



**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Departamento de Engenharia Mecânica**

**Os Determinantes da Fidelização do Cliente Num  
Contexto de Serviços Após venda no Setor Automóvel:  
Um estudo empírico**

**PEDRO JORGE DA SILVA DIAS**

**(Licenciado em Engenharia Mecânica)**

Dissertação de natureza científica para obtenção do grau de Mestre  
em Engenharia e Gestão Industrial

**Orientador:**

Doutor João Manuel Pereira

**Júri:**

Presidente: Doutor João Manuel Ferreira Calado

Vogais:

Doutor José Duarte Moleiro Martins

Doutor João Manuel Pereira

**Janeiro de 2021**



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar ao meu orientador, o Sr. Professor Doutor João Pereira, pela sua disponibilidade, apoio e sobretudo pelas palavras de incentivo e coragem que foram fundamentais para levar este projeto a bom termo.

À direção da RRG Portugal que disponibilizou os meios indispensáveis à validação desta investigação.

Aos colegas que me acompanharam nesta caminhada; o Viral, o João, o Gonçalo, a Joana e em especial o Paulo, pois sem eles teria sido impossível chegar “aqui”.

Ao António pelas longas e frutuosas tertúlias, e por ter disponibilizado a sua biblioteca.

E por fim um muito obrigado à minha família, em particular à minha Daniela, que me desafiou a concluir o meu percurso académico, e com grande sacrifício tem compensado as minhas ausências da vida familiar.



## Resumo

A era digital democratizou o acesso à informação. As promoções, a diversidade e a indiferenciação das ofertas existentes no mercado, conduziram a profundas alterações nas formas de consumo. Devido à forte concorrência, os fabricantes de automóveis têm convergido para produtos cada vez mais semelhantes, o que tem levado a rede de distribuidores a procurar novas fontes de diferenciação e vantagem competitiva no serviço após-venda, que lhes permitam captar e reter clientes. É essencial que cada organização desenvolva formas de ouvir os seus clientes e que seja capaz de identificar as fontes de valor que determinam a sua fidelização, de forma a personalizar a sua oferta de acordo com as suas necessidades e expectativas. Esta investigação de abordagem quantitativa, teve como objetivo identificar os determinantes da fidelização dos clientes num contexto de serviço de manutenção e reparação de veículos automóveis. Foi aplicado um questionário eletrónico a uma amostra não probabilística de conveniência de 9843 clientes, que resultou em 214 respostas válidas. A análise dos dados com mínimos quadrados parciais e modelos de equações estruturais mostra um forte poder explanatório em relação à lealdade dos clientes, em que os seus três determinantes: a Perceção de Qualidade de Serviço, a Perceção de Valor e a Satisfação, explicam 89,1% da sua variância. Os resultados obtidos contribuem para a literatura existente sobre comportamento do consumidor, validando os pressupostos teóricos ao contexto do serviço de assistência após-venda da Renault Chelas. Das cinco dimensões da escala SERVPERF, utilizada para medir a Perceção da Qualidade do Serviço, as mais importantes para os clientes são, a empatia e a fiabilidade. Pelo que a organização deve investir em medidas de reforço do controlo de qualidade, e outras que promovam o desenvolvimento do sentimento de confiança nos seus clientes, através de uma relação mais estreita e de um atendimento mais personalizado.

**Palavras Chave:** Satisfação; Qualidade; Valor, Serviço; Fidelização.



## **Abstract**

The digital era democratized the access to information. Promotions, diversity and the undifferentiation of offers available on the market, led to profound changes in the forms of consumption. Due to strong competition, car manufacturers have been converging on increasingly similar products, which has led the network of distributors to seek new sources of differentiation and competitive advantage in the after sales service, that allows them to capture and retain customers. It is essential that each organization develops ways to listen to its customers and be able to identify the sources of value that determine their loyalty, in order to customize their offer in response to their needs and expectations. This quantitative approach investigation aimed to identify the determinants of customer loyalty in a motor vehicle maintenance and repair services context. An online survey was applied to a non-probabilistic convenience sample of 9843 customers, which resulted in 214 valid responses. Data analysis with partial least squares and structural equation models showed a strong explanatory power in relation to customer loyalty, with its three determinants: Service Quality Perception, Value Perception and Satisfaction, explaining 89.1% of its variance. The results contribute to the existing literature on consumer behaviour, by validating the theoretical assumptions to Renault Chelas after sales service context. Of the five dimensions of SERVPERF scale used to measure Service Quality Perception, empathy and reliability are the two most important for customers. In light of that, the operational management should invest in measures that reinforce quality control, and others that enhance the feeling of trust in its customers, through a closer relationship and a more customized service.

**Keywords:** Satisfaction; Quality; Value; Service; Loyalty.



## Lista de Abreviaturas

- ACSI - *American Customer Satisfaction Index*
- APV - *Após Venda*
- AVE - *Variância média extraída*
- CB - *Covariance Based*
- CSI - *Customer Satisfaction Index*
- ECSI - *European Customer Satisfaction Index*
- HTMT - *Critério Heterotrait-Monotrait*
- NPS - *Net Promoter Score*
- PLS - *Partial Least Squares*
- RGPD - *Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados*
- RRG - *Renault Retail Group*
- SCSB - *Swedish Customer Satisfaction Barometer*
- SEM - *Structural Equation Modelling*
- VB - *Variance Based*
- VIF - *Fator de Inflação da Variância*
- VL - *Variável Latente*
- WOM - *Word Of Mouth*



# Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	O âmbito do estudo e seu principal contributo	15
1.2	Relevância do tema	18
1.3	Identificação do problema e formulação da pergunta de partida	18
1.4	Motivação e objetivos da investigação	19
1.5	Metodologia	20
1.6	Estrutura do trabalho	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>21</b>
2.1	Os Serviços, definição e características	21
2.2	O conceito de qualidade num contexto de serviços	24
2.2.1	Modelos de perceção da qualidade de serviço	25
2.3	A avaliação da qualidade dos serviços: SERVQUAL vs. SERVPERF30	
2.4	A Perceção de Valor	32
2.5	A relação entre a satisfação e a fidelização	34
2.6	As expectativas dos clientes	37
2.7	A relação entre a satisfação e a qualidade do serviço	40
2.8	Fidelidade ou Lealdade?	42
<b>3</b>	<b>DA PERGUNTA DE PARTIDA AO MODELO DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>51</b>
3.1	O problema	51
3.2	Objetivos e hipóteses	53
3.3	Operacionalização de hipóteses e variáveis de medida	56
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>59</b>
4.1	O sentido da pesquisa	59
4.2	Tipo de abordagem	59
4.3	Técnica de recolha de dados	62
4.3.1	Recolha de dados primários - Estrutura do questionário	63
4.4	Método de amostragem	65
4.5	Análise estatística dos dados	66
4.6	Análise de modelos de equações estruturais	66
4.6.1	Causalidade em PLS-SEM e CB-SEM	77
4.6.2	Construção do modelo de equações estruturais	78

<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
5.1	Caracterização da amostra.....	81
5.2	Avaliação dos modelos de medida e modelo estrutural. ....	82
5.2.1	Avaliação do modelo de medida .....	84
5.2.2	Avaliação do modelo estrutural .....	89
5.3	Avaliação e discussão dos resultados do modelo estrutural.....	92
5.4	Análise estatística descritiva e mapa importância vs. desempenho.....	95
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>99</b>
6.1	Conclusões em relação à componente teórica.....	99
6.2	Conclusões em relação ao contributo prático do estudo. ....	100
6.3	Limitações .....	102
6.4	Investigação futura .....	103
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>105</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

## Índice de Figuras

Figura 2-1 - Dimensões da qualidade .....	24
Figura 2-2 - O modelo nórdico .....	26
Figura 2-3 - O modelo da qualidade de serviço .....	27
Figura 2-4 - O Modelo SERVQUAL.....	28
Figura 2-5 - O Modelo SERVPERF .....	32
Figura 2-6 - Fatores determinantes da percepção de valor para o cliente.....	33
Figura 2-7 - Paradigma da desconfirmação da expectativa .....	35
Figura 2-8 - As possíveis formas da relação entre satisfação e a fidelização dos clientes .....	35
Figura 2-9 - A influência do ambiente competitivo na relação Satisfação – Lealdade ..	36
Figura 2-10 - A carteira de clientes .....	37
Figura 2-11 - Os fatores que influenciam as expetativas dos consumidores .....	39
Figura 2-12 - A relação entre a percepção de qualidade e a satisfação .....	41
Figura 2-13 - Aumento dos lucros resultante do aumento de 5% na taxa de retenção ...	45
Figura 2-14 - Modelo da escala sueca de satisfação do cliente (SCSB).....	47
Figura 2-15 - Modelo do índice americano de satisfação do cliente (ACSI) .....	48
Figura 2-16 - Modelo do índice europeu de satisfação do cliente (ECSI).....	49
Figura 3-1 - Idade dos veículos assistidos na oficina da Renault Chelas .....	52
Figura 3-2 - O modelo conceptual .....	54
Figura 4-1 - Representação gráfica de um modelo de equações estruturais .....	67
Figura 4-2 – Cálculo da dimensão de amostra através do G*Power .....	70
Figura 4-3 - Modelos de medida reflexivos vs. formativos .....	72
Figura 4-4 - Representação gráfica de um submodelo de medida e respetivas equações lineares .....	73
Figura 4-5 - Representação gráfica de um modelo de medida formativo.....	74
Figura 4-6 - Representação gráfica de um submodelo estrutural e respetivas equações lineares .....	75
Figura 4-7 - A satisfação medida através de modelo de medida reflexivo e formativo .	79
Figura 4-8 - Representação gráfica do modelo de equações estruturais .....	80
Figura 5-1 - Caracterização da amostra .....	81
Figura 5-2 - Avaliação dos modelos de medida e estrutural.....	83
Figura 5-3 - Modelo estrutural simplificado .....	93

