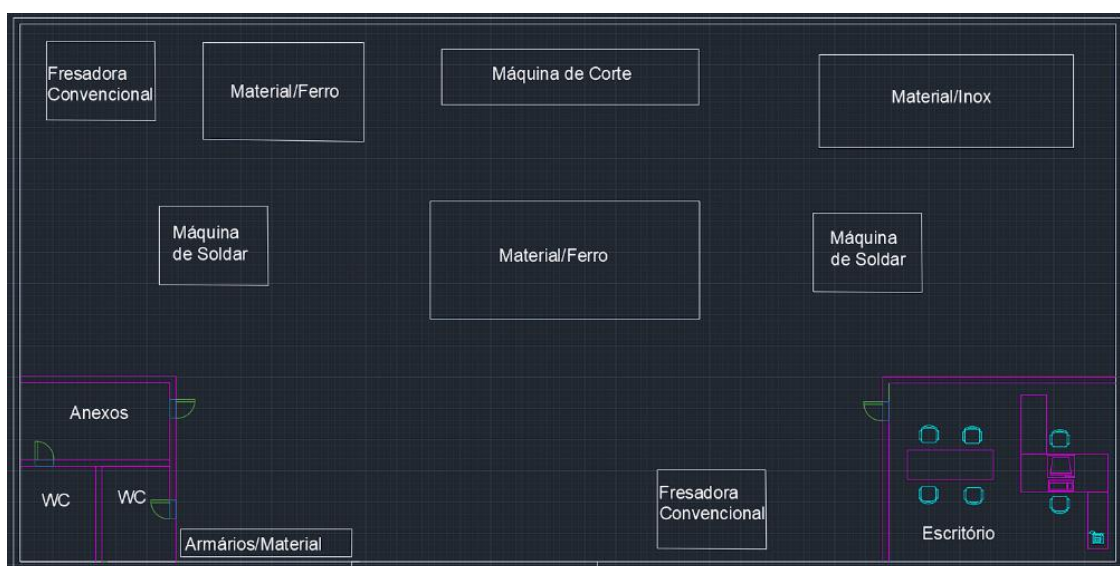


Figura 6 - Layout da empresa Armindo Gouveia Serralharia realizado em Autocad

4. Análise dos resultados

4.1. Caracterização da amostra

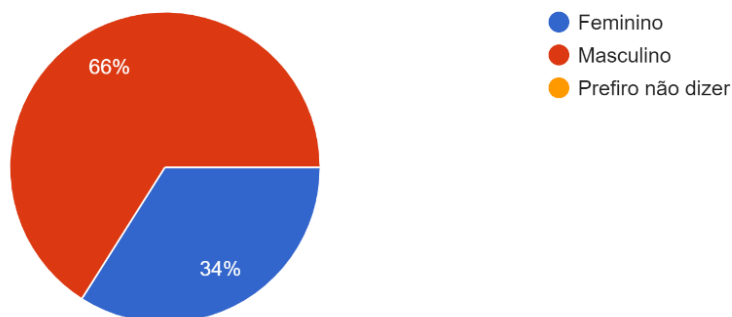


Gráfico 1- Género

No gráfico 1 é possível verificar o género dos inquiridos, onde 66% dos inquiridos são do sexo masculino que corresponde a 68 homens, e 34% são do sexo feminino correspondendo a 35 mulheres.

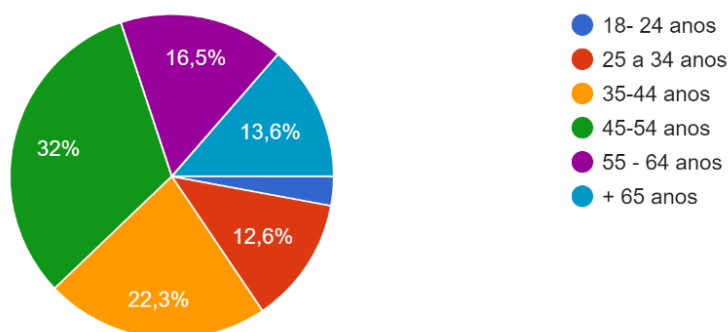


Gráfico 2 – Idade

No gráfico 2 é possível analisar a idade, sendo que a maioria dos inquiridos (32%) encontram-se entre os 45 a 54 anos, o que corresponde a 33 inquiridos. De seguida é possível verificar que 22,3% (23 inquiridos) encontram-se entre os 35 a 44 anos, 16,5% (17 inquiridos) encontram-se entre os 55 a 64 anos, 13,6% (14 inquiridos) encontram-se com mais de 65 anos, 12,6% (13 inquiridos) encontram-se entre os 25 a 34 anos e a menor percentagem com 2,9% (3 inquiridos) encontram-se entre os 18 a 24 anos.

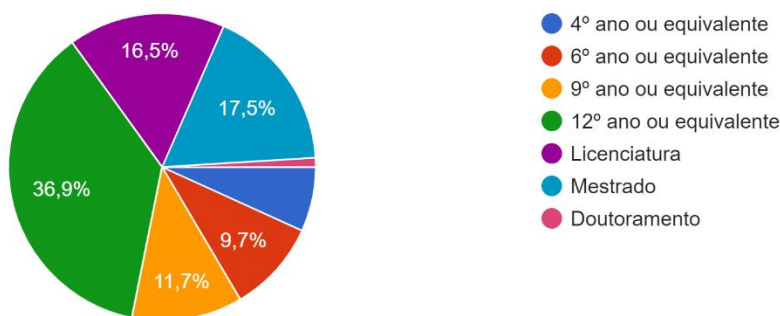


Gráfico 3 - Habilitações Literárias

No gráfico 3 é possível analisar as habilitações literárias, sendo que a maioria dos inquiridos (36,9%) têm o 12º ano ou equivalente, o que corresponde a 38 inquiridos. Seguidamente é possível verificar que 17,5% (18 inquiridos) têm mestrado, 16,5% (17 inquiridos) têm licenciatura, 11,7% (12 inquiridos) têm o 9º ano ou equivalente, 9,7% (10 inquiridos) têm o 6º ano ou equivalente, 6,8% (7 inquiridos) têm o 4º ano ou equivalente e apenas 1% (1 inquirido) tem doutoramento.

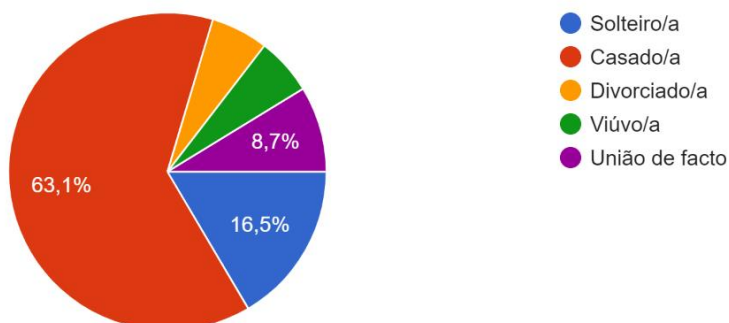


Gráfico 4 - Estado Civil

No gráfico 4 é possível analisar o estado civil, sendo que a maioria dos inquiridos (63,1%) estão casados, o que corresponde a 65 inquiridos. Seguidamente é possível verificar que 16,5% (17 inquiridos) estão solteiros, 8,7% (9 inquiridos) estão em união de facto, e com 5,8% (6 inquiridos) estão divorciados ou viúvos respetivamente.

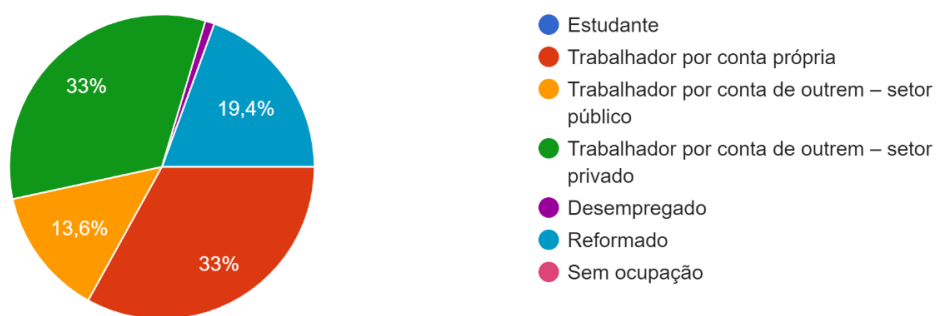


Gráfico 5 – Profissão

No gráfico 5 é possível analisar a profissão, sendo que a maioria dos inquiridos (33%) são trabalhadores por conta própria ou trabalhadores por conta de outrem – setor privado, o que corresponde a 34 inquiridos respetivamente. De seguida, é possível verificar que 19,4% (20 inquiridos) encontram-se reformados, 13,6% (14 inquiridos) são trabalhadores por conta de outrem – setor público, e 1% (1 inquirido) encontra-se desempregado. É possível verificar que não houve nenhum inquirido que se encontre sem ocupação.

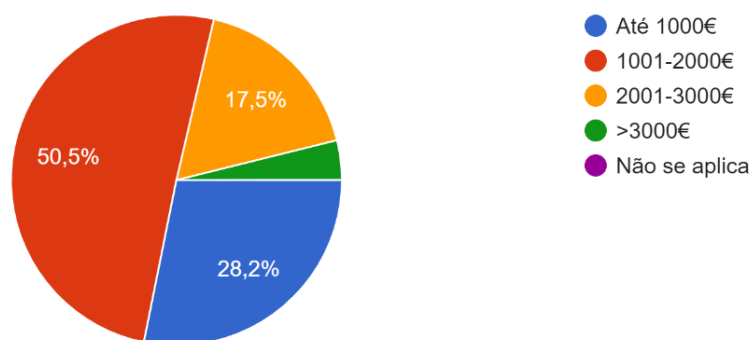


Gráfico 6 - Rendimento Mensal Bruto

No gráfico 6 é possível analisar o rendimento mensal bruto, sendo que a maioria dos inquiridos (50,5%) têm rendimentos entre os 1001 a 2000€, o que corresponde a 52 inquiridos. De seguida, é possível verificar que 28,2% (29 inquiridos) tem rendimentos até 1000€, 17,5% (18 inquiridos) tem rendimentos entre os 2001 a 3000€, e 3,9% (4 inquiridos) têm rendimentos iguais ou superiores a 3000€. É possível verificar que nenhum inquirido respondeu que não se aplica.

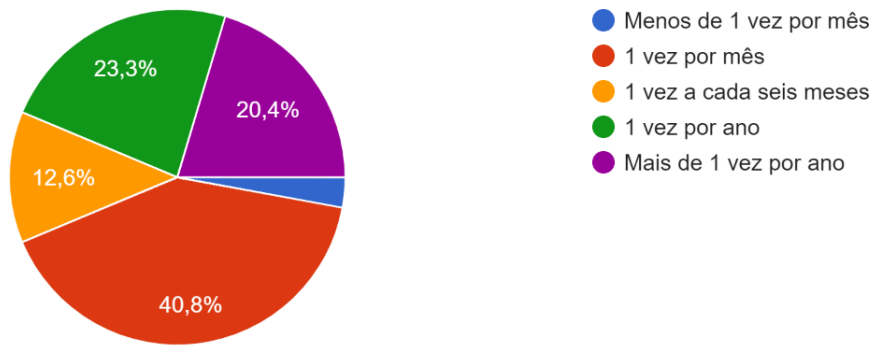


Gráfico 7 - Frequência de consumo

No gráfico 7 é possível analisar a frequência de consumo, a maioria dos inquiridos 40,8% consome 1 vez por mês, o que corresponde a 42 inquiridos, 23,3% (24 inquiridos) consome 1 vez por ano, 20,4% (21 inquiridos) consome mais de 1 vez por ano, 12,6% (13 inquiridos) consome 1 vez a cada seis meses e 2,9% (3 inquiridos) consome 1 vez a cada seis meses.