Figura 5-4 - Valores médios das pontuações atribuídas a cada um dos itens .....	96
Figura 5-5 - Mapa Importância vs Desempenho.....	97

## **Índice de Tabelas**

Tabela 5-1 - Cargas Fatoriais dos itens e AVE de cada VL (modelo saturado) .....	85
Tabela 5-2 - Cargas cruzadas e cargas fatoriais dos indicadores das variáveis latentes de primeira ordem, após exclusão de itens .....	86
Tabela 5-3 – Matriz de correlações entre as VL de 1ª ordem e respectivas medidas de confiabilidade e validade convergente .....	87
Tabela 5-4 – Matriz de correlações, carga cruzada entre as VL do modelo estrutural e respectivas medidas de confiabilidade e validade convergente .....	88
Tabela 5-5 - Parâmetros estimados para o modelo estrutural .....	92

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo A</b> - Itens do questionário e respectivas variáveis latentes.....	119
<b>Anexo B</b> - Sistematização da análise de estudos empíricos aplicados ao sector do comércio e reparação de veículos automóveis .....	121
<b>Anexo C</b> - Componente textual do email enviado aos clientes .....	130
<b>Anexo D</b> - Questionário.....	131
<b>Anexo E</b> - Histogramas das classes relativas às frequências das respostas a cada item do questionário.....	134
<b>Anexo F</b> - Pedido de autorização para recolha de dados primários.....	136
<b>Anexo G</b> - Certificado de participação no curso “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS”.....	137
<b>Anexo H</b> - Certificado de frequência no curso "Introdução aos modelos de Equações Estruturais com Recurso ao AMOS” .....	138
<b>Anexo I</b> - Certificado de frequência no curso "Construção de Questionários Eletrónicos" .....	139

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O âmbito do estudo e seu principal contributo

A era digital democratizou o acesso à informação; as promoções, a diversidade e a indiferenciação das ofertas existentes no mercado, conduziram a profundas alterações nas formas de consumo (Aron, 2016). Os clientes estão mais ativos e dinâmicos, mais informados e inconformados, dispensam intermediários e reclamam o direito de participação na formulação da oferta de valor que lhes é dirigida (Coelho & Henseler, 2012). A definição da oferta deve ser por isso um processo partilhado, uma vez que a probabilidade de sucesso é proporcional ao envolvimento e participação do cliente na sua formulação (Marques, 2012).

Coelho (in Marques, 2012, p. 13) é da opinião que “os clientes mudaram nos últimos anos, mas as empresas...nem por isso” pois parecem querer ignorar as alterações da forma de consumo e continuam agarradas à lógica transaccional, a segmentar mercados e a desenvolver ofertas destinadas a um cliente médio de um segmento médio que na realidade não existe. Isto é, vivemos uma época caracterizada pela rapidez de acesso à informação e, contudo, o cliente permanece profundamente desconhecido.

As organizações assistem a uma crise ímpar no que diz respeito à falta de lealdade, pois ao longo de cinco anos perdem em média, metade dos seus clientes (Allred & Addams, 2000; Kain, 2015; Reichheld & W. Earl Sasser, 1990).

Genericamente, numa carteira de clientes apenas 20% são verdadeiramente leais e responsáveis não só pela totalidade dos lucros como ainda cobrem o prejuízo provocado pela falta de lealdade dos restantes (Heskett et al., 1994). Para Marques, (2012) este problema está estreitamente relacionado com a facilidade e permanente acesso à informação sobre as promoções, multiplicidade e indiferenciação das ofertas presentes no mercado. Segundo o autor, estes fatores levam a que os clientes adotem um comportamento imprevisível, que por sua vez tem um impacto demolidor nos custos e no planeamento da capacidade produtiva das organizações.

Os investimentos destinados a captar novos clientes, gastos em promoções e novos incentivos à adesão têm-se mostrado inconsequentes, pois tendem a atrair os clientes com pouco potencial económico, que sem grande probabilidade de se tornarem clientes regulares, não têm sensibilidade à oferta de valor e apenas procuram os melhores preços

e descontos de uma forma oportunista (Knox, 1998). São clientes cujo potencial económico não apresenta qualquer vantagem para as organizações, não se justificando por isso qualquer investimento destinado a atraí-los (Reichheld & W. Earl Sasser, 1990).

Os clientes estão a alterar as formas tradicionais de fazer negócio, com isto o valor das empresas está a ficar refém da sua vontade, o que leva a que o valor de uma carteira de clientes esteja a tornar-se no ativo mais importante (Antunes & Rita, 2008).

Na perspetiva do marketing relacional o sucesso empresarial assenta cada vez mais em melhores negócios com os clientes existentes e não numa mera acumulação de compradores, por esta razão a fidelização da carteira clientes torna-se também no grande indicador de posicionamento estratégico, que por sua vez depende da capacidade que cada organização tem, de personalizar a sua oferta (Antunes & Rita, 2008; Coelho & Henseler, 2012).

As relações com os clientes são a fonte fundamental de valor na nova economia em que é o cliente quem determina o valor presente e futuro de cada organização (Aron, 2016). Assim se justifica que as organizações sintam a necessidade de satisfazer, fidelizar e, por esse meio reter os seus clientes. É por isso, que a abordagem de marketing assente na transação há muito deu lugar a uma abordagem relacional, orientada para as relações a longo prazo (Antunes & Rita, 2008), cuja filosofia resulta da convicção que a construção de relações duradouras produz resultados positivos ao nível da satisfação e da fidelização dos clientes (Reynolds & Beatty, 1999).

São múltiplas as vantagens associadas à fidelização, nomeadamente a redução de custos relacionados com a rotação de clientes, redução da incerteza no planeamento da capacidade produtiva, redução das reclamações, e conseqüente desenvolvimento da carteira de clientes através do aumento da quota de mercado, assegurando o crescimento do volume de negócios (Heskett et al., 1994, Marques, 2012).

As organizações devem estar focadas na fidelização dos seus clientes através da qualidade dos seus serviços para dessa forma conseguirem um maior volume de compras de cada um, durante uma longa e proveitosa relação (Blythe, 2009).

Mas porque uma boa qualidade do serviço não significa manter relacionamentos precários de forma subserviente com todos os clientes e a qualquer custo, torna-se essencial segmentar o universo de clientes, discriminando-os em função do seu volume de compras ou com base no seu grau de satisfação e lealdade (Hollensen, 2019). Isto

permite que de uma forma pragmática e diferenciada, se possam alocar recursos de maneira a encorajar e a estimular os hábitos de consumo dos clientes que preferem os serviços da organização sobre os de todas as outras (Knox, 1998).

O impacto do retorno financeiro, associado à retenção dos clientes, no crescimento económico sustentado das organizações, torna claro que as ações destinadas à melhoria contínua da qualidade do serviço não são um custo, mas um investimento (Heskett et al., 1994). Por essa razão, a missão das empresas passa por examinar o seu desempenho em todas as atividades que geram valor para o cliente e procurar meios de as melhorar (P. T. Kotler & Armstrong, 2018)

Muitas empresas assumem que o controlo da taxa de deserção de clientes reside na implementação de programas de satisfação, porém um maior nível de satisfação pode não corresponder a uma maior taxa de retenção de clientes (Nerdinger & Neumann, 2007). A elevada correlação entre a satisfação e a lealdade dos clientes, observada em resultados de estudos empíricos como os documentados em anexo (vide **Anexo B**), parece indicar que os clientes fiéis estão normalmente satisfeitos. Contudo a relação inversa não é tão direta (Rai & Srivastava, 2016). Segundo González, (2015), é com alguma frequência que se observam elevadas taxas de deserção de clientes que se dizem satisfeitos, seduzidos por melhores oportunidades de negócio, enquanto outros, que tendo conhecimento delas simplesmente as ignoram.

Rai & Srivastava, (2014) concluem que a satisfação é por isso, uma condição necessária para a fidelização, mas não é suficiente, o que nos leva a pensar se a importância do papel da satisfação como indutor de lealdade e de retenção não estará a ser dramaticamente exagerado.

Partindo do pressuposto que a satisfação é um estado predominantemente passivo e transitório, e por isso não reflete todo o espectro de envolvimento dos clientes com as empresas (Bitner & Hubbert, 1994), fará todo o sentido que outros fatores devam ser tidos em conta no estudo da sua lealdade.

Centrando-se no caso da Renault Chelas, o presente estudo pretende contribuir para a literatura existente sobre o comportamento do consumidor associado ao sector da reparação de veículos automóveis, nomeadamente a compreensão dos fatores determinantes da fidelização.

Com este propósito, e numa vertente não apenas centrada no grau de satisfação dos clientes, enquanto fator igualmente associado ao fenómeno da fidelização, o estudo procura ainda oferecer à gestão operacional da organização em análise, informação que possa ser relevante para o seu processo de tomada de decisão, no que diz respeito à escolha de medidas destinadas a desenvolver a fidelização da sua carteira de clientes, através da melhoria da qualidade do seu serviço após venda (APV).