4.2. Análise de fiabilidade

O alfa de Cronbach permite verificar a consistência interna das variáveis, através da definição da correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas, fazendo assim uma inter-relação entre os vários itens. O teste do alfa de Cronbach deve ser realizado antes dos restantes testes (Tavakol & Dennick, 2011).

O valor do alfa varia entre zero e um, sendo que quanto mais perto do valor um, melhor será a consistência das escalas utilizadas na análise fatorial exploratória (Tavakol & Dennick, 2011).

Segundo (Maroco & Garcia-Marques, 2013, pág.79) o uso de dados com fraca fiabilidade aumenta a probabilidade da medida não ser validade. E mesmo que já válida o erro é elevado, e assim afetar os testes estatísticos.

Na tabela 4 verificam-se os valores de referência para análise do alfa de cronbach.

Tabela 4 - Análise do Alpha de Cronbach (Marôco, 2018)

Alpha Cronbach	Decisão
Superior a 0,9	Muito boa
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Razoável
0,6-0,7	Fraca
<0,6	Inadmissível

De seguida, na tabela 5, estão para análise os seguintes itens:

Tabela 5 - Análise da estatística do constructo relacionamento com o cliente

Item	Média	Desvio Padrão	N
GRC1 (As experiências/ contactos com a Serralharia Armindo Gouveia superam as minhas expectativas)	4,17	0,617	103
GRC2 (A Serralharia Armindo Gouveia é correta e honesta com os seus clientes)	4,44	0,536	103
GRC3 (Identifico-me com a Serralharia Armindo Gouveia)	4,32	0,546	103
GRC4 (A Serralharia Armindo Gouveia trata-me como um/uma cliente importante)	4,47	0,557	103
GRC5 (A Serralharia Armindo Gouveia (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece a minha confiança)	4,32	0,509	103
GRC7 (Personalização do atendimento)	4,40	0,548	103
GRC8 (Qualidade dos produtos)	4,37	0,505	103

Relativamente à escala do relacionamento com o cliente (tabela 5), o item mais relevante foi “A Serralharia Armindo Gouveia trata-me como um/uma cliente importante” com uma média de 4,47, e o menos relevante foi “as experiências/ contactos com a Serralharia Armindo Gouveia superam as minhas expectativas”, com uma média de 4,17.

Tabela 6 - Análise da estatística do constructo qualidade percebida

Item	Média	Desvio Padrão	N
QP1 (A Serralharia Armindo Gouveia tem equipamentos de aparência moderna)	5,31	0,980	103
QP2 (As instalações físicas da Serralharia Armindo Gouveia são visualmente apelativas)	5,04	0,959	103
QP3 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia têm boa aparência)	5,49	0,959	103
QP4 (Materiais associados ao serviço (como orçamentos) são visualmente apelativas na Serralharia Armindo Gouveia)	5,77	0,866	103

QP5 (Quando a Serralharia Armindo Gouveia promete fazer algo num determinado prazo, ela cumpre)	5,26	1,180	103
QP6 (Quando tenho um problema, a Serralharia Armindo Gouveia mostra um sincero interesse em resolvê-lo)	6,18	0,849	103
QP7 (A Serralharia Armindo Gouveia executa o serviço correto na primeira vez)	5,58	0,913	103
QP8 (A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo em que promete fazê-lo)	5,18	1,169	103
QP9 (A Serralharia Armindo Gouveia insiste num registo sem erros)	5,57	0,859	103
QP10 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia dizem exatamente quando o serviço vai ser executado)	5,22	1,128	103
QP11 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia oferecem atendimento imediato)	5,67	1,106	103
QP12 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia estão sempre dispostos a ajudar)	6,17	0,785	103
QP13 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos)	5,17	1,261	103
QP14 (O comportamento dos funcionários da Serralharia Armindo Gouveia transmite confiança nos consumidores)	6,11	0,803	103
QP15 (Sinto-me seguro nas transações com a Serralharia Armindo Gouveia)	6,26	0,896	103
QP16 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia são consistentemente corteses)	5,72	0,785	103
QP17 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia têm o conhecimento para responder às questões)	6,23	0,730	103
QP18 (A Serralharia Armindo Gouveia oferece atenção individual)	6,24	0,720	103
QP19 (A Serralharia Armindo Gouveia tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes)	6,06	0,826	103
QP20 (A Serralharia Armindo Gouveia tem funcionários que dão atenção pessoal)	6,35	0,696	103
QP21 (A Serralharia Armindo Gouveia tem o seu melhor interesse no coração)	5,46	0,905	103
QP22 (Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia entendem as necessidades específicas)	6,14	0,675	103

Relativamente à escala da qualidade percebida (tabela 6), o item mais relevante foi “A Serralharia Armindo Gouveia tem funcionários que dão atenção pessoal” com uma média de 6,35, e o menos relevante foi “as instalações físicas da Serralharia Armindo Gouveia são visualmente apelativas”, com uma média de 5,04.

Tabela 7 - Análise da estatística do constructo valor percebido

Item	Média	Desvio Padrão	N
VP1 (A Serralharia Armindo Gouveia é de excelente qualidade)	4,29	0,571	103
VP2 (A Serralharia Armindo Gouveia é de confiança)	4,39	0,547	103
VP3 (A Serralharia Armindo Gouveia é confiável)	4,45	0,555	103
VP4 (A Serralharia Armindo Gouveia é muito consistente)	4,27	0,581	103
VP5 (A Serralharia Armindo Gouveia faz-me sentir bem)	4,36	0,558	103
VP6 (A Serralharia Armindo Gouveia dá-me prazer)	3,92	0,667	103
VP7 (A Serralharia Armindo Gouveia dá-me uma sensação de alegria)	4,15	0,567	103
VP8 (A Serralharia Armindo Gouveia faz-me sentir encantado/a)	3,86	0,658	103
VP9 (A Serralharia Armindo Gouveia dá-me felicidade)	4,17	0,579	103
VP10 (A Serralharia Armindo Gouveia é uma boa compra)	4,50	0,540	103
VP11 (A Serralharia Armindo Gouveia vale o dinheiro)	4,29	0,554	103
VP12 (A Serralharia Armindo Gouveia tem um preço justo)	4,25	0,606	103
VP13 (A Serralharia Armindo Gouveia tem um preço razoável)	4,15	0,601	103
VP14 (A Serralharia Armindo Gouveia é económica)	3,62	0,596	103
VP15 (A Serralharia Armindo Gouveia aparenta ser uma boa pechincha)	3,57	0,666	103
VP16 (A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de encontrar)	4,35	0,537	103
VP17 (A Serralharia Armindo Gouveia exigiu pouca energia para comprar)	4,12	0,646	103
VP18 (A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar)	4,16	0,638	103
VP19 (A Serralharia Armindo Gouveia exigiu pouco esforço para comprar)	4,10	0,634	103
VP20 (A Serralharia Armindo Gouveia é facilmente comprável)	4,05	0,662	103
VP21 (A Serralharia Armindo Gouveia tem boa reputação)	4,43	0,535	103
VP22 (A Serralharia Armindo Gouveia é bem respeitada)	4,52	0,540	103
VP23 (A Serralharia Armindo Gouveia é bem pensada)	4,49	0,540	103
VP24 (A Serralharia Armindo Gouveia tem status)	4,20	0,600	103
VP25 (A Serralharia Armindo Gouveia é bem-conceituada)	4,25	0,622	103

Relativamente à escala do valor percebido (tabela 7), o item mais relevante foi “A Serralharia Armindo Gouveia é bem respeitada” com uma média de 4,52, e o menos

relevante foi “A Serralharia Armindo Gouveia aparenta ser uma boa pechincha”, com uma média de 3,57.

Tabela 8 - Análise da estatística do constructo lealdade

Item	Média	Desvio Padrão	N
LEA1 (Quando pretender comprar serviços de serralharia, pensaria na Serralharia Armindo Gouveia)	5,97	0,845	103
LEA2 (Eu direi coisas positivas sobre a Serralharia Armindo Gouveia a outras pessoas)	6,06	0,916	103
LEA3 (Eu vou comprar sempre os serviços da Serralharia Armindo Gouveia se atender aos produtos que pretendo)	4,88	1,166	103
LEA4 (Vou encorajar amigos e parentes a adquirir serviços da Serralharia Armindo Gouveia)	5,90	0,902	103
LEA5 (Normalmente compra os serviços da Serralharia Armindo Gouveia sem se importar muito com o preço mostrado)	3,90	1,167	103
LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)	4,23	1,300	103

Relativamente à escala da lealdade (tabela 8), o item mais relevante foi “Eu direi coisas positivas sobre a Serralharia Armindo Gouveia a outras pessoas” com uma média de 6,06, e o menos relevante foi “Normalmente compra os serviços da Serralharia Armindo Gouveia sem se importar muito com o preço mostrado”, com uma média de 3,90.

Tabela 9 - Análise de Fiabilidade

Variável	Alpha de Cronbach	Análise fiabilidade
Relacionamento com o cliente	,792	Razoável
Qualidade percebida	,919	Muito boa
Valor percebido	,936	Muito boa
Lealdade	,838	Boa

Na tabela 9 é possível analisar os valores obtidos do alfa de cronbach para as diferentes variáveis e a sua respetiva avaliação.

Com base nos resultados obtidos é possível verificar que todos os construtos apresentam valores bons e muitos bons acima de 0,8, há exceção do relacionamento com o cliente que tem um valor de alfa razoável.

4.3. Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial tem o objetivo de simplificar um conjunto complexo de dados. Para isso, tenta descrever, se possível, as correlações entre várias variáveis, de forma a reduzir o número de dados, para identificar as variáveis mais representativas, chamadas de fatores (Marôco, 2018).

4.3.1. Teste do KMO e Bartlett

Para o teste do KMO aplicaram-se escalas para medir o relacionamento com o cliente, a qualidade percebida, o valor percebido e a lealdade. O teste de KMO foi utilizado para verificar qual é a proporção da variância dos dados que as variáveis apresentam em comum ou a proporção destas que podem ser atribuídas a fatores comuns. Este valor varia entre 0 e 1 sendo que quanto mais perto de 1 melhor a análise fatorial, o KMO tem de ser superior a 0.5 (Marôco, 2018).

O teste de esfericidade de Bartlett verifica se a matriz de correlação pode ser uma matriz identidade com determinante igual a 1, de forma a indicar que não correlação entre os dados. Ou seja, procura avaliar a significância das correlações numa matriz de dados. No teste de esfericidade de Bartlett o valor de $p \leq 0,05$ (Field, 2005; Marôco, 2018).

Na tabela 10 verificam-se os valores de referência para análise do KMO.

Tabela 10 - Análise fatorial do KMO (Marôco, 2018)

KMO	Análise Fatorial
1-0,9	Muito boa
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Média
0,6-0,7	Razoável
0,5-0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Na tabela 11 é possível analisar os valores obtidos do KMO e teste de Bartlett para as diferentes variáveis e a sua respetiva avaliação.