## **1.2 Relevância do tema**

Nas últimas décadas, tem vindo a acentuar-se o papel predominante dos serviços nas economias dos países ocidentais (Grönroos, 2007). Fatores como as políticas governamentais, mudanças sociais, novos modelos e tendências de negócios, desenvolvimento das tecnologias de informação e sobretudo a globalização, estão na origem de novos mercados que têm contribuído para o aumento da competitividade entre as organizações que operam neste sector (Wirtz & Lovelock, 2018).

O desenvolvimento da concorrência associado à fragmentação dos mercados em subconjuntos de consumidores cada vez mais informados e imprevisíveis, forçam as organizações a gerir as suas carteiras de clientes através de relações diferenciadas tendo por base a preocupação constante de que cada cliente deve ser encarado como um caso específico, com características, necessidades e expectativas próprias (Coelho & Henseler, 2012; Marques, 2012).

Num contexto adverso de sucessivas crises económicas e de permanente escassez de recursos, é fundamental para cada organização identificar as fontes de valor para os seus clientes e ir adaptando o *marketing mix* em função dos seus gostos e das suas necessidades, investindo em ações cuja probabilidade de impacto seja maior no que diz respeito à satisfação das suas expectativas e à sua fidelização (Antunes & Rita, 2008; Marques, 2012).

## **1.3 Identificação do problema e formulação da pergunta de partida**

Através dos registos fornecidos pela oficina Renault Chelas, podemos verificar que do total do volume de entradas de viaturas em oficina nos últimos quatro anos, a percentagem de veículos com mais de quatro anos é de aproximadamente 20%, com uma

ligeira tendência de queda. Isto constitui uma considerável perda de oportunidade de negócio para a organização.

Assim, tendo em conta que se trata de uma atividade em que a despesa gasta por cada cliente mais que triplica entre o primeiro e o quinto ano de antiguidade (Reichheld, 1996; Reichheld & W. Earl Sasser, 1990), somos levados a pensar sobre quais os motivos associados à deserção dos clientes, precisamente na altura em que fatores como a idade e o estado de desgaste das viaturas fazem crescer o seu potencial de negócio para a oficina.

Por este meio chegámos à pergunta de partida que norteia a presente investigação: “Como é possível melhorar a fidelização dos clientes à oficina da Renault Chelas?”. Pergunta que por sua vez se desdobra em duas outras questões que delimitam o nosso estudo: “Quais os fatores determinantes da fidelização dos clientes no contexto do serviço APV da oficina da Renault Chelas?” e “Em que deve a organização investir os seus recursos para conseguir aumentar a sua taxa de retenção e manter fidelizados os seus clientes?”.

#### **1.4 Motivação e objetivos da investigação**

A maioria dos trabalhos empíricos sobre marketing de serviços têm como foco a satisfação dos clientes e não abordam a “caixa negra” enquanto fenómeno que é, a fidelização (Nsiah & A Mensah, 2014).

O presente estudo representa um esforço para preencher essa lacuna na literatura, através da identificação dos fatores determinantes da fidelização dos clientes num contexto de prestação de serviço de reparação de veículos automóveis, sector que até à data não tem captado grande atenção da parte dos investigadores, e por isso não apresenta pesquisas em número significativo (González, 2015, E. E. Izogo & Ogba, 2015, Ribeiro, 2017).

Nesse sentido, e em resposta à pergunta de partida, esperamos conseguir identificar em primeiro lugar, as variáveis determinantes da fidelização dos clientes ao serviço APV da Renault Chelas. Em segundo lugar pretendemos informar a organização sobre quais os aspetos da qualidade de serviço mais importantes para os seus clientes, de maneira a que futuras ações de melhoria sejam direcionadas de uma forma eficaz e venham a promover a fidelização através do aumento da proposta de valor associada à qualidade do seu serviço APV.

## 1.5 Metodologia

Atendendo ao propósito explanatório do estudo que visou identificar e confirmar as relações de causa e efeito entre a fidelização dos clientes e os fatores que teoricamente a determinam, no contexto do serviço APV da RRG Chelas, optámos pelo método de pesquisa de abordagem metodológica quantitativa, com recolha de dados secundários através do método exploratório de pesquisa bibliográfica e recolha de dados primários através de um questionário eletrónico, do tipo estruturado. Este último constituído por duas partes: a primeira destinada a caracterizar a amostra e a segunda composta pelas trinta perguntas fechadas com respostas segundo uma escala de *Likert* de 7 pontos.

De uma amostra inicial de 9843 potenciais inquiridos, obtida através do método de amostragem não probabilística por conveniência, foram obtidas, após validação, um total de 214 respostas. A análise de dados foi realizada através da técnica de análise estatística multivariada de modelos de equações estruturais por meio do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) e com recurso ao *software* SmartPLS 3.

## 1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se subdividido em seis capítulos. O primeiro, de carácter introdutório, aborda a problemática do estudo e os objetivos da investigação. O segundo capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, no qual foi realizado o levantamento bibliográfico sobre os principais conceitos a abordar. O terceiro capítulo refere-se fundamentalmente à caracterização do modelo teórico e dos meios de operacionalização dos constructos identificados no capítulo anterior, servindo por isso de ponte entre a parte teórica e a parte empírica da investigação. O quarto capítulo faz referência à metodologia do estudo, nomeadamente aos procedimentos, e instrumentos utilizados na recolha e tratamento de dados. No quinto capítulo dar-se-á a análise e discussão dos resultados do estudo confrontando-os com as hipóteses inicialmente propostas, bem como com os resultados obtidos por outros estudos já existentes, salientando a sua concordância ou discordância. No sexto e último capítulo apresentam-se as conclusões que irão incluir uma reflexão sobre as implicações teóricas e práticas do estudo, reconhecendo igualmente as principais limitações ou barreiras enfrentadas ao longo do percurso, bem como as eventuais linhas de investigação futuras.

# PARTE TEÓRICA

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Os Serviços, definição e características

“Os clientes não compram bens nem serviços. Os clientes compram os benefícios que estes lhes proporcionam. Os clientes compram propostas de serviços, produtos, informação, etc., que resultam na prestação de serviços. Em última análise qualquer empresa disponibiliza serviços aos seus clientes, independentemente daquilo que efetivamente produz”. (Grönroos, 2000, p. 3)

Os serviços são atividades económicas entre duas partes, o cliente e o fornecedor, que implicam uma troca de valor (Wirtz & Lovelock, 2018). Os clientes compram os serviços tendo como objetivo obter determinados resultados, motivo pelo qual muitos fornecedores apregoam os seus serviços como soluções à medida das necessidades dos potenciais clientes. Por outro lado, os clientes esperam obter valor através da compra de serviços em troca de dinheiro, tempo e esforço. Esta definição está intimamente ligada ao paradigma da ausência de transferência de propriedade (Lovelock & Gummesson, 2004) que enuncia que as trocas comerciais que não resultam numa troca de propriedade são fundamentalmente diferentes das outras, isto porque os serviços têm características próprias que os diferenciam dos produtos, nomeadamente a sua intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (V. Zeithaml et al., 1985).

Estas características levantam alguns problemas no que diz respeito à construção das estratégias de *marketing*, especificamente em relação às variáveis através das quais as empresas podem influenciar a procura, ou seja o número de variáveis controláveis do *marketing mix* (P. T. Kotler & Armstrong, 2018).

#### **Intangibilidade**

A intangibilidade é a principal característica que diferencia os bens dos serviços, uma vez que os serviços são atividades, os consumidores não podem percecioná-los através da utilização dos seus sentidos, e muitas vezes não são completamente compreendidos mesmo após consumidos (Hoffman & Bateson, 2010; Pereira, 2014). Por outro lado, não podem ser inventariados, o que torna mais difícil gerir recursos em resposta às flutuações da procura. Os serviços não são patenteáveis, o que leva a que

eventuais formas de prestar serviços possam ser facilmente replicadas e por outro lado são mais difíceis de publicitar e promover (Wirtz & Lovelock, 2018). É também mais difícil de quantificar tanto o custo como o preço de venda associado à prestação de um serviço, tornando-se mais complexo estabelecer uma relação preço vs. qualidade (V. A. Zeithaml et al., 2016).

Para a grande maioria dos clientes das oficinas de reparação automóvel o serviço é completamente intangível, uma vez que não veem o trabalho efetuado no seu automóvel e nem sequer estão tecnicamente qualificados para o avaliar (Mudie & Pirrie, 2006).

### **Inseparabilidade**

Enquanto que os produtos são produzidos, armazenados, depois vendidos e consumidos, os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo, o que leva a que em muitos casos o cliente esteja presente, observe o processo produtivo, e em muitos casos nele participe com influência no resultado da transação. Por esta razão tanto a sua perceção de qualidade como a sua satisfação estão diretamente dependentes daquilo que acontece em tempo real em função da sua interação com os colaboradores da organização (Armstrong et al., 2019; V. A. Zeithaml et al., 2016).

### **Heterogeneidade**

Porque os serviços estão em grande parte dependentes do desempenho dos seus intervenientes, não existem duas prestações do mesmo serviço exatamente iguais. Aos olhos do cliente o serviço corresponde ao desempenho de quem o presta, que por sua vez está dependente de múltiplos fatores, incluindo o próprio cliente. A heterogeneidade associada aos serviços refere-se ao resultado da interação entre os colaboradores e os clientes e de todas as particularidades envolvidas, sendo transversal ao tempo, às organizações e aos colaboradores. Assim, garantir uma boa qualidade de serviço é um verdadeiro desafio para as organizações, que investem em rigorosos programas de controlo de qualidade enquadrados em ciclos de melhoria contínua (Wirtz & Lovelock, 2018; V. A. Zeithaml et al., 2016).