Tabela 11 - Análise fatorial exploratória

Variável	KMO	Sig.	Análise Fatorial
Relacionamento com o cliente	,755	,000	Média
Qualidade percebida	,860	,000	Boa
Valor percebido	,854	,000	Boa
Lealdade	,807	,000	Boa

Posteriormente analisaram-se as comunalidades, que são as correlações de cada variável explicada pelos fatores. As comunalidades variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximos de 1 maior a explicação das variâncias pelos fatores comuns. Normalmente as comunalidades são consideradas com valores superiores a 0,5. (Marôco, 2018 ; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

Na extração consegue-se ver até que ponto os fatores comuns vão explicar a variância da variável. Nesta análise o SPSS foi forçado a extrair um fator para cada construto. Visualizou-se que variáveis devem ser consideradas. De seguida foi realizado a análise das comunalidades para cada uma das variáveis, sendo que eliminamos as comunalidades cujos itens tivessem um valor inferior a 0,5.

Na extração das variâncias, no caso do relacionamento com o cliente, o fator explica 41,241%. No caso da qualidade percebida, o fator explica 37,829%. No valor percebido o fator explica 40,591%. E por último, no caso da lealdade do cliente, o fator explica 56,127%.

4.4. Regressões e Validade das Hipóteses

Barbetta (2003, pág. 288) refere que o modelo de regressão linear tem como objetivo “relacionar uma variável Y, chamada de variável de resposta ou dependente, com uma variável X, denominada de variável explicativa ou independente.”

O coeficiente de determinação é um indicador de qualidade do ajustamento, que mede a proporção da variação total da variável em torno da média amostral, explicada pelo conjunto de variáveis explicativas. O valor do R^2 varia entre 0 e 1, quanto mais próximo de um melhor o modelo. Quando o coeficiente é maior que 0 as duas variáveis

são correlacionadas positivamente, se for menor que 0 são correlacionadas negativamente (Martins, 2014 ; Maroco, 2018).

Na primeira regressão (tabela 12) é possível verificar a hipótese levantada, o relacionamento com o cliente influencia positivamente a qualidade percebida ($\beta = 0,894$; $p < 0,001$), validando-se H1.

Tabela 12 - Regressão variável dependente qualidade percebida

Modelo	Coeficientes		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
	B	Erro Erro			
1 (Constante)	1,251	,854		1,466	,146
GRC7 (Personalização do atendimento)	,894	,193	,419	4,643	,000

a. Variável Dependente: QP8 (A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo em que promete fazê-lo)

Tabela 13 - Resumo do modelo da hipótese 1

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,419 ^a	,176	,168	1,067

a. Preditores: (Constante), GRC7 (Personalização do atendimento)

Tabela 14 - Teste ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	24,537	1	24,537	21,558	,000 ^b
	Resíduo	114,958	101	1,138		
	Total	139,495	102			

a. Variável Dependente: QP8(A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo que promete fazê-lo)

b. Preditores: (Constante), GRC7 (Personalização do atendimento)

O teste ANOVA (tabela 13 e 14) demonstra a validade da hipótese ($Z=21,558$; $p < 0,001$), o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 17,6% da qualidade percebida com o relacionamento com o cliente.

Na segunda regressão (tabela 15) é possível verificar que hipótese levantada, o relacionamento com o cliente influencia positivamente o valor percebido ($\beta= 0,748$; $p<0,001$), validando-se H2.

Tabela 15 - Regressão variável dependente valor percebido

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
	B	Erro Erro			
1 (Constante)	2,077	,700		2,967	,004
VP18 (A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar)	,748	,167	,408	4,491	,000

a. Variável Dependente: QP8 (A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo em que promete fazê-lo)

O teste ANOVA (tabela 16 e 17) demonstra a validade da hipótese ($Z=20,171$; $p<0,001$), o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 16,6% do valor percebido com o relacionamento com o cliente.

Tabela 16 - Resumo do modelo da hipótese 2

Modelo	Resumo do modelo			
	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,408 ^a	,166	,158	1,073

a. Preditores: (Constante), VP18(A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar)

Tabela 17 - Teste ANOVA hipótese 2

Modelo	ANOVA ^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.	
1	Regressão	23,221	1	23,221	20,171	,000 ^b
	Resíduo	116,274	101	1,151		
	Total	139,495	102			

a. Variável Dependente: QP8(A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo que promete fazê-lo)

b. Preditores: (Constante), VP18 (A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar)

Na terceira regressão (tabela 18) é possível verificar a hipótese levantada, existe uma relação positiva entre a qualidade percebida e a lealdade do cliente ($\beta= 0,398$; $p<0,001$), validando-se H3.

Tabela 18 - Regressão variável dependente lealdade cliente

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
	B	Erro Erro			
1 (Constante)	3,501	,355		9,852	,000
LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)	,398	,080	,442	4,954	,000

a. Variável Dependente: QP8 (A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo em que promete fazê-lo)

O teste ANOVA (tabela 19 e 20) demonstra a validade da hipótese ($Z=24,547$; $p<0,001$), o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 19,6% da lealdade do cliente com a qualidade percebida.

Tabela 19 - Resumo do modelo da hipótese 3

Modelo	Resumo do modelo			
	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,442 ^a	,196	,188	1,054

a. Preditores: (Constante), LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)

Tabela 20 - Teste Anova hipótese 3

Modelo	ANOVA ^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.	
1	Regressão	27,274	1	27,274	24,547	,000 ^b
	Resíduo	112,221	101	1,111		
	Total	139,495	102			

a. Variável Dependente: QP8(A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo que promete fazê-lo)

b. Preditores: (Constante), LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)

Na quarta regressão (tabela 21) é possível verificar a hipótese levantada, o valor percebido conduz à lealdade do cliente ($\beta= 0,274$; $p<0,001$), validando-se H4.

Tabela 21 - Regressão linear variável dependente lealdade do cliente

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
	B	Erro Erro			
1 (Constante)	2,995	,179		16,708	,000
LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)	,274	,040	,559	6,6771	,000

a. Variável Dependente: VP18 (A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar)

O teste ANOVA (tabela 22 e 23) demonstram a validade da hipótese ($Z=45,847$; $p<0,001$), o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 31,2% da lealdade do cliente com o valor percebido.

Tabela 22 - Resumo modelo da hipótese 3

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,559 ^a	,312	,305	,532

a. Preditores: (Constante), LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)

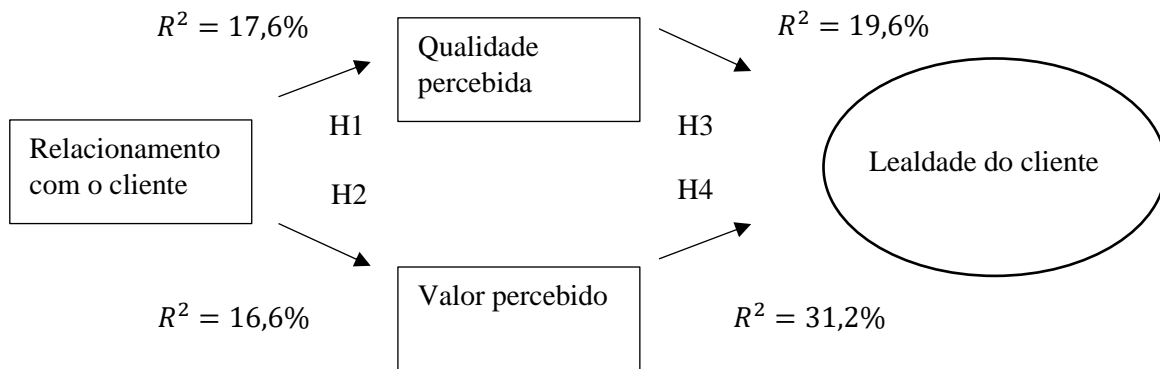
Tabela 23 - Teste Anova hipótese 4

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	12,961	1	12,961	45,847	,000 ^b
	Resíduo	28,553	101	,283		
	Total	41,515	102			

a. Variável Dependente: VP18(A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar)

b. Preditores: (Constante), LEA6 (Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia)

O modelo conceptual, representado no esquema 10, permite verificar as hipóteses propostas e o valor do R^2 .



Esquema 10 - Modelo conceptual e valor de R^2

- Hipótese 1 - o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 17,6% da qualidade percebida com o relacionamento com o cliente
- Hipótese 2 - o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 16,6% do valor percebido com o relacionamento com o cliente
- Hipótese 3 - o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 19,6% da lealdade do cliente com a qualidade percebida.
- Hipótese 4 - o coeficiente de determinação indica que a variável explicativa explica 31,2% da lealdade do cliente com o valor percebido.

4.5. Análise das Entrevistas

Para a realização das entrevistas foram realizadas quatro entrevistas. Inicialmente construiu-se o guião da entrevista, de seguida foi realizada a entrevista com a gravação autorizada pelos entrevistados, e no final foram transcritas as entrevistas para formato word.

Na tabela 24 é possível verificar a análise da primeira entrevista.

Cliente 1 - Masculino, 56 anos, construtor, 12º ano, Vila das Aves.

Tabela 24 - Análise conteúdo da entrevista um

Palavra-Chave	Contagem	Excerto	Interpretação
Atenção	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Sim, desde o início que a empresa está atenta ao cliente.” 2. “Obtive um orçamento de outra empresa mais barato, no entanto, fiquei satisfeito com toda a atenção e cuidado e apostei na serralharia Armindo Gouveia.” 3. “Como já referi anteriormente tive uma boa experiência com a serralharia, desde toda a atenção prestada até à qualidade do serviço.” 4. “A empresa tem a seu favor a excelente localização na face à estrada, assim como ter funcionários atenciosos e experientes nas tarefas que executam.” 	O entrevistado considera que a empresa Armindo Gouveia Serralharia tem a preocupação de estar atenta ao cliente. Esta atenção que os funcionários da serralharia Armindo Gouveia dão ao cliente permite à empresa ser diferenciadora em relação aos concorrentes.
Esclarecimento	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Desde o início até ao trabalho estar terminado os funcionários esclareceram todas as dúvidas e foram atenciosos.” 	O entrevistado considera ter as suas dúvidas esclarecidas.
Recomendação	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Escolhi a serralharia pois ouvi recomendações de familiares que me garantiram que iria ter um serviço bem executado.” 	O entrevistado antes de utilizar os serviços da empresa já tinha ouvido boas recomendações, e

		2. “Sim, tinha boas expectativas porque já tinha ouvido boas recomendações e vi trabalhos feitos pela serralharia.”	uma vez que ficou satisfeito também irá transmitir informação positiva sobre a serralharia Armindo Gouveia.
Localização	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A localização da serralharia à obra também vejo como vantagem pois caso seja preciso resolver algum ponto importante é fácil de encontrar.” 2. “A empresa tem a seu favor a excelente localização na face à estrada, assim como ter funcionários atenciosos e experientes nas tarefas que executam.” 	O entrevistado considera que a Serralharia Armindo Gouveia tem uma boa localização global e em relação à sua obra.
Funcionários	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Quando fui à serralharia pedir um orçamento fui atendido pelos funcionários que logo indicaram as pessoas responsáveis.” 2. “Os funcionários tiraram todas as dúvidas e explicaram como trabalhavam.” 3. “Desde o início até ao trabalho estar terminado os funcionários esclareceram todas as dúvidas e foram atenciosos.” 4. “Quando ligávamos os funcionários mesmo que não atendessem as 	O entrevistado apresenta os funcionários como um fator muito importante na relação com a empresa. Considera que os empregados da Serralharia Armindo Gouveia são atenciosos, sempre dispostos a ajudar, estão disponíveis para o cliente e são experientes nas

		<p>chamadas ligavam de seguida e estavam prontos a ajudar.”</p> <p>5. “Pude observar de perto os materiais utilizados e pude comprovar, que os funcionários utilizaram materiais de boa qualidade.”</p> <p>6. “A empresa tem a seu favor a excelente localização na face à estrada, assim como ter funcionários atenciosos e experientes nas tarefas que executam.”</p>	<p>tarefas que executam.</p>
Confiança	1	<p>1. “(...) o facto de ter sentido que a empresa era honesta e de confiança faz toda a diferença na minha escolha.”</p>	<p>O entrevistado refere que um dos fatores que o fez escolher a Serralharia Armindo Gouveia foi a confiança que desenvolveu com a empresa.</p>
Satisfação	2	<p>1. “(...) fiquei satisfeito com toda a atenção e cuidado e apostei na serralharia Armindo Gouveia.”</p> <p>2. “Atualmente ao olhar para o meu telhado sinto-me satisfeito com o investimento que fiz (...)”</p>	<p>O entrevistado ficou satisfeito em relação à obra executada e a nível do tratamento pessoal.</p>
Preço	2	<p>1. “(...) apesar de ser um valor alto, considero que o preço que paguei é justo para o serviço que obtive.”</p>	<p>O entrevistado considera que pagou um preço justo.</p>

Na tabela 25 é possível verificar a análise da segunda entrevista.

Cliente 2 - Feminino, 42 anos, Empresária, Licenciatura em Gestão, Santo Tirso.

Tabela 25 - Análise conteúdo da entrevista dois

Palavra-Chave	Contagem	Excerto	Interpretação
Atenção	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Quando vamos à empresa somos logo bem recebidos pelos funcionários com um café, o que parece algo simples, mas mostra a atenção e importância que transmitem ao cliente.” 2. “Esta lealdade foi atingida devido à simplicidade, honestidade e toda atenção que ao longo do tempo foi desenvolvida entre mim e a serralharia.” 	A entrevistada considera que a Serralharia Armindo Gouveia transmite atenção ao cliente com pequenos gestos. Além disso considera que a atenção prestada é um fator que conduz à sua lealdade com a empresa.
Esclarecimento	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Desde que contactei com a empresa que os funcionários procuram explicar como trabalham e procuram esclarecer todas as questões colocadas (...)” 	A entrevistada considera que os funcionários esclarecem as suas dúvidas.
Recomendação	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. “(...) todas as obras que tenho para fazer entrego à Serralharia Armindo Gouveia, e devido a isso também recomendo a serralharia.” 	A entrevistada recomenda a serralharia Armindo Gouveia.
Localização	0		
Funcionários	7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando vamos à empresa somos logo bem recebidos 	A entrevistada elogia por várias vezes os funcionários, e

		<p>pelos funcionários com um café (...)"</p> <p>2. "Desde que contactei com a empresa que os funcionários procuram explicar como trabalham e procuram esclarecer todas as dúvidas (...)"</p> <p>3. "Os funcionários da empresa, e principalmente o dono, que é a pessoa com quem entro mais vezes em contacto estão sempre disponíveis para ajudar e procuram sempre acalmar as preocupações dos clientes."</p> <p>4. "Consigno salientar vários pontos que considero ter valor. Tenho de referir o relacionamento interpessoal que os funcionários da serralharia conseguem criar com os clientes."</p> <p>5. "Também tenho que destacar os funcionários pois atualmente, na área da construção há falta de empregados, e o facto de a empresa conseguir ter um grupo que é acessível e experiente na área é uma grande vantagem."</p> <p>6. "Antes de iniciarmos a obra peço sempre que o</p>	<p>particularmente o dono da empresa. Considera ser bem recebido pelos funcionários, refere a importância do relacionamento interpessoal, destaca a capacidade de resposta às suas dúvidas, e a experiência que têm na área.</p>
--	--	---	--

		<p>funcionário responsável vá ao local para termos uma reunião (...)"</p> <p>7. "Todos os funcionários com os quais me cruzei tem as capacidades necessárias para o trabalho que fazem, e têm muitos anos de experiência (...)"</p>	
Confiança	5	<p>1. "(...) não é apenas onde vou quando quero realizar alguma obra, mas que já desenvolvemos uma relação de confiança e amizade, uma vez que também tenho uma empresa de construção e confio completamente nesta serralharia."</p> <p>2. "Enquanto cliente a empresa transmite-me confiança e segurança, e sei que não me vai deixar mal."</p> <p>3. "Esta lealdade foi atingida devido à simplicidade, honestidade, confiança e toda atenção que ao longo do tempo foi desenvolvida entre mim e a serralharia."</p>	A entrevistada refere que atualmente já desenvolveu uma relação de amizade com a empresa, e que ao nível dos negócios mantêm uma relação de parceria muito próximos.
Satisfação	1	<p>1. "Já sou cliente da serralharia há quatro anos, e desde essa altura que estou muito satisfeita com o atendimento."</p>	A entrevista é uma cliente de vários anos e considera-se satisfeita com o

			atendimento recebido.
Preço	1	1. “(...) mas não me importo de pagar mais dinheiro para que seja a serralhoria a executar as obras.”	A entrevista refere que prefere pagar mais dinheiro, mas ter as suas obras executadas pela Serralhoria Armindo Gouveia

Na tabela 26 é possível analisar a terceira entrevista.

Cliente 3 - Masculino, 39 anos, Engenheiro Civil, Mestrado em Engenharia Civil, Vila Nova de Famalicão.

Tabela 26 - Análise conteúdo da terceira entrevista

Palavra-Chave	Contagem	Excerto	Interpretação
Atenção	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Apresentam uma abordagem cuidadosa, atenciosa e concisa” 2. “A serralhoria procura fazer cada cliente sentir-se importante e procura dar atenção devida a cada um.” 3. “Considero-me leal devido ao atendimento cuidado e muito de perto desenvolvido pela serralhoria, e porque pretendo contactar a empresa para consumir mais serviços.” 	O entrevistado considera que a serralhoria faz os clientes sentirem-se importantes, e que procuram desenvolver o relacionamento com o cliente dando atenção.
Esclarecimento	0		
Recomendação	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Apesar de ser uma empresa que não existe há 	O entrevistado considera que a

		<p>muitos anos, na sua área apresenta boas recomendações, o que torna uma mais-valia.”</p> <p>2. “Penso que uma demonstração que tenho de lealdade com a serralharia é recomendá-la aos meus familiares e amigos.”</p>	<p>empresa é bem falada no mercado que se insere, e recomenda a serralharia a amigos e familiares.</p>
Localização	0		
Funcionários	4	<p>1. “(...) o gerente da empresa refere sempre que se houver algo que o cliente necessite está sempre disposto a ajudar.”</p> <p>2. “Todos os empregados da serralharia são prestáveis, e procuram atender aos pedidos do cliente”</p> <p>3. “Os serviços que solicitei ficaram de acordo com o pretendido e ainda foram acrescentados pormenores extras que os funcionários acharam necessários de forma a terminar com um melhor acabamento.”</p> <p>4. “Sinto que os meus interesses são tidos em consideração, e que os funcionários fazem de tudo para me satisfazer.”</p>	<p>O entrevistado refere que os funcionários, com destaque para o gerente, procuram atender aos pedidos dos clientes de forma a deixá-los satisfeitos.</p>
Confiança	3	<p>1. “Esta atitude ajuda que nós, enquanto clientes nos sintamos confortáveis,</p>	<p>O entrevistado refere que confia na empresa, e que esta o</p>

		<p>seguros e confiantes com a nossa escolha.”</p> <p>2. “Mais uma vez tenho que referir que a personalização do atendimento foi fulcral, pois sentimo-nos seguros e confiantes no trabalho executado.”</p> <p>3. “Sim considero-me leal, pois devido à confiança que a empresa permitiu-me desenvolver, entrego as obras à serralharia pois sei que me vão ajudar a desenvolver com maior sucesso o meu trabalho perante o meu empregador.”</p>	ajuda no desenvolvimento do seu trabalho.
Satisfação	2	<p>1. “ (...)o trabalho foi bem feito, considero que paguei um preço razoável em relação ao mercado e fiquei satisfeito com o resultado final.”</p> <p>2. “Sinto que os meus interesses são tidos em consideração, e que os funcionários fazem de tudo para me satisfazer.”</p>	O entrevistado sente-se satisfeito com o resultado da obra e com o atendimento dos funcionários.
Preço	1	<p>1. “ (...)considero que paguei um preço razoável em relação ao mercado (...)”</p>	O entrevistado considera que o valor pago é razoável.

Na tabela 27 é possível analisar a quarta entrevista.

Cliente 4 - Masculino, 45 anos, construtor, 9º ano, Santo Tirso.

Tabela 27 - Análise conteúdo da quarta entrevista

Palavra-Chave	Contagem	Excerto	Interpretação
Atenção	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. “O principal fator de diferenciação é o atendimento que recebemos na serralharia.” 2. “Além disso colocam-se no lugar do comprador, como eu gostaria de ser tratado, estão sempre em contato com o cliente e estão atentos ao feedback.” 	O entrevistado considera receber um bom atendimento, e sente que a empresa Armindo Gouveia Serralharia quer receber o parecer dos clientes.
Esclarecimento	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Ao falar com os funcionários sentimo-nos ouvidos e conseguimos estar esclarecidos.” 	O entrevistado considera que a serralharia o esclarece.
Recomendação	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Sou totalmente leal uma vez que tenho um bom relacionamento com a empresa Armindo Gouveia Serralharia e os serviços oferecidos pelo mesmo correspondem às minhas expectativas, atualmente recomendo a serralharia a amigos e familiares.” 	O entrevistado refere que recomenda a serralharia a amigos e familiares e que isso é uma manifestação de lealdade com a empresa.
Localização	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Considero que a sua localização é uma grande vantagem, pois permite ter maior visibilidade e ser mais facilmente alcançada.” 	O entrevistado refere que a localização é uma vantagem para a empresa.
Funcionários	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Ao falar com os funcionários sentimo-nos 	O entrevistado salienta que os funcionários

		<p>ouvidos e conseguimos estar esclarecidos.”</p> <p>2. “O tempo de execução foi cumprido, e de acordo com o que pretendia, tenho de realçar o cuidado que os funcionários têm na instalação.”</p>	<p>respondem as suas dúvidas, e que no processo de montagem são cuidadosos.</p>
Confiança	2	<p>1. “Os valores da empresa vão de acordo com os meus, e essa é a principal razão de confiar no trabalho da serralharia.”</p> <p>2. “A serralharia tem boa reputação, já é conhecida por realizar obras com qualidade, e é de confiança”</p>	<p>O entrevistado considera que a serralharia transmite confiança aos clientes e que os seus valores pessoais vão de acordo com os da Serralharia Armindo Gouveia.</p>
Satisfação	2	<p>1. “Sinto que são transparentes nas informações que passam aos clientes e que procuram sempre que o cliente se sinta satisfeito.”</p> <p>2. “No final do trabalho fiquei muito feliz e satisfeito com o resultado final.</p>	<p>O entrevistado refere que sente que a empresa procurou sempre a satisfação do cliente.</p>
Preço	1	<p>1. “O preço que paguei considero que é justo uma vez que os serviços realizados pela serralharia são de muito boa qualidade.”</p>	<p>O entrevistado considera ter pagado um preço justo devido à qualidade recebida.</p>

Na tabela 28 é possível verificar a tabela resumo com a contagem das palavras-chaves referidas pelos clientes.

Tabela 28 - Resumo da contagem das respostas dos clientes

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4
Atenção	4	2	3	2
Esclarecimento	1	1	0	1
Recomendação	2	1	2	1
Localização	2	0	0	1
Funcionários	6	7	4	2
Confiança	1	5	3	2
Satisfação	2	1	2	2
Preço	2	1	1	1

5. Discussão dos Resultados

A investigação teve como objetivo perceber como é que o relacionamento com o cliente influencia a qualidade e o valor percebido, e como esta relação conduz à lealdade com o cliente.