### **Perecibilidade**

A perecibilidade dos serviços refere-se à impossibilidade de os armazenar, o que faz da previsão da procura, do planeamento, e da gestão da relação com o cliente, importantes áreas de decisão. Como consequência desta característica, a oportunidade de venda de um serviço extingue-se tanto pela falta como pelo excesso de procura, motivo

pelo qual é essencial equilibrar a oferta em função das solicitações do mercado (Pereira, 2013).

Não sendo possível armazenar os serviços é sempre possível tentar manter os clientes em stock através de uma agenda de marcações, e ainda através da implementação de contrapartidas comerciais (e.g. descontos, promoções) que possam direcionar algum volume para períodos em que a procura é inferior (P. Kotler & Keller, 2015).

### **O Marketing Mix dos serviços**

Se para o desenvolvimento das estratégias de comercialização dos produtos é suficiente o *marketing mix* a 4 variáveis (produto, preço, praça e promoção), face às características dos serviços, tornam-se insuficientes. São por isso necessários mais 3 P's (processo, pessoas e o ambiente físico) que permitem o alargamento do espectro de influencia do *marketing mix* às interações entre as empresas e os seus clientes, tendo como finalidade o planeamento de estratégias de *marketing* direcionadas aos seus gostos e necessidades (Wirtz & Lovelock, 2018).

O serviço como **produto** deve oferecer valor ao cliente correspondendo ou mesmo superando as suas expectativas. A firma faz **promoção** da sua oferta divulgando-a de forma a estimular a procura. A **praça** é o canal ou canais através dos quais a empresa disponibiliza os seus produtos aos seus clientes, é fundamental que cada organização faça mostra da sua oferta nos locais em que os consumidores estejam disponíveis para os contemplar e comprar. O **processo** diz respeito não só aquilo que uma organização faz, mas também a forma como o faz. Os processos devem ser eficazes e corresponder às expectativas dos clientes proporcionando-lhes experiências de compra memoráveis. O desempenho das **pessoas**, ou seja, dos funcionários é por isso fundamental, pois em muitos casos o fator diferenciador entre prestadores de serviço está na sua atitude e na sua competência. A importância do aspeto do **ambiente físico**, ou seja, dos elementos tangíveis que compõem a envolvente, fornece evidência física da qualidade do serviço inspirando no cliente credibilidade e confiança com um profundo impacto na sua satisfação. Por fim, a definição do **preço** de um produto ou serviço deve acima de tudo ter em conta o valor criado para o consumidor (P. T. Kotler & Armstrong, 2018).

## 2.2 O conceito de qualidade num contexto de serviços

Segundo Dantas (2013) e Marques (2012) o conceito de qualidade é dinâmico, muito subjetivo e pode ser analisado em diferentes dimensões (Figura 2-1): começando por Deming(1982), que definiu a qualidade como a produção de bens em conformidade com as especificações, depois Juran (1988), que vê a qualidade como a adequação do produto à sua utilização. Crosby(1979) que realça a produção sem defeitos, ou seja fazer bem logo à primeira. Ishikawa((1985) que entende o conceito de qualidade como a forma de produzir um bem ou um serviço da forma mais económica, útil e satisfatória para o cliente. E Taguchi(1986), que foca o conceito de qualidade na consistência e regularidade da produção desde a sua conceção, apontando às repercussões da falta de qualidade não só para o fabricante mas para toda a sociedade.



Figura 2-1 - Dimensões da qualidade

fonte: Marques, (2012, p. 83)

Para os serviços, e em consequência da particularidade das suas características, os desafios da qualidade são distintos. Não podem ser analisados previamente dada a sua intangibilidade. Não é possível corrigir eventuais deficiências antes da entrega em consequência da sua simultaneidade. A sua heterogeneidade não permite antever como serão as prestações futuras e por serem precíveis é fundamental conceber soluções que

conjuguem a relação entre a capacidade produtiva e a satisfação do cliente em contextos de significativa instabilidade da procura (Dantas, 2013).

Os clientes não se sentem satisfeitos apenas com o desempenho do produto ou do serviço que compram, e dão cada vez mais valor à qualidade de como o serviço é prestado (LeBoeuf, 1990). Nos serviços o foco pela qualidade e pela satisfação do cliente está naturalmente direcionado para a gestão dos contactos do cliente com os representantes da organização, uma vez que é nestes “momentos de verdade” em que a qualidade é mais evidente para o consumidor (Bitner & Hubbert, 1994).

Para Freemantle (1993) a forma como é feito o atendimento ao cliente tem um papel fundamental na estratégia e na sustentabilidade económica de qualquer organização, na medida em que muitas vezes se sobrepõe à qualidade e ao preço do bem tangível transacionado ou ao serviço em si. A excelência da qualidade de atendimento é uma fonte de valor para o cliente e de forte diferenciação, e por isso deve ser um princípio orientador no dia a dia de todos os colaboradores, pois apenas as organizações que fazem do cliente o foco da sua atividade, atendendo às suas necessidades e superando as suas expectativas, conseguirão ter sucesso diferenciando-se em relação às demais.

### **2.2.1 Modelos de percepção da qualidade de serviço**

A qualidade é um conceito multidimensional. Contudo aos serviços, e na perspetiva relacional do marketing, interessa sobretudo a dimensão respeitante à superação das expectativas dos clientes (Marques, 2012), sendo este o princípio orientador da conceptualização dos modelos de percepção da qualidade do serviço que abordamos em seguida.

#### **O modelo europeu**

O modelo nórdico ou europeu, representado na Figura 2-2, foi conceptualizado por Grönroos, (1982) tendo por base a teoria da desconfirmação da expectativa usada por Oliver, (1980), para traduzir o fenómeno da satisfação. Para o autor, a percepção acerca da qualidade de um serviço resulta da comparação entre as expectativas prévias do consumidor quanto à capacidade do serviço em satisfazer as suas necessidades, com a percepção de qualidade recebida ou experienciada. A qualidade experienciada está dividida em duas dimensões: a técnica e a funcional. A técnica refere-se “ao que” o cliente recebe em resultado da sua interação com a organização que lhe presta o serviço, enquanto

a funcional refere-se à forma “como” o serviço é prestado. A percepção do cliente acerca das duas dimensões é filtrada e condicionada pela imagem que tem da empresa.

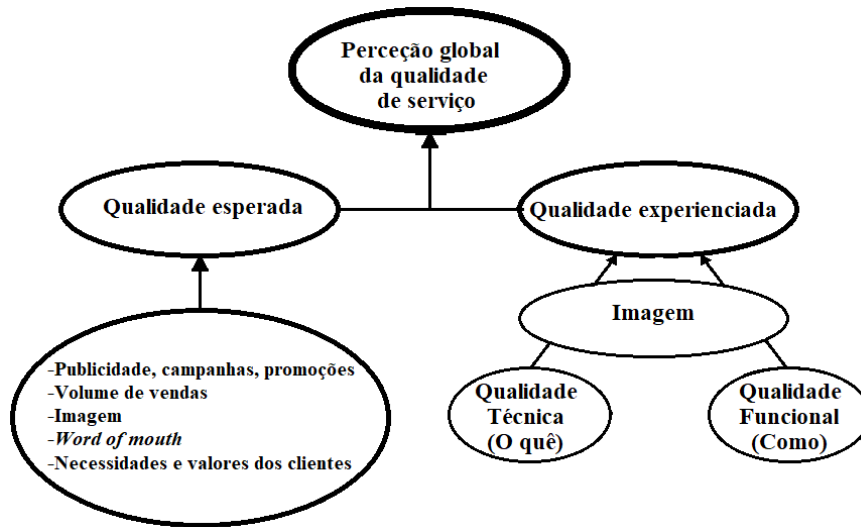


Figura 2-2 - O modelo nórdico  
fonte: adaptado de Grönroos, (2000, p. 67)

### O modelo americano e o ServQual

O modelo americano, o SERVQUAL de *service quality*, desenvolvido por Parasuraman et al., (1985), e representado na Figura 2-3, é um guia que tem por objetivo diagnosticar as razões para a falta de qualidade. O método é em si uma forma de encontrar inconsistências (Gap's) entre as percepções de qualidade de serviço da organização em relação às dos clientes. A redução dessas lacunas corresponde à redução da distância entre as expectativas dos clientes e a qualidade real do serviço prestado, o que logicamente irá levar ao desenvolvimento de serviços em que a percepção de qualidade para o cliente é maior (Grönroos, 2000).

- Gap1: A lacuna de percepção da gestão, corresponde à incorreta percepção da gestão da organização acerca das expectativas dos clientes.
- Gap2: A lacuna na especificação da qualidade, diz respeito à inconsistência entre as especificações dos serviços e as expectativas da gestão da organização.
- Gap3: A lacuna da prestação do serviço refere-se ao desrespeito por parte dos colaboradores que efetivamente prestam o serviço, em relação às preconizações impostas pela gestão.

- Gap4: A lacuna da comunicação refere-se à diferença entre aquilo que a organização comunica ao mercado e a realidade do serviço prestado.
- Gap5: A lacuna da percepção de qualidade de serviço reflete a inconsistência entre as expectativas dos clientes face à realidade do serviço experienciado. Pode ter origem nas quatro lacunas anteriores ou mesmo em outras.