Assim, foi estudada a influência que o relacionamento com o cliente tem na qualidade percebida e no valor percebido, e o impacto que a qualidade percebida e o valor percebido têm na lealdade.

No estudo empírico foram realizados inquéritos com uma amostra total composta por 103 participantes e 4 entrevistas. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência.

Através da caracterização sociodemográfica foi possível verificar que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino, com idade compreendida entre os 45 e 54 anos. Em relação às habilitações literárias a maior percentagem tem o 12ºano. A maioria dos inquiridos é casado, e com rendimentos entre os 1001 a 2000€, sendo trabalhadores por conta própria e trabalhadores por conta de outrem do setor privado. Relativamente à frequência de consumo, os inquiridos maioritariamente utilizam uma vez por mês os serviços da empresa.

Inicialmente realizou-se a caracterização sociodemográfica, posteriormente realizou-se o estudo da análise de fiabilidade através do Alpha de Cronbach, que validou a consistência interna das variáveis.

Na análise fatorial realizada através do teste de KMO, a qualidade percebida, o valor percebido e a lealdade obtiveram uma análise boa, e o relacionamento com o cliente, uma avaliação média. O teste de Bartlett demonstrou que é significativo pois de $p \leq 0,05$.

Para testar as hipóteses realizou-se regressões lineares para cada hipótese. A realização do teste ANOVA permitiu concluir que na hipótese 1, a variável explicativa explica 17,6% da qualidade percebida com o relacionamento com o cliente. Na hipótese 2 a variável explicativa explica 16,6% do valor percebido com o relacionamento com o cliente. Na hipótese 3 a variável explicativa explica 19,6% da lealdade do cliente com a qualidade percebida. Na hipótese 4 a variável explicativa explica 31,2% da lealdade do cliente com o valor percebido. Através dos resultados obtidos é possível validar todas as hipóteses formuladas.

As entrevistas realizadas serviram de suporte aos questionários realizados e confirmam a influência do relacionamento com o cliente na lealdade, uma vez que foram referidas variáveis como a atenção, esclarecimento, recomendação, localização, funcionários, confiança, a satisfação e o preço que vão de acordo com os conceitos de relacionamento com o cliente, qualidade percebida, valor percebido e lealdade do cliente.

A investigação confirmou a importância que o desenvolvimento do relacionamento com o cliente tem na qualidade percebida e no valor percebido com a empresa e posterior influência na lealdade.

A hipótese 1 “o relacionamento com o cliente influencia positivamente a qualidade percebida” foi validada. Reis (2001), refere que a qualidade resulta da proximidade ou distanciamento entre as expectativas e percepções do consumidor, e pode ser expressa pela comunicação boca-a-boca, pelas necessidades pessoais do cliente, pelas experiências vivenciadas do consumidor e pela comunicação existente entre a empresa e o cliente. Outro autor (Basso et al., 2017) refere que a qualidade também pode definir se o relacionamento entre a empresa e o consumidor vai ser duradouro. Quando o cliente atribui uma avaliação positiva à qualidade pode indicar que vai permanecer na empresa, caso atribua uma avaliação negativa pode fazer com que o relacionamento fique enfraquecido.

A hipótese 2 “o relacionamento com o cliente influencia positivamente o valor percebido” foi validada. Zenone (2007) referiu que na gestão do relacionamento com o cliente é necessário utilizar estratégias que procurem aumentar o valor ao produto ou serviço.

A hipótese 3 “existe uma relação positiva entre a qualidade percebida e a lealdade do cliente” foi validada. Oliver (1999, p.34) referiu que a lealdade é um “comprometimento em comprar novamente o produto”. As empresas devem ir mais além do que perceber as necessidades e expectativas dos consumidores, estas devem conseguir utilizar essas necessidades para aumentar a qualidade dos produtos/serviços que vendem ao cliente, pois caso não aconteça, a lealdade do cliente para com a empresa pode ser reduzida (Zenone, 2007). No estudo de Boulding & Kirmani (1993) a qualidade foi identificada como uma variável antecedente à lealdade do cliente.

A hipótese 4 “o valor percebido conduz à lealdade do cliente” foi validada. Parasuraman & Grewal (2000) na sua investigação referiram que o valor percebido é um antecedente que influencia a lealdade.

As entrevistas permitiram salientar os atributos que os clientes consideram mais importantes para manter o bom relacionamento com a empresa Armindo Gouveia Serralharia Unipessoal Lda. Como foi possível verificar na tabela 28, o atributo que os clientes consideram mais importantes foram os funcionários, seguido da atenção, confiança, satisfação e preço. Os atributos menos salientados foram a localização e o esclarecimento.

Tabela 29 - Relação entre os atributos e hipóteses

	Hipótese 1	Hipótese 2	Hipótese 3	Hipótese 4
Atenção	X	X	X	
Esclarecimento	X		X	
Recomendação		X	X	X
Localização		X		X
Funcionários	X		X	
Confiança (GR)	X	X	X	X
Satisfação		X	X	X
Preço		X	X	X

Na tabela 29 é possível analisar a relação dos atributos referidos pelos clientes com as hipóteses levantadas e posteriormente validadas.

Os dados obtidos evidenciam que a empresa Armindo Gouveia Serralharia mantém um bom relacionamento com os clientes, e que estes consideram que os seus serviços/ produtos têm qualidade, e lhes conferem valor. É possível afirmar que estas avaliações positivas conduziram os clientes à lealdade com a empresa.

A questão de partida deste trabalho foi “o relacionamento com o cliente através da influência na qualidade e do valor percebido conduz à lealdade do cliente?”.

Através dos resultados obtidos neste estudo é possível verificar que a resposta à questão é positiva, e que vão de acordo com a revisão da literatura. O relacionamento com o cliente tem influência na qualidade percebida e no valor percebido, sendo a variável que contribui mais para a lealdade é o valor percebido.

6. Conclusão, limitações e perspectivas de trabalhos futuros

6.1.Considerações finais

A presente investigação teve como objetivo perceber como o relacionamento com o cliente influencia a qualidade e valor percebido, e como esta relação conduz à lealdade com o cliente.

Este estudo permite aos gestores de empresas compreender a importância de criar o bom relacionamento com os clientes, de forma que estes se tornem leais à empresa.

Numa fase inicial foi realizada a revisão da literatura, onde foram abordados vários conceitos fulcrais, como a satisfação, fidelização do cliente, lealdade, comunicação boca-a-boca, valor percebido, qualidade percebida e a gestão do relacionamento com o cliente. Posteriormente foi realizado um estudo empírico, através da aplicação do estudo de caso, onde inicialmente foi utilizado o método quantitativo através da aplicação de questionários aos clientes da empresa Armindo Gouveia Serralharia, e o método qualitativo através da aplicação de entrevistas.

Com o estudo empírico foi possível verificar que os clientes da empresa Armindo Gouveia Serralharia consideram que os serviços têm qualidade e lhes atribuem valor, e que proporcionaram a lealdade com a empresa.

Entre os fatores que mais contribuem para o bom relacionamento com o cliente destaca-se o ser tratado com um cliente importante, a empresa ser honesta e correta com os clientes. Os fatores que mais contribuem para a qualidade percebida são os funcionários darem atenção pessoal, o cliente sentir-se seguro nas transações, e receber atenção individual. Os fatores que mais contribuem para o valor percebido são a empresa ser bem respeitada, ser uma boa compra, e ser bem pensada. Os fatores que mais contribuem para a lealdade do cliente é dizer coisas positivas sobre a serralharia, e quando pretender comprar serviços pensar na serralharia Armindo Gouveia.

Assim, é importante que as empresas procurem atender às necessidades dos clientes de forma a transmitirem qualidade e proporcionarem valor para que seja gerado a lealdade do cliente.

6.2.Limitações da investigação

Como limitações do estudo é importante salientar a reduzida amostra, uma vez que apenas foram aplicados 103 inquéritos e 4 entrevistas.

É de destacar como limitação que na presente investigação, que os clientes são maioritariamente do género masculino.

Como terceira limitação é essencial referir que os clientes que responderam aos inquéritos e entrevistas já mantinham uma relação com a empresa.

6.3.Perspetivas de estudos futuros

Após o desenvolvimento da investigação na empresa Armindo Gouveia Serralharia, como sugestão para estudos futuros, era importante aplicar o estudo a empresas do mesmo setor em outras áreas geográficas de forma a comparar o relacionamento das empresas com os clientes, e a lealdade dos clientes com a empresa.

Também seria interessante realizar a investigação através da aplicação de conceitos diferentes referidos por vários autores como a satisfação, a fidelização e a comunicação boca-a-boca.

Referências Bibliográficas

Alberto, S.(2011). *Fidelização de clientes na distribuição moderna*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa). Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <https://core.ac.uk/download/pdf/47130954.pdf>

Al-Suraihi, W., Al-Suraihi, A., Ibrahim, I., Al-Tahitah, A., & Abdulrab, M. (2020). The Effect of Customer Relationship Management on Consumer Behavior: A Case of Retail Industry in Malaysia. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(3), 32–40. https://www.researchgate.net/publication/343471983_The_Effect_of_Customer_Relationship_Management_on_Consumer_Behavior_A_Case_of_Retail_Industry_in_Malaysia

Anderson, E., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>

Anderson, E., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107–120. <https://doi.org/10.1177/109467050032001>

Artoni, F., & Daré, P. (2008). Reputação Corporativa E a Comunicação Boca-a-Boca: Uma Interdependência Inequívoca. *Pretexto*, 9(1), 33–50. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/453>

Azevedo, F. (2017). *Gestão Da Qualidade-O Caso Da Metalúrgica Bruno Estruturas Metálicas*. (Trabalho de Conclusão de Bacharel em Administração, Universidade Federal do Rio Grande Norte). Repositório Institucional UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/33042>

Barbetta, P. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais* (5ª ed). Florianópolis: UFSC.

Basso, K., Schwab, E., Isbert, L., & Slongo, L. (2017). Relações De Interdependência Entre Confiança, Comprometimento, Qualidade Percebida E Lealdade Em Estudantes Do Ensino Superior. *E&G Economia e Gestão*, 15(41), 5–32. DOI:10.5752/P.1984-6606.2015v15n41p5

Bentivegna, F. (2002). Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1–9. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902002000100008>

Bentivegna, F. (2003). Boca-a-boca on-line e viral. *GV-Executivo*, 1(2), 39-43. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v1n2.2003.34800>

Bezerra, L. (2002). *A influência do CRM na busca da Lealdade do Cliente . A influência do CRM na busca da Lealdade do Cliente*. (Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal de Pernambuco). Repositório Digital da UFPE. https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1176/1/arquivo1739_1.pdf

Biscola, P., & Santos, R. (2008). Valor percebido pelos consumidores: um estudo exploratório em relação às lojas onde realizam compras de alimentos. *Revista de Ciências Da Administração*, 10(22), 104–127. DOI: 10.5007/2175- 8069.2008v10n22p104

Bonatto, F., Miron, L., & Formoso, C.(2011). Avaliação de empreendimentos habitacionais de interesse social com base na hierarquia de valor percebido pelo usuário. *Ambiente Construído*, 11(1), 67–83. <https://doi.org/10.1590/s1678-86212011000100006>

Boulding, W., & Kirmani, A. (1993). A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality?. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123. <https://doi.org/10.1086/209337>

Bughin, J., Doogan, J., & Vetvik, O.(2010). Marketing and Sales Practice: A new way to measure word-of- mouth marketing. *McKinsey Quaterly*, 2, 113–116. <https://vandymkting.typepad.com/files/2010-4-mckinsey-a-new-way-to-measure-word-of-mouth.pdf>

Buttle, F. & Maklan, S. (2019). *Relationship Management. Concepts and Technologies* (4ªed.). Abingdon: Routledge

Catalyst. (2001). The Catalyst CRM Methodology. *European Centre for Customer Strategies*, 1-46. <https://silo.tips/download/the-catalyst-crm-methodology>

Chagas, M. (2018). *Marketing De Relacionamento Para Fidelização Dos Clientes De Lojas No Setor De Eletrodomésticos Maíra*. (Estudo de Pós-Graduação MBA, Departamento de Ciências Contábeis, Administrativas, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul). Biblioteca Digital da UNIJUI. <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4761/M%20a%20c3%adra%20Vanessa%20Chagas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Claro, D.(2006). *Marketing de relacionamento : conceitos e desafios para o sucesso do negócio*. São Paulo: Insper-IBMEC https://www.researchgate.net/publication/5104849_Marketing_de_relacionamento_Conceitos_e_Desafios_para_o_Sucesso_do_Negocio

Coelho, C. (2004). *Avaliação da qualidade percebida em serviços aplicação em um 81 colégio privado de ensino fundamental e médio*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Repositório Institucional UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86769>

Costa, R. (2011). *Determinantes da lealdade do cliente no Health & Fitness*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.). Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3859/1/Tese_MestradoGest%C3%20A3oDesporto_RicardoCosta.pdf

Curtis, T., Abratt, R., Rhoades, D., & Dion, P. (2011). Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: A Meta-Analytical Review. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 24, 1–26. Dissatisfaction & Complaining Behavior, 24, 1–26. Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: A Meta-Analytical Review (erau.edu)

Dominguez, S. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 7(4), 55-64. <https://www.semanticscholar.org/paper/O-VALOR-PERCEBIDO-COMO-ELEMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-PARA-A-Dominguez/c0cb40ea523b10c7d873ca398636d55e08c83848>

Dyché, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Boston: Addison-Wesley.

Ferro, W.(2003). *Contribuição ao Estudo da Implantação da Gestão de Relacionamento com o Cliente em Bancos no Estado de São Paulo*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP_28f668af5aa8e461cee920429b079e19

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (2ªed.)*, London: Sage.

Fortunato, A. (2015). *O impacto da satisfação do cliente no mercado de capitais-sector bancário*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa). Repositório Universidade Nova. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/19242/1/TEGI0366.pd>

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J.(2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable

business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 33(1), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>

Goldstein, C., & Toledo, L. (2001). Valor Percebido - A ótica do cliente e a ótica do fornecedor. *Anais do V SemeAd*, 1-13. <http://sistema.semead.com.br/5semead/MKT/Valor%20percebido.pdf>

Gomez, H., Navarro, V., Badenes, R., & Quilis, J. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>

Gonçalves, H. (2007). Fidelização de clientes. (Trabalho Conclusão de Especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Repositório Digital UFRGS

Gouveia, É. (2017). *Fidelização de clientes à marca Moto Honda no brejo paraibano*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Federal Paraíba). Repositório Digital Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. <https://repositorio.ifpb.edu.br/xmlui/handle/177683/713>

Greenberg, P. (2001). CRM na Velocidade da Luz. *Rio de Janeiro: Campus*.

Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407–419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6^{ed.}). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., & Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>

Holbrook, M. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>

Idzikowski, A., Kuryło, P., Cyganiuk, J., & Ryczko, M. (2019). Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise. *CzOTO*, 1(1), 1004–1011. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0127>

Ikeda, A. (1997). Estratégias de promoção: a importância da comunicação boca-a-boca em relação a outros instrumentos promocionais. *Congresso Anpad - Associação*

Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/b05dca441b9eb6ac0cee6bcc058670eb.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de marketing* (4ª ed.). São Paulo: Pearson.

Kumar, V. (2018). *Customer relationship management How a CRM System can be Used in the Sales Process*. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 3(10), 1302–1304.

Leite, R., & Filho, C. (2007). Um Estudo Empírico Da Aplicação Do Índice Europeu De Satisfação De Clientes (Ecsi) no Brasil. *RAM- Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 178–200. DOI:10.1590/1678-69712007/administracao.v8n4p178-200

Luiz, J. (2007). O preço e o valor percebido: uma abordagem mercadológica. *Redes Revista do Desenvolvimento Regional*, 12(2), 73-91.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552056857004>

Malai, V., & Speece, M. (2005). Cultural impact on the relationship among perceived service quality, brand name value, and customer loyalty. *Journal of International Consumer Marketing*, 17(4), 7–39. https://doi.org/10.1300/J046v17n04_02

Mancebo, A. (2018). *Atendimento ao cliente como um diferencial: pesquisa de satisfação dos clientes do Spazio Mateus*. (Monografia para Bacharel, Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão). Repositório Institucional da Universidade Federal do Maranhão.
<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1946/1/Ana%20Paula%20Pedra%C3%A7a%20Mancebo.pdf>

Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ªed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65,90.
<https://doi.org/10.14417/lp.763>

Martins, M. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2),1-4.
https://www.fc.up.pt/pessoas/jfgomes/pdf/vol_2_num_2_69_art_coeficienteCorrelacaoAmostral.pdf

Monteiro, A. (2016). *O Processo de Fidelização de Clientes - o caso cartão Continente*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa). Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/18088>

Mothersbaugh, D., & Hawkins, D. (2016). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (13ª ed.). McGraw- Hill Education .

Rocha, R., & Moura R.(2010). Avaliação da qualidade de serviços em uma microempresa do setor metalúrgico. *Simpósio de Engenharia de Produção*. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/AVALIA%C3%87%C3%83O_DA_Q%20UALIDADE_DE_SERVI%C3%87OS_EM_UMA_MICROEMPRESA_DO_SET%20OR_METAL%C3%9ARGICO.pdf?1536010821

Oliveira, D., Gonçalves, M., & Sousa, B. (2020). A Gestão de Clientes e Lealdade com Recurso ao Marketing Experiencial: Uma Perspetiva Teórica. *European Journal of Applied Business Management*, 6(1), 48–61. https://www.researchgate.net/publication/340235899_A_Gestao_de_Clientes_e_Lealdade_com_Recurso_ao_Marketing_Experiencial_Uma_Perspetiva_Teoric

Oliveira, F., & Santos, S. (2014). A Arte De Fidelizar Clientes Como Diferencial Competitivo. *FOCO: revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio/FNM*, 7(2), 04–17. <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/123/0>

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

Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(SUPPL.), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>

Parasuraman, A., Berry, Leonard L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450. https://www.researchgate.net/publication/304344168_Refinement_and_reassessment_of_the_SERVQUAL_scale

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168–174. <https://doi.org/10.1177/0092070300281015>

Paula, R. (2011). Marketing de relacionamento: a estratégia contemporânea de fidelização. *VII Enppex Universidade e Gestão Pública: Perspectivas e Possibilidades II Seminário Dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas Da Fecilcam*. http://www.fecilcam.br/anais/vii_enppex/PDF/administracao/07- adm.pdf

Pereira, P., & Bastos, F. (2009). Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias.

Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia, 1–15.
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf

Perillo, R. (2007). *Avaliando a relação entre satisfação e lealdade dos clientes: Estudo em uma população formada por consumidores de produtos e serviços bancários*. (Tese de Pós-graduação, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília). Repositório Institucional da Universidade Brasília.
<https://repositorio.unb.br/handle/10482/6578?locale=en>

Petrick, J. (2002) Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*, 34 (2), 119-134.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949965>

Pinheiro, I. (2003). *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis*. (Dissertação de Mestrado, Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Repositório Institucional Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/15099>

Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, 9 (3), 228–237.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jdm.3240004.pdf>

Prieto, V., & Carvalho, M. (2005). Gestão Do Relacionamento Com O Cliente Em Mercados Business-To-Business. *Revista Produção Online*, 5(1).
<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v5i1.324>

Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to grow. *Harvard Business Review*, Dezembro, 81(12), 46-54. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Reis, I. (2001). *A Escala Servqual Modificada: Avaliação Da Qualidade Percebida Do Serviço De Lazer Oferecido Por Um Complexo Poliesportivo Num Parque Florestal*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Repositório Institucional Universidade Federal de Santa Catarina.
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81970>

Reis, M. (2013). *A importância da qualidade total na satisfação do cliente*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharias, Universidade da Beira Interior). Biblioteca Universidade da Beira Interior.
<https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2456/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Michael%20Reis%20m2915%20Mestrado%20em%20Engenharia%20e%20G.pdf>

Rigby, D., Reichheld, F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the 4 perils of CRM. *Harvard Business Review* 80 (2), 101–109. Avoid the Four Perils of CRM (hbr.org)

Rozzet, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). *RAE*, 50(4), 383–395. <https://www.scielo.br/j/rae/a/TDR6kpNS9Js8zBHn CZvKscn/?format=pdf&lang=pt>

Sachs, J. (2015). Fidelização do Cliente – Top Strategies for increasing Your Company's Bottom-Line. Passo Fundo: Babelclube, Inc.

Santos, G., Vassallo, M., & Rabahy, W. (2009). Determinantes do valor percebido e da intenção de retorno no turismo receptor brasileiro. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 3(3), 34–56. DOI:10.7784/rbtur.v3i3.206

Santos, G., & Chaim, D. (2013). Análise de aplicabilidade dos conceitos de CRM no setor de suprimentos. *VIII Workshop De Pós-Graduação E Pesquisa Do Centro Paula Souza*, 784–793. <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/627/0d36675eefb30924a2dc4b9a2a0302b7.pdf>

Scharf, E., & Soriano-Sierra, E. (2008). Knowledge management and the perceived value: a sustainable competitive strategy for the knowledge era. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 5(1), 87–108. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752008000100005>

Schmidt, F., & Strickland, T. (1998). Client Satisfaction Surveying : A Manager's Guide. *Canadian Centre For Management Development* I-50. https://www.researchgate.net/publication/254646616_Client_Satisfaction_Surveying_Common_Measurements_Tool

Schmidt, J. (2015). Análise de crédito em uma instituição bancária usando crm (customer relationship management). (Trabalho para Bacharel, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul). https://www.researchgate.net/publication/254646616_Client_Satisfaction_Surveying_Common_Measurements_Tool

Simanjuntak, M., Putri, N., Yuliati, L., & Sabri, M. (2020). Enhancing customer retention using customer relationship management approach in car loan bussiness. *Cogent Business and Management*, 7(1). DOI:10.1080/23311975.2020.1738200

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>

Souza, A. (2013). *Gerência Do Relacionamento Com O Cliente (Crm - Customer Relationship Management) na Gestão De Empresas*. (Trabalho de Bacharel, Faculdade de Computação, Universidade Federal do Pará). Repositório Institucional da UFPA. <https://faceel.unifesspa.edu.br/images/works/TCC/2008/GERENCIA-DO-RELACIONAMENTO-COM-O-CLIENTE-CRM-NA-GESTAO-DE-EMPRESAS.pdf>

Souza, A., & Pereira, W. (2009). Como conquistar e manter clientes utilizando as ferramentas de crm. *Uni – FACEF – Centro Universitário de Franca*, 1(1), 58–74

Standing, C., Holzweber, M., & Mattsson, J. (2016). Exploring emotional expressions in e-word-of-mouth from online communities. *Information Processing and Management*, 52(5), 721–732. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2016.01.001>

Sulaiman, S. (2020). Customer Relationship Management, Customer Satisfaction and Its Impact on Customer Loyalty. *ICMR 2018 - International Conference on Multidisciplinary Research*, 692–698. <https://doi.org/10.5220/0008892606920698>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Tontini, G., & Silveira, A. (2007). Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement gap. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(5), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01443570710742375>

Vilares, M., & Coelho, P. (2007). *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa: Escolar Editor

Ventura, M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa The Case Study as a Research Mode. *Rev SOCERJ*, 20(5), 383–386. http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf

Vyas, H. (2020). A study on Effective CRM: A Key to Success for Banks. *RESEARCH HUB- International Multidisciplinary Reseach Journal (RHIMRJ)*, 7(7), 1–3. <https://rhimrj.co.in/wp-content/uploads/2020/10/RHIMRJ20200707003.pdf>

Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115–129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>

Yin, R. (2001). *Estudo de caso planejamento e métodos* (2ªed.). Rio de Janeiro: Bookman

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Zenone, L. (2007). *Gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec.