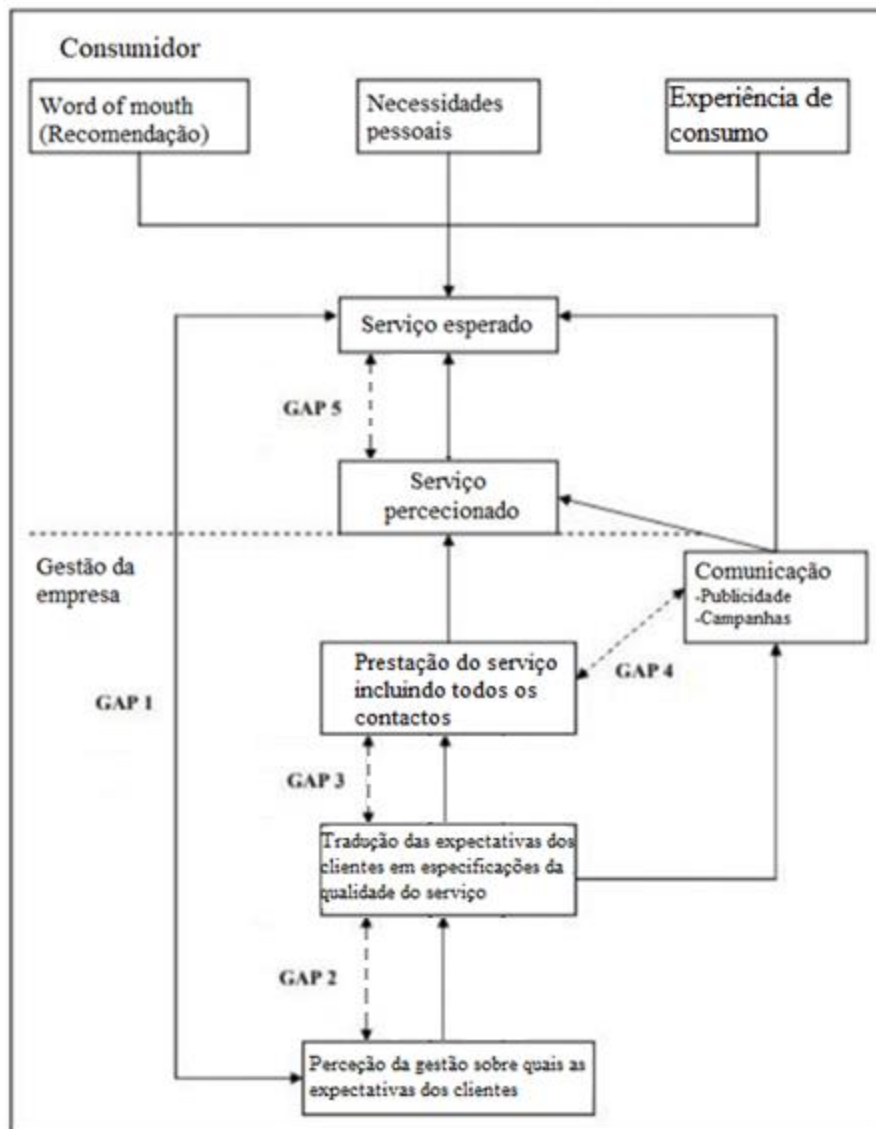


Figura 2-3 - O modelo da qualidade de serviço  
 fonte: Parasuraman et al., (1985 p.44)

O modelo de Parasuraman et al., (1985) também está assente na teoria da desconfirmação da expectativa e vem colmatar um vazio do modelo de Grönroos ao qual falta operacionalização por ausência de uma ferramenta de medida (Polyakova & Mirza,

2015). Tendo por base os resultados obtidos em estudos empíricos, os autores defendem que os clientes não percebem a qualidade de um serviço como um todo, mas antes como uma conjugação de fatores determinantes, que inicialmente identificaram como sendo dez (a Conveniência, a Comunicação, a Competência, a Cortesia, a Credibilidade, a Fiabilidade, a Capacidade de resposta, a Segurança, os Aspectos Tangíveis e por fim o Tratamento Diferenciado), mas que em estudos posteriores de natureza exploratória reduziram a apenas cinco (Parasuraman et al., 1988), Aspectos Tangíveis, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia (vide Figura 2-4), e com eles desenvolveram um instrumento de medida da qualidade, o SERVQUAL.

A escala SERVQUAL serve-se de um questionário com um total de 44 questões dividido em duas partes com 22 questões cada a aplicar em dois momentos de avaliação distintos, antes e depois da prestação do serviço, e em que as respostas dos clientes são classificadas numa escala de *Likert* com valores entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Na primeira parte do questionário, o cliente responde tendo em conta aquilo que espera receber, ou seja, a sua expectativa em relação às cinco dimensões do modelo. Na segunda parte faz a avaliação tendo em conta a sua percepção acerca da qualidade do serviço prestado. A diferença entre uma avaliação e outra pode variar entre -6 e 6 sendo o nível de qualidade percebida tanto maior quanto o resultado.

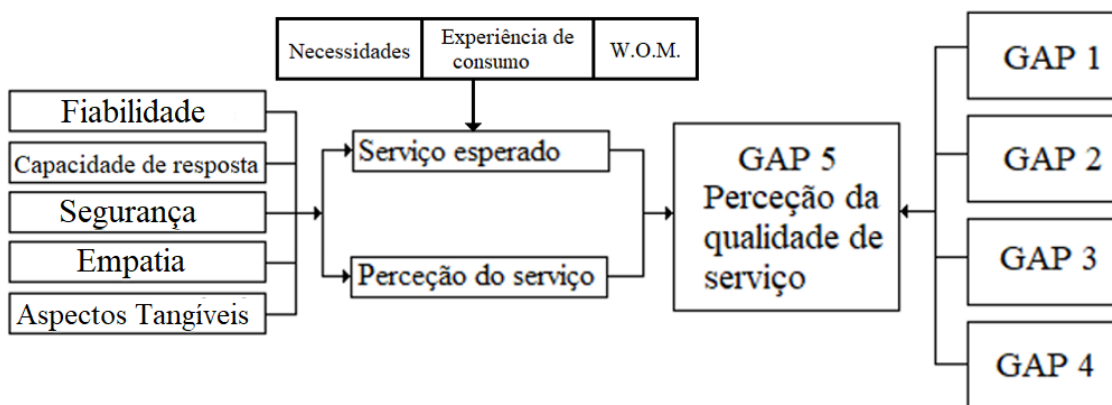


Figura 2-4 - O Modelo SERVQUAL

fonte: adaptado de Cronin, Jr & Taylor, (1992, p. 588), Parasuraman et al., (1985, p. 48)

A **fiabilidade** refere-se à capacidade que uma empresa tem em cumprir com o prometido de uma forma fiável e precisa. Das cinco dimensões tem sido a mais importante das percepções para o cliente (Hoffman & Bateson, 2010; V. A. Zeithaml et al., 2016).

A **capacidade de resposta** diz respeito à disponibilidade de um serviço em ajudar os seus clientes quanto à satisfação das suas necessidades, pedidos e reclamações. A percepção do cliente sobre esta dimensão surge através da quantidade de tempo que tem de esperar para ser atendido, ou ainda, através da atenção dada à resolução dos seus problemas. Esta dimensão também abrange a capacidade de adaptação de um serviço às necessidades dos seus clientes, uma vez que corresponder às expectativas dos clientes passa também por dimensionar corretamente os serviços de atendimento tanto em quantidade como em qualidade, dotando-os de empregados responsáveis e disponíveis (Parasuraman et al., 1988; Wirtz & Lovelock, 2018).

Segundo Zeithaml & Bitner, (1996) a formação dos funcionários, assim como a dimensão da estrutura são fatores fundamentais para proporcionar ao cliente uma noção de disponibilidade. A percepção de qualidade do atendimento tende a reduzir-se quando o cliente se vê impossibilitado de contactar o serviço telefonicamente, quando é colocado em espera, quando se vê forçado a interagir com um complexo serviço de atendimento automático, ou ainda, quando tem dificuldades em aceder ao site da empresa (V. A. Zeithaml et al., 2016).

A dimensão da **segurança** refere-se à capacidade do serviço em inspirar confiança e segurança aos seus clientes, através dos conhecimentos e da educação dos seus funcionários (Grönroos, 2007). Esta noção é particularmente importante quando na ótica do cliente, a transação comercial envolve um risco elevado, cujo resultado não está completamente sob o seu controlo. A segurança e a confiança podem ser personificadas num gestor, agente ou conselheiro, que se encontra responsável por estabelecer uma relação de proximidade e de confiança com a sua carteira de clientes, tendo como função, informar, aconselhar e coordenar todas as transações comerciais (Parasuraman et al., 1988).

A essência da **empatia** refere-se à preocupação e atenção individualizada que a organização é capaz de prestar a cada um dos seus clientes. O sucesso nesta dimensão passa por conseguir transmitir ao cliente, através de um atendimento diferenciado, que é único e especial e que as suas necessidades são perfeitamente percebidas. Os clientes gostam de deferência e de sentir que são importantes para as firmas que lhes prestam serviços (Santos, 2014). Este é sobretudo um fator diferenciador para as firmas de menor dimensão, que tendo uma reduzida carteira de clientes, os tratam de forma personalizada. (Wirtz & Lovelock, 2018)

McDougall e Snetsinger (1990) distinguem a tangibilidade dos **aspectos tangíveis**, definindo a primeira como a medida em que um serviço consegue transmitir ao cliente uma imagem clara e concreta dos seus potenciais benefícios e regalias, e os segundos como a representação física do serviço através das características da envolvente (e.g. instalações e equipamentos, temperatura e musica ambiente, assim como a aparência dos próprios funcionários) (Bateson & Hoffman, 2011).

Ao contrário do que acontece na venda do automóvel, em que o cliente pode sentir o produto antes de o comprar, no serviço APV como em qualquer outro, a satisfação do consumidor está entre outros fatores, dependente da sua perceção de qualidade. Isto leva a que o cliente, no decorrer da prestação de serviço, procure nas características da envolvente, atributos de valor que possam elevar a sua confiança (Armstrong et al., 2019). Estas pistas são promessas implícitas que levam o cliente a inferir sobre como e em que condições a prestação de um determinado serviço irá ocorrer, e geralmente quanto maior o preço e mais impressionantes forem as características tangíveis da envolvente, maiores serão as expectativas dos clientes (V. A. Zeithaml et al., 2016).

O aumento dos elementos tangíveis associados ao serviço, tornará mais fácil a sua avaliação por parte dos clientes (Bateson & Hoffman, 2011).

### **2.2.2 A avaliação da qualidade dos serviços: SERVQUAL vs. SERVPERF**

A escala SERVQUAL é contestada quanto à sua aplicabilidade uma vez que a necessidade de dois momentos de recolha de dados torna o processo mais demorado e dispendioso (Saias, 2007).

Em conclusão de um estudo empírico, Cronin. Jr & Taylor (1992) refutam a conceptualização do SERVQUAL em torno do paradigma da desconfirmação da expectativa, e apresentam evidências de que a qualidade de serviço deve ser medida apenas como uma atitude.

Atitude que segundo Solomon et al., (2016), se define somente pela predisposição do cliente em avaliar a sua perceção acerca do desempenho da empresa que presta o serviço, não havendo por isso necessidade de avaliar previamente as suas expetativas.

Cronin. Jr & Taylor (1992) desenvolveram a escala à qual deram o nome de SERVPERF, cujo modelo se apresenta na Figura 2-5, e que na prática se resume à

aplicação da segunda metade do questionário SERVQUAL, referente à avaliação da percepção de desempenho.

O estudo que desenvolveram permitiu-lhes concluir que em relação ao SERVQUAL, a escala SERVPERF, para além de mais eficiente ao reduzir para metade os momentos de recolha de dados, é teoricamente superior e mais sensível, pois explica melhor as variações de qualidade. Quanto às cinco dimensões, os autores mantêm as mesmas do SERVQUAL, mas ressaltam que tanto estas como a quantidade de itens que lhes estão associadas não são universais, e devem ser estudadas e adaptadas outras com maior significado em função das especificidades do serviço a avaliar.

Nos últimos anos tem sido o SERVQUAL o instrumento mais utilizado para avaliar a qualidade dos serviços (Faria et al., 2015), porém, estudos como os de Cronin, Jr & Taylor, (1992) e Machado et al., (2014) reclamam uma superior validade convergente e preditiva da escala SERVPERF, fator que associado ao menor custo e tempo de operacionalização a tornam a ferramenta mais apropriada para o uso prático (Souto & Correia-Neto, 2017).

Os estudos empíricos consultados aplicados ao contexto do sector de comércio e reparação de veículos automóveis resumidos no **Anexo B**, são unânimes quanto à operacionalização da qualidade do serviço através da percepção do consumidor em relação ao desempenho das organizações, o que vem justificar a atualidade da escala SERVPERF como instrumento de medida da qualidade dos serviços.

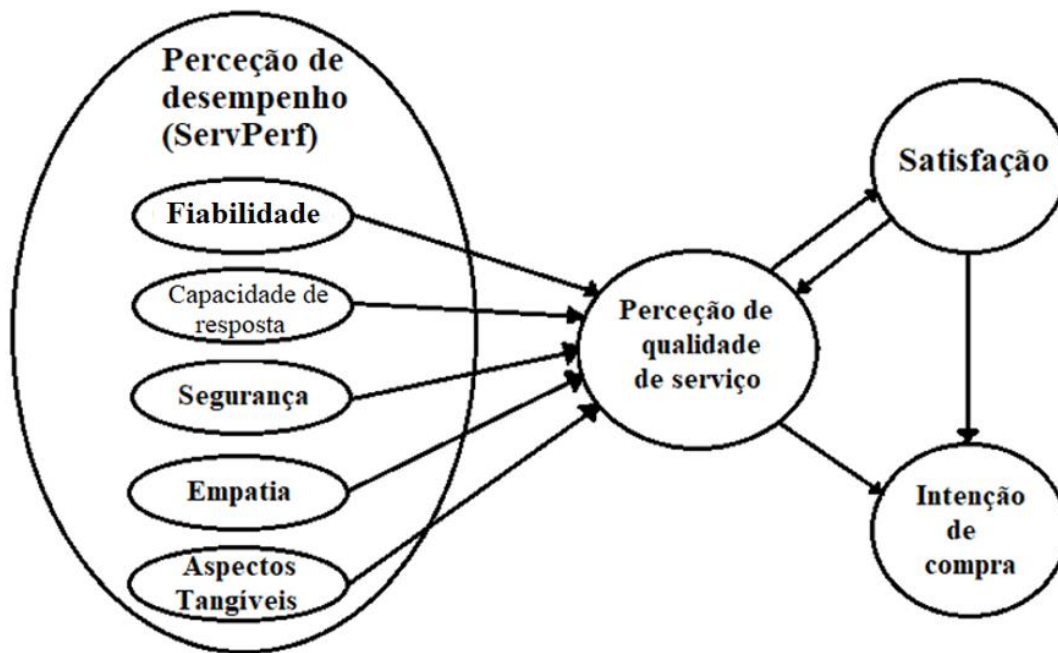


Figura 2-5 - O Modelo SERVPERF  
 fonte: adaptado de Cronin, Jr & Taylor, (1992)

### 2.3 A Percepção de Valor

A percepção de valor é um fator determinante para a satisfação e fidelização dos consumidores (Armstrong et al., 2019; Buttle & Burton, 2002). Sofrendo a influência das necessidades particulares de cada cliente, das suas idiossincrasias, bem como das características próprias de cada mercado (Fredericks & James M. Salter, 1995). A percepção de valor relativa a um produto ou serviço é fruto da sensação de equidade associada à mais valia obtida entre os potenciais benefícios tangíveis e intangíveis e os potenciais custos associados à sua aquisição, em comparação com as restantes alternativas (Mudie & Pirrie, 2006). O consumidor escolhe entre as diferentes propostas aquela que aparentemente representa maior valor, e permanecerá fidelizado enquanto a sua percepção de valor for relativamente maior quando comparada com as propostas de valor das ofertas concorrentes (V. A. Zeithaml et al., 2016).

Os benefícios de um serviço correspondem ao conjunto das regalias monetárias, económicas, funcionais e psicológicas que os clientes esperam usufruir através da sua aquisição, em contrapartida os custos representam o conjunto dos encargos que os clientes esperam ter de suportar por experimentar, utilizar e adquirir o serviço, sendo que se podem traduzir em custos monetários, psicológicos, tempo e energia (vide Figura 2-6) (P. Kotler & Keller, 2015).

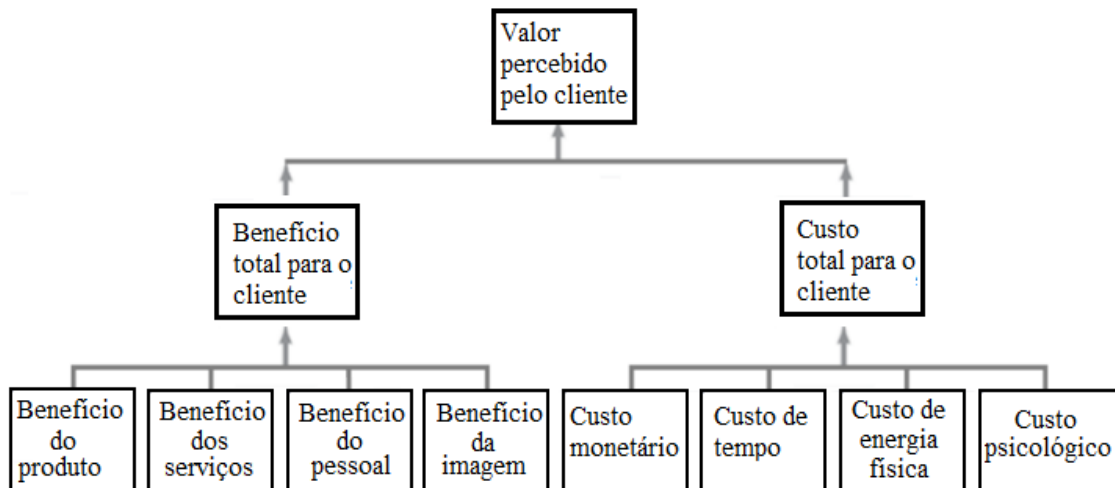


Figura 2-6 - Fatores determinantes da percepção de valor para o cliente  
 fonte:(P. Kotler & Keller, 2015, p. 150)

Um serviço pode ter o seu valor acrescentado através do aumento da mais valia económica, funcional ou emocional, ou por outro lado através da redução dos custos associados à sua aquisição (Mudie & Pirrie, 2006, V. Zeithaml, 1988). A capacidade de acrescentar valor emocional às experiências de consumo dos clientes é uma das vantagens competitivas mais significativas que exige a otimização de processos e operações (Marques, 2012).