Anexo A – Escalas utilizadas no inquérito

Escala ERC – Rozzett & Demo (2010)

Cada uma das seguintes afirmações deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo.

Escolha a que reflete melhor a sua percepção.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmação	Discordo um pouco da afirmação	Não concordo nem discordo da afirmação	Concordo um pouco com a afirmação	Concordo totalmente com a afirmação

As experiências/contactos com esta empresa superam as minhas expectativas.

Esta empresa é correta e honesta com os seus clientes.

Identifico-me com esta empresa.

Esta empresa trata-me como um cliente importante.

Esta empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece a minha confiança.

Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.

De acordo com a tabela abaixo, indique o seu grau de satisfação com cada um dos seguintes itens.

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião/ Não se aplica	Satisfeito	Muito satisfeito

Personalização do atendimento.

Qualidade dos produtos/serviços.

Modelo Servqual – Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991)

Secção das percepções

Instruções: O conjunto de afirmações a seguir está relacionado com os seus sentimentos sobre o serviço de reparações da Empresa de Companhia Telefónica da XYZ. Para cada afirmação, mostre até que ponto acredita que XYZ tem o recurso descrito na afirmação. Mais uma vez, um "1" significa que discorda totalmente que XYZ tem esse recurso, e um "7" significa que concorda totalmente. Pode escolher qualquer um dos números no meio que mostram o quão forte é o seu sentimento. Não há respostas certas ou erradas tudo em que estamos interessados é um número que melhor mostra as suas percepções sobre o serviço de reparações da XYZ.

Tangíveis

P1. A XYZ possui equipamentos de aparência moderna.

P2. As instalações físicas da XYZ são visualmente atraentes.

P3. Os funcionários da XYZ não estão aparecendo.

P4. Os materiais associados ao serviço (como panfletos ou declarações) são visualmente atraentes na XYZ.

Fiabilidade

P5. Quando XYZ promete fazer algo em um determinado momento, ele o faz.

P6 Quando você tem um problema, XYZ mostra um interesse sincero em resolvê-lo.

P7 XYZ executa o serviço certo na primeira vez.

P8 XYZ fornece seus serviços no momento em que se compromete a fazê-lo.

P9 XYZ insiste em registos sem erros.

Capacidade de resposta

P10. Os funcionários da XYZ informam exatamente quando os serviços serão executados.

P11 Os funcionários da XYZ pedem que você solicite o serviço.

P12 Os funcionários da XYZ estão sempre dispostos a ajudá-lo

P13 Os funcionários da XYZ nunca estão muito ocupados para responder às suas solicitações.

Garantia

P14. O comportamento dos funcionários da XYZ inspira confiança nos clientes.

P15 Você se sente seguro em suas transações com XYZ.

P16 Os funcionários da XYZ são consistentemente corteses com você.

P17 Os funcionários da XYZ têm o conhecimento para responder às suas perguntas.

Empatia

P18. XYZ dá a você atenção individual.

P19. A XYZ possui horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.

P20. A XYZ tem funcionários que dão atenção pessoal a você.

P21. XYZ tem seus melhores interesses em mente.

P22. Os funcionários da XYZ entendem suas necessidades específicas.

Modelo Serv-Perval – Petrick (2002)

Fatores / Itens

Qualidade

é de excelente qualidade
é de confiança
é muito confiável
é muito consistente

Resposta emocional

faz-me sentir bem
dá-me prazer
dá-me uma sensação de alegria

faz-me sentir encantado
dá-me felicidade

Preço monetário

é uma boa compra
vale o dinheiro
tem um preço justo
tem um preço razoável
é económico
parece ser uma boa pechincha

Preço Comportamental

é fácil de encontrar
exigiu pouca energia para comprar
é fácil de comprar
exigiu pouco esforço para comprar
é facilmente comprável

Reputação

tem boa reputação
é bem respeitado
é bem pensado
tem status
é bem-conceituado

Escala de Malai & Speece (2005)

Item	Questões
1	Quando você gostaria de comprar serviços de companhias aéreas, você pensaria nesta companhia aérea, eu direi coisas positivas sobre ela a outras pessoas.
2	Eu direi coisas positivas sobre ela a outras pessoas.
3	Pretendo continuar contratando serviços com esta companhia aérea se ela atender a rota ou destino que desejo ir.
4	Eu sempre compro esses serviços de companhia aérea se você atende a rota ou destino que eu quero ir.
5	Vou encorajar amigos e parentes a adquirir serviços com esta companhia aérea.
6	Normalmente você comprou este serviço de companhia aérea sem se importar muito com o preço mostrado.
7	Você estava disposto a pagar mais por esta companhia aérea

Nota: Escala Likert de 7 pontos ancorada nos pontos finais (discordo totalmente - concordo totalmente)

Anexo B – Inquérito aplicado aos clientes

Gestão do relacionamento com o cliente

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado em Gestão da Universidade Lusíada Norte. A dissertação tem o tema "Gestão do relacionamento com o cliente, um estudo de caso". O questionário tem o objetivo de recolher dados que permitam avaliar o relacionamento com o cliente com a empresa. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e serão apenas utilizados para fins da dissertação de mestrado.

Perfil Sociodemográfico

Género *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Idade *

- 18-24 anos
- 25 a 34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55 - 64 anos
- + 65 anos

Estado Civil *

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- União de facto

Profissão *

- Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem – setor público
- Trabalhador por conta de outrem – setor privado
- Desempregado
- Reformado
- Sem ocupação

Rendimento mensal bruto (individual) *

- Até 1000€
- 1001-2000€
- 2001-3000€
- >3000€
- Não se aplica

Frequência de consumo *

- Menos de 1 vez por mês
- 1 vez por mês
- 1 vez a cada seis meses
- 1 vez por ano
- Mais de 1 vez por ano

Gestão do Relacionamento com o Cliente

Com base nas afirmações que se seguem, responda numa escala de 1 a 5 (1 – discordo totalmente da afirmação; 2 – discordo um pouco da afirmação; 3 – não concordo nem discordo da afirmação; 4 – concordo um pouco com a afirmação; 5 – concordo totalmente com a afirmação) o seu grau de concordância.

1- As experiências/ contactos com a Serralharia Armindo Gouveia superam as minhas expectativas *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente da afirmação Concordo totalmente com a afirmação

2- A Serralharia Armindo Gouveia é correta e honesta com os seus clientes *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente da afirmação Concordo totalmente com a afirmação

3- Identifico-me com a Serralharia Armindo Gouveia *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente da afirmação Concordo totalmente com a afirmação

4- A Serralharia Armindo Gouveia trata-me como um/uma cliente importante *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente da afirmação Concordo totalmente com a afirmação

5- A Serralharia Armindo Gouveia (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece a minha confiança *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente da afirmação Concordo totalmente com a afirmação

6- Eu recomendo a Serralharia Armindo Gouveia a amigos e familiares *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente da afirmação Concordo totalmente com a afirmação

Gestão do Relacionamento com o cliente

Com base nas afirmações que se seguem, responda numa escala de 1 a 5 (1 – muito insatisfeito; 2 – insatisfeito; 3 – sem opinião/ não se aplica; 4- satisfeito; 5 –muito satisfeito) o seu grau de satisfação.

Personalização do atendimento *

1 2 3 4 5
Muito insatisfeito Muito satisfeito

Qualidade dos produtos *

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

Qualidade Perccebida

Com base nas afirmações que se seguem, responda numa escala de 1 a 7 (1 – discordo fortemente; 7- concordo fortemente) o seu grau de concordância.

1. A Serralharia Armindo Gouveia tem equipamentos de aparência moderna *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

2. As instalações físicas da Serralharia Armindo Gouveia são visualmente apelativas *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

3. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia têm boa aparência *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

4. Materiais associados ao serviço (como orçamentos) são visualmente apelativas na Serralharia Armindo Gouveia *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

5. Quando a Serralharia Armindo Gouveia promete fazer algo num determinado prazo, ela cumpre *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

6. Quando tenho um problema, a Serralharia Armindo Gouveia mostra um sincero interesse em resolvê-lo *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

7. A Serralharia Armindo Gouveia executa o serviço correto na primeira vez *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo fortemente

8. A Serralharia Armindo Gouveia fornece os serviços no tempo em que promete fazê-lo *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

9. A Serralharia Armindo Gouveia insiste num registo sem erros *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

10. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia dizem exatamente quando o serviço vai ser executado *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

11. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia oferecem atendimento imediato *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

12. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia estão sempre dispostos a ajudar *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

13. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

14. O comportamento dos funcionários da Serralharia Armindo Gouveia transmite confiança nos consumidores *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

15. Sinto-me seguro nas transações com a Serralharia Armindo Gouveia *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

16. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia são consistentemente corteses *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

17. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia têm o conhecimento para responder às questões *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

18. A Serralharia Armindo Gouveia oferece atenção individual *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

19. A Serralharia Armindo Gouveia tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

20. A Serralharia Armindo Gouveia tem funcionários que dão atenção pessoal *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

21. A Serralharia Armindo Gouveia tem o seu melhor interesse no coração *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

22. Os funcionários da Serralharia Armindo Gouveia entendem as necessidades específicas *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

Valor Percebido

Com base nas afirmações que se seguem, responda numa escala de 1 a 5 (1- definitivamente falso; 5- definitivamente verdadeiro) o seu grau de concordância com as afirmações relativas aos serviços disponibilizados pela Serralharia

1. A Serralharia Armindo Gouveia é de excelente qualidade *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

2. A Serralharia Armindo Gouveia é de confiança *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

3. A Serralharia Armindo Gouveia é confiável *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

4. A Serralharia Armindo Gouveia é muito consistente *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

5. A Serralharia Armindo Gouveia faz-me sentir bem *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

6. A Serralharia Armindo Gouveia dá-me prazer *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

7. A Serralharia Armindo Gouveia dá-me uma sensação de alegria *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

8. A Serralharia Armindo Gouveia faz-me sentir encantado/a *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

9. A Serralharia Armindo Gouveia dá-me felicidade *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

10. A Serralharia Armindo Gouveia é uma boa compra *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

11. A Serralharia Armindo Gouveia vale o dinheiro *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

12. A Serralharia Armindo Gouveia tem um preço justo *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

13. A Serralharia Armindo Gouveia tem um preço razoável *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

14. A Serralharia Armindo Gouveia é económica *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

15. A Serralharia Armindo Gouveia aparenta ser uma boa pechincha *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

16. A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de encontrar *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

17. A Serralharia Armindo Gouveia exigiu pouca energia para comprar *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

18. A Serralharia Armindo Gouveia é fácil de comprar *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

19. A Serralharia Armindo Gouveia exigiu pouco esforço para comprar *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

20. A Serralharia Armindo Gouveia é facilmente comprável *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

21. A Serralharia Armindo Gouveia tem boa reputação *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

22. A Serralharia Armindo Gouveia é bem respeitada *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

23. A Serralharia Armindo Gouveia é bem pensada *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

24. A Serralharia Armindo Gouveia tem status *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

25. A Serralharia Armindo Gouveia é bem-conceituada *

1 2 3 4 5

Definitivamente falso Definitivamente verdadeiro

Lealdade

Com base nas afirmações que se seguem, responda numa escala de 1 a 7 (1 – discordo fortemente; 2 – discordo moderadamente; 3 – discordo; 4 – sem opinião; 5 – concordo; 6 – concordo moderadamente; 7 – concordo fortemente) o seu grau de concordância.