Associada à percepção de aquisição de valor está a sensação de justiça em relação ao preço pago, que depende da relação entre a perda e o ganho sentida por todos os parceiros envolvidos numa transação comercial (P. T. Kotler & Armstrong, 2018).

Quando o consumidor paga mais do que outros pelo mesmo produto, ou quando recebe menos do que estava à espera, ocorre o sentimento de desigualdade ou injustiça que tem impacto na sua satisfação e na sua lealdade. Não é por isso de estranhar que os clientes recorram de uma forma consistente à sua percepção de justiça em relação ao preço pago quando têm de responder a questões relacionadas com o valor dos serviços que adquirem (Bei & Chiao, 2006). Talvez por essa razão existam autores que defendem a troca da designação do constructo de “percepção de valor” para “percepção de preço” (Pinheiro, 2006).

Segundo P. Kotler & Keller, (2015) os clientes também utilizam o preço como um indicador de qualidade, motivo pelo qual a qualidade de um serviço ou produto não pode ser dissociada do seu custo. Citando os mesmos autores “a percepção de valor aumenta em direta proporção com a qualidade de serviço e na inversa proporção ao

preço”, talvez por isso não são raros os estudos que propõem a utilização do constructo “percepção de valor” como uma variável mediadora entre a percepção de qualidade e a lealdade ou a satisfação (Cassel & Eklöf, 2001, Eklöf & Westlund, 2002, Johnson et al., 2001, Ribeiro, 2017, V. Zeithaml, 1988).

## **2.4 A relação entre a satisfação e a fidelização**

### **A satisfação**

Para Armstrong et al., (2019) o conceito da satisfação dos clientes ocupa uma posição central tanto no pensamento como na prática do *marketing*, que sendo um dos grandes objetivos da atividade, serve para interligar processos que invariavelmente culminam na retenção e na fidelização dos consumidores.

A sua importância é evidente na teoria de *marketing* em que a origem dos lucros de uma organização passa pela satisfação das necessidades e vontades dos seus clientes (Churchill & Surprenant, 1982; Grönroos, 2000, 2007; Heskett et al., 1994).

Segundo P. Kotler & Keller, (2015, p. 33) “a satisfação resulta da comparação entre a percepção de desempenho de um determinado produto com as expectativas prévias à sua aquisição”. Essa comparação baseia-se naquilo que se designa por modelo de desconfirmação da expectativa (vide Figura 2-7) sendo este o mais popular e robusto paradigma utilizado para traduzir o fenómeno da satisfação (Oliver, 1980).

Para o cliente, a satisfação surge da comparação entre as suas expectativas com a sua percepção acerca do desempenho do produto vendido ou serviço prestado. Se o desempenho confirmar as suas expectativas, ou se as superar, o cliente ficará satisfeito ou mesmo encantado. Se ficar aquém, diz-se que a expectativa foi quebrada, e o cliente ficará insatisfeito (Bitner & Hubbert, 1994; Hoffman & Bateson, 2010; Oliver, 2014; Wirtz & Lovelock, 2018).

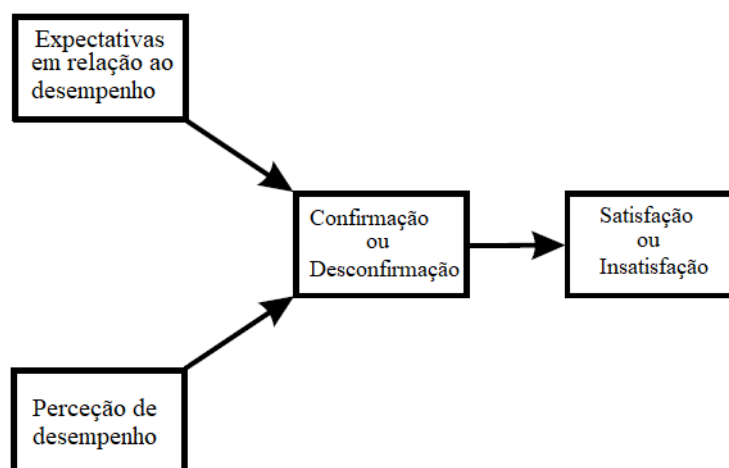


Figura 2-7 - Paradigma da desconfirmação da expectativa  
 fonte: adaptado de Oliver, (2014, p. 120)

A satisfação em sentido lato, nasce da avaliação global em relação à experiência de consumo de um serviço ao longo do tempo, e corresponde à percepção de prazer proporcionado pelas características associadas à sua utilização (Oliver, 2014). A satisfação com a relação comercial mantêm-se enquanto esta proporcionar recompensas elevadas e os custos forem baixos, e desde que a diferença entre benefícios e custos continue a exceder as expectativas dos clientes (Morgan & Hunt, 1994).

Porém a relação entre a satisfação e a lealdade dos clientes não é linear, podendo assumir diferentes formas (vide Figura 2-8) em função das características próprias de cada mercado, do país, e dos próprios clientes.

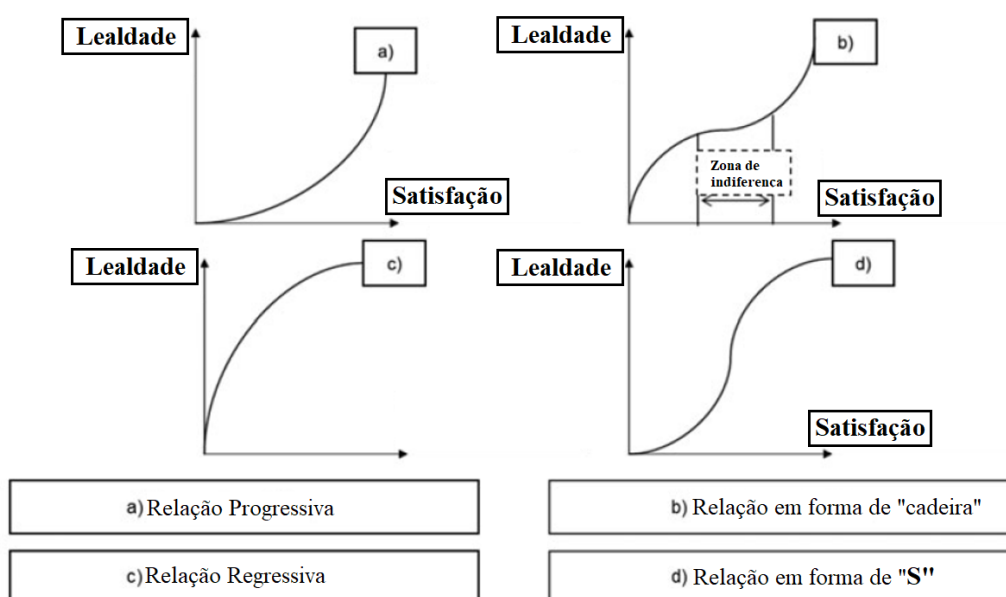


Figura 2-8 - As possíveis formas da relação entre satisfação e a fidelização dos clientes

fonte: (Nerdinger & Neumann, 2007, p. 143)

Quanto mais competitivo for o sector de atividade, mais progressiva será a relação, com baixos índices de lealdade em clientes insatisfeitos, e com pouca diferença em termos de lealdade entre clientes apenas satisfeitos e os que se dizem muito satisfeitos (vide Figura 2-9) (Ažman & Gomišček, 2015, González, 2015, Hart, C. W. & Johnson, M. D., 1999, Jones & Sasser, 1995, Nerdinger & Neumann, 2007).

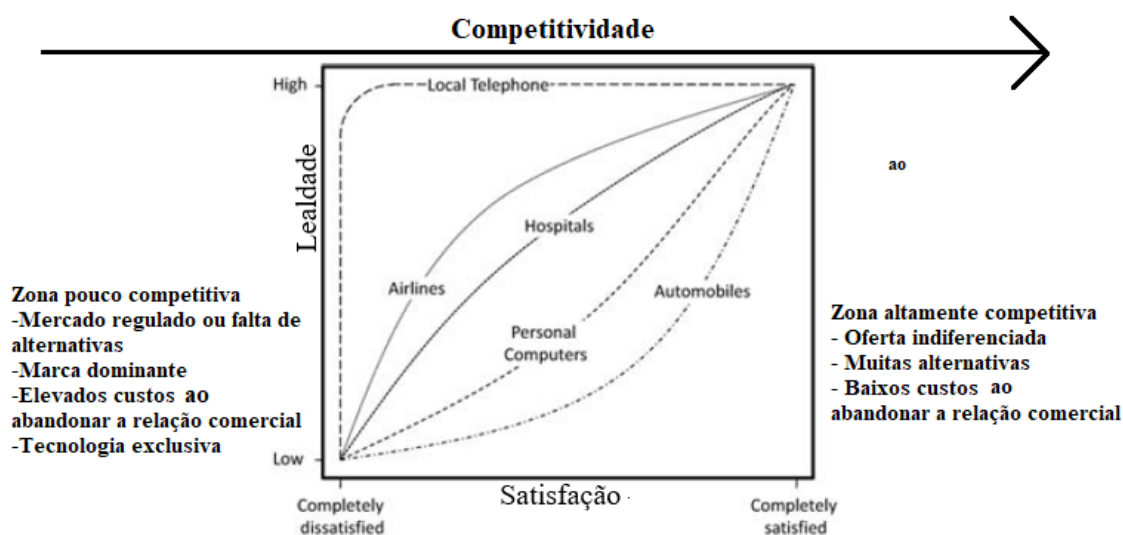


Figura 2-9 - A influência do ambiente competitivo na relação Satisfação – Lealdade  
fonte: adaptado de (Jones & Sasser, 1995)

Uma vez determinada a forma da relação é possível implementar a estratégia de fidelização mais adequada para estimular a retenção dos clientes, nomeadamente através do aumento da qualidade do serviço e conseqüentemente da satisfação, através da criação de barreiras contratuais que dificultem a deserção, ou ainda através da segmentação da carteira de clientes com o objetivo de ajustar as variáveis do *marketing mix* às preferências de cada conjunto de consumidores (González, 2015).

Para Hollensen, (2019) cada organização deve segmentar a sua carteira de clientes em função do seu grau de satisfação, colocando num dos extremos os clientes que se dizem muito satisfeitos e, no outro, os clientes “terroristas” ou detratores, que fazem questão de denegrir a imagem da organização através da partilha das suas experiências de consumo negativas, afugentando dessa forma os potenciais novos clientes (vide Figura 2-10).

É muito importante diferenciar os clientes em função do seu grau de satisfação, isto porque as ações destinadas a preservar a relação comercial com uns e com outros são

totalmente diferentes (Grönroos, 2007). Enquanto que os clientes insatisfeitos podem requerer uma melhoria da oferta comercial, os indiferentes podem necessitar de uma gama de serviços de apoio, e os satisfeitos podem valorizar a personalização do produto ou serviço de acordo com os seus próprios valores (Hollensen, 2019).

Cada organização deve ter a capacidade de estabelecer relações diferenciadas em função da natureza dos seus consumidores, encarando cada cliente como um caso específico, com expectativas, características e necessidades que o distingue de todos os outros (Coelho & Henseler, 2012). Esta capacidade de ajustar a relação comercial às particularidades de cada cliente é uma forma de acrescentar valor à oferta, sendo por isso uma oportunidade de a diferenciar em relação à concorrência (Antunes & Rita, 2008; Davey, 2019; Hollensen, 2019).

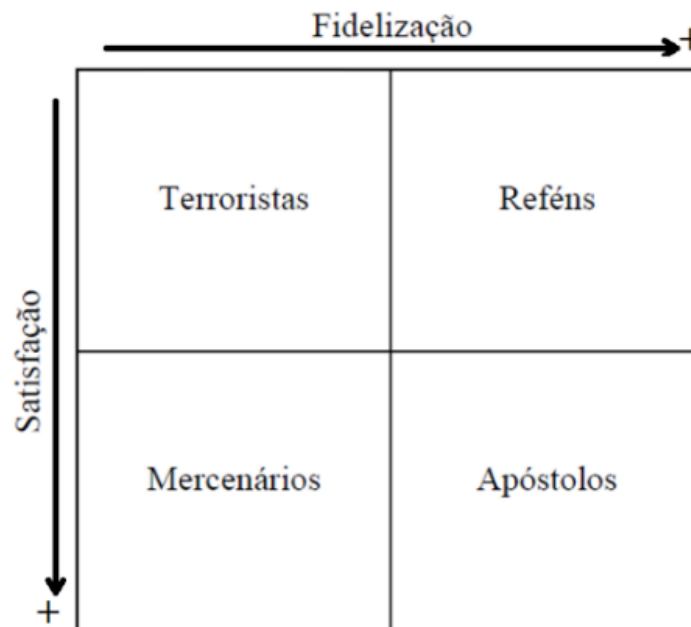


Figura 2-10 - A carteira de clientes  
fonte: adaptado de Marques, (2012, p. 41)

## 2.5 As expectativas dos clientes

Tendo por base o paradigma da desconfirmação da expectativa, podemos considerar que as expectativas são um fator fundamental quando é chegado o momento em que os clientes formam a sua perceção de valor adquirido e, conseqüentemente, para o seu estado de satisfação após a transação comercial. Por essa razão, é importante perceber a origem da expectativa. Na ótica do consumidor, as expectativas são fruto das suas

necessidades, da sua experiência de consumo, da recomendação (Word-of-Mouth, vulgo WOM) de amigos ou familiares, e da forma como as empresas se posicionam na mente dos consumidores (P. T. Kotler & Armstrong, 2018; Parasuraman et al., 1985; Ries, 2003).

Para Wirtz & Lovelock, (2018) a satisfação das expectativas dos clientes varia dentro de uma zona de tolerância entre um nível de serviço desejado e um nível de serviço adequado ou suficiente, abaixo do qual se verifica a insatisfação. O nível de serviço desejado é aquilo que o cliente acredita que o serviço pode e tem a obrigação de lhe proporcionar, em resposta às suas necessidades. Essa ideia resulta de informação (publicidade e posicionamento sugerido pelo prestador de serviços), das experiências de consumo anteriores, críticas de outros clientes e da recomendação de amigos ou conhecidos.

Num mercado tão concorrencial como é o dos serviços, as empresas tendem a exagerar na informação que fazem chegar aos consumidores elevando em demasia, as suas expectativas, o que muitas vezes tem um efeito negativo nos níveis de satisfação. Porém, se uma empresa não consegue elevar as expectativas dos consumidores dificilmente conseguirá atrair novos clientes (P. Kotler & Keller, 2015).

Para Zeithaml et al., (2016) as expectativas dos clientes são preconceitos acerca da prestação de serviços, que servem de pontos de referência contra os quais é comparado o desempenho. Uma vez que os clientes comparam as suas percepções de desempenho com estes pontos de referência quando avaliam a qualidade de um serviço, identificar e conhecer as suas expectativas é um fator crítico para que as empresas possam proporcionar uma boa qualidade de serviço.

O incorreto diagnóstico das expectativas dos clientes poderá levar a equívocos de gestão de recursos, conduzindo ao investimento em medidas que não acrescentam valor aos olhos do cliente, colocando assim em causa a sobrevivência das organizações (Marques, 2012).

Para V. A. Zeithaml et al., (2016) o nível de serviço entendido pelo cliente como suficiente, nasce da conjugação de uma previsão de serviço com outros **cinco** fatores (vide Figura 2-11); necessidades temporárias, percepção sobre existência de ofertas concorrentes, o empenho do cliente no processo e, por último, fatores circunstanciais de carácter excecional que possam afetar momentaneamente a prestação do serviço;

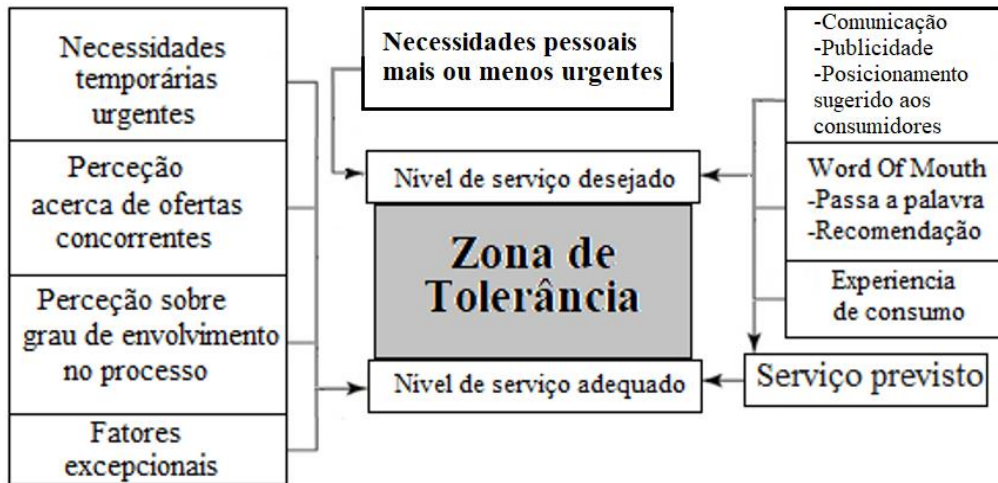


Figura 2-11 - Os fatores que influenciam as expectativas dos consumidores  
 fonte: adaptado de (V. A. Zeithaml et al., 2016, p. 137)

- o **serviço previsto** corresponde ao nível de serviço que o cliente acredita que irá receber, e tal como o nível de serviço desejado, está sujeito à influência da expectativa criada pelo prestador assim como da recomendação de outros e das experiências de consumo passadas, é por isso uma estimativa que o cliente faz sobre o próximo encontro com o serviço. Se a previsão for elevada, o nível de serviço adequado também será maior (Wirtz & Lovelock, 2018).
- as **necessidades temporárias** que intensificam a pertinência da oferta, são as situações de emergência para o cliente, em que a necessidade pelo serviço é urgente.
- o **ambiente competitivo** também afeta a relação entre a satisfação e a lealdade, a percepção sobre a existência e a qualidade de ofertas concorrentes faz elevar os critérios de satisfação reduzindo a região de aceitação.
- as expectativas e a tolerância dos clientes em relação à prestação de um serviço variam também em função do seu **grau de envolvimento no processo**. Um cliente que se empenhe em expressar de forma clara o seu pedido será menos tolerante caso o resultado não vá exatamente ao encontro do que pediu.
- os **fatores circunstanciais** correspondem às condições de caráter inesperado sob as quais é prestado o serviço. Condições que no entender do cliente não estão sob controlo do prestador (e.g. catástrofes naturais, acidentes, epidemias, etc.) e por isso fazem baixar os critérios de satisfação, alargando a região de tolerância.

## 2.6 A relação entre a satisfação e a qualidade do serviço

Da consulta da literatura observa-se que os conceitos de satisfação e qualidade de serviço são referenciados de forma exaustiva e repetida pelos autores. Por vezes até em termos que tornam difícil perceber a diferença