1. Quando pretender comprar serviços de serralharia, pensaria na Serralharia Armindo Gouveia *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

2. Eu direi coisas positivas sobre a Serralharia Armindo Gouveia a outras pessoas *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

3. Eu vou comprar sempre os serviços da Serralharia Armindo Gouveia se atender aos produtos que pretendo *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

4. Vou encorajar amigos e parentes a adquirir serviços da Serralharia Armindo Gouveia *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

5. Normalmente compra os serviços da Serralharia Armindo Gouveia sem se importar muito com o preço mostrado. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

6. Está disposto a pagar mais pela Serralharia Armindo Gouveia *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente Concordo fortemente

Muito obrigada pela sua participação!

Anexo C – Entrevistas realizadas aos clientes

Entrevista 1

1. Considera que a empresa Armindo Gouveia Serralharia preocupa-se em manter o bom relacionamento com o cliente?

“Sim, desde o início que a empresa está atenta ao cliente. Quando fui à serralharia pedir um orçamento fui atendido pelos funcionários que logo indicaram as pessoas responsáveis. Ofereceram-me logo um café, e conversamos sobre o que queria. Os funcionários tiraram todas as dúvidas e explicaram como trabalhavam. Pretendia fazer um telhado e mostraram todos os materiais e formas possíveis de executar. Desde o início até ao trabalho estar terminado os funcionários esclareceram todas as dúvidas e foram atenciosos. Quando ligávamos os funcionários mesmo que não atendessem as chamadas ligavam de seguida e estavam prontos a ajudar. Obtive um orçamento de outra empresa mais barato, no entanto, fiquei satisfeito com toda a atenção e cuidado e apostei na serralharia Armindo Gouveia.”

2. Os serviços/ produtos oferecidos pela empresa Armindo Gouveia Serralharia acrescentam-lhe valor. E porquê?

“Ao falar de valor quero fazer a distinção do que foi a nível monetário e emocional, por assim dizer. É obvio que uma obra de grande dimensão fica muito dispendiosa, e gastar esse dinheiro tem de ser pensado cuidadosamente. Por outro lado, é algo que já considerava fazer há muito tempo. Escolhi a serralharia pois ouvi

recomendações de familiares que me garantiram que iria ter um serviço bem executado. A localização da serralharia à obra também vejo como vantagem pois caso seja preciso alguma coisa é fácil de resolver. Atualmente ao olhar para o meu telhado sinto-me satisfeito com o investimento que fiz, apesar de ser um valor alto, considero que o preço que paguei é justo para o serviço que obtive.”

3. Considera que a qualidade está de acordo com as suas expectativas?

“Sim, tinha boas expectativas porque já tinha ouvido boas recomendações e vi trabalhos feitos pela serralharia. O único imprevisto que aconteceu no decorrer foi o início da obra ter atrasado, mas uma vez que avançou e correu tudo normalmente não considero que tenha afetado a minha experiência. Pude observar de perto os materiais utilizados e pude comprovar, que os funcionários utilizaram materiais de boa qualidade. Desde que alterei o meu telhado recebi muitos elogios por parte de familiares, amigos, e vizinhos, o que nos faz sentir bem. Mais importante senti uma melhoria na casa, pois essa pequena alteração fez com que a temperatura ambiente fosse mais estável, o que me ofereceu conforto.”

4. Considera-se leal à empresa Armindo Gouveia. E porquê?

“Como já referi anteriormente tive uma boa experiência com a serralharia, desde toda a atenção prestada até à qualidade do serviço. A empresa tem a seu favor a excelente localização na face à estrada, assim como ter funcionários atenciosos e experientes nas tarefas que executam. Na próxima vez que necessitar de serviços de serralharia vou procurar a Serralharia Armindo Gouveia, o facto de ter sentido que a empresa era honesta e correta faz toda a diferença na minha escolha.”

Entrevista 2

1. Considera que a empresa Armindo Gouveia Serralharia preocupa-se em manter o bom relacionamento com o cliente?

“Sim, concordo a cem por cento. Já sou cliente da serralharia há quatro anos, e desde essa altura que estou muito satisfeita com o atendimento. Quando vamos à empresa somos logo bem recebidos pelos funcionários com um café, o que parece algo simples, mas mostra a atenção e importância que transmitem ao cliente. Neste momento posso

dizer que a Serralharia Armindo Gouveia não é apenas onde vou quando quero realizar alguma obra, mas que já desenvolvemos uma relação de confiança e amizade, uma vez que também tenho uma empresa de construção e confio completamente nesta serralharia. Desde o primeiro momento que os funcionários procuram explicar como trabalham e procuram esclarecer todas as dúvidas, sempre que tento entrar em contacto consigo falar com as pessoas responsáveis de forma a garantir que o trabalho é cumprido. Os funcionários da empresa, e principalmente o dono, que é a pessoa com quem entro mais vezes em contacto estão sempre disponíveis para ajudar e procuram sempre acalmar as preocupações dos clientes.”

2. Os serviços/ produtos oferecidos pela empresa Armindo Gouveia Serralharia acrescentam-lhe valor. E porquê?

“Consigo salientar vários pontos que considero valor. Tenho de referir o relacionamento interpessoal que os funcionários da serralharia conseguem criar com os clientes. Enquanto cliente a empresa transmite-me confiança e segurança, e sei que não me vai deixar mal. Também tenho que destacar os funcionários pois atualmente, na área da construção há falta de empregados, e o facto de a empresa conseguir ter um grupo que é acessível e experiente na área é uma grande vantagem.”

3. Considera que a qualidade está de acordo com as suas expectativas?

“Como já referi anteriormente sou cliente há quatro anos, e durante esse tempo fazemos obras em conjunto várias vezes ao ano, ou mesmo mensalmente, e correram sempre bem. Antes de iniciarmos a obra peço sempre que o funcionário responsável vá ao local para termos uma reunião, e por várias vezes a ideia inicial é alterada porque consegue arranjar uma solução melhor para as duas partes. Todos os funcionários com os quais me cruzei tem as capacidades necessárias para o trabalho que fazem, e têm muitos anos de experiência, o que é uma excelente vantagem pois os erros são menores. Tenho sempre grandes expectativas pois já sei o que esta empresa é capaz de fazer.”

4. Considera-se leal à empresa Armindo Gouveia. E porquê?

“Sim, considero-me leal, posso dizer que a empresa também já sabe disso pois todas as obras que tenho para fazer entrego à Serralharia Armindo Gouveia, e devido a isso também recomendo a serralharia. Quando tenho de fazer alguma obra peço sempre um orçamento, mas para me orientar, pois caso esteja mais alto do que o previsto falo

com o responsável para tentar chegar a acordo, mas não me importo de pagar mais dinheiro para que seja a serralharia a executar as obras. Esta lealdade foi atingida devido à simplicidade, honestidade, confiança e toda atenção que ao longo do tempo foi desenvolvida entre mim e a serralharia.”

Entrevista 3

1. Considera que a empresa Armindo Gouveia Serralharia preocupa-se em manter o bom relacionamento com o cliente?

“A serralharia desde o primeiro contacto que procura estabelecer uma boa ligação com o cliente. Apresentam uma abordagem cuidadosa, simples, atenciosa e concisa. Tenho que salientar que no final das obras, o dono da empresa refere sempre que se houver algo que o cliente necessite está sempre disposto a ajudar. Esta atitude ajuda que nós, enquanto clientes nos sintamos confortáveis, seguros e confiantes com a nossa escolha. Todos os empregados da serralharia são prestáveis, e procuram atender aos pedidos do cliente.”

2. Os serviços/ produtos oferecidos pela empresa Armindo Gouveia Serralharia acrescentam-lhe valor. E porquê?

“Acrescentam-me valor na medida que preencheram uma vontade que possuía. No meu caso considero que realizei uma boa compra, pois o trabalho foi bem feito, considero que paguei um preço justo em relação ao mercado e fiquei satisfeito com o resultado final. A serralharia procura fazer cada cliente sentir-se importante e procura dar atenção devida a cada um. Apesar de ser uma empresa que não existe há muitos anos, na sua área apresenta boas recomendações, o que torna uma mais-valia.”

3. Considera que a qualidade está de acordo com as suas expectativas?

“Sim, pois quando decidi escolher a empresa Armindo Gouveia foi-me dada a possibilidade de ver trabalhos já realizados, o que me cativou. Os serviços que solicitei ficaram de acordo com o pretendido e ainda foram acrescentados pormenores extras que os funcionários acharam necessários de forma a terminar com um melhor acabamento. Já tive vários serviços realizados e todos eles ficaram conforme o esperado. Mais uma vez tenho que referir que a personalização do atendimento foi fulcral, pois sentimo-nos seguros e confiantes no trabalho executado.

4. Considera-se leal à empresa Armindo Gouveia. E porquê?

“Sim considero-me leal, pois confio muito na empresa. Recorro sempre à serralharia quando preciso de fazer alguma obra, neste momento nem recorro aos concorrentes para consultar novas propostas. Esta lealdade foi construída devido ao atendimento cuidado e muito de perto desenvolvido pela serralharia. Sinto que os meus interesses são tidos em consideração, e que os funcionários fazem de tudo para me satisfazer. Penso que uma demonstração que tenho de lealdade com a serralharia é recomendá-la aos meus familiares e amigos.”

Entrevista 4

1. Considera que a empresa Armindo Gouveia Serralharia preocupa-se em manter o bom relacionamento com o cliente?

Sim, concordo perfeitamente. O principal fator de diferenciação é o atendimento que recebemos na serralharia. Ao falar com os funcionários sentimo-nos ouvidos e conseguimos ter as nossas dúvidas esclarecidas. Os valores da empresa vão de acordo com os meus, e essa é a principal razão de confiar no trabalho da serralharia. Sinto que são transparentes nas informações que passam aos clientes e que procuram sempre que o cliente se sinta satisfeito. Além disso colocam-se no lugar do comprador, como eu gostaria de ser tratado, estão sempre em contato com o cliente e estão atentos ao feedback

2. Os serviços/ produtos oferecidos pela empresa Armindo Gouveia Serralharia acrescentam-lhe valor. E porquê?

A empresa Armindo Gouveia Serralharia, em todos os serviços prestados adequaram-se às minhas necessidades, davam soluções/alternativas em que eu mesmo não conseguia detetá-las. A serralharia tem boa reputação, já é conhecida por realizar obras com qualidade, e é de confiança. Considero que a sua localização, junto à nacional é uma grande vantagem, pois permite ter maior visibilidade e ser mais facilmente alcançada. O preço que paguei considero que é justo uma vez que os serviços realizados pela serralharia são de muito boa qualidade. No final do trabalho fiquei muito feliz e satisfeito com o resultado final.

3. Considera que a qualidade está de acordo com as suas expectativas?

De todos os pedidos à empresa Armindo Gouveia Serralharia foram todos realizados com sucesso. O tempo de execução foi cumprido, e de acordo com o que pretendia, tenho de realçar o cuidado que os funcionários têm na instalação.

4. Considera-se leal à empresa Armindo Gouveia. E porquê?

Sou totalmente leal uma vez que tenho um bom relacionamento com a empresa Armindo Gouveia Serralharia e os serviços oferecidos pelo mesmo correspondem às minhas expectativas, atualmente recomendo a serralharia a amigos e familiares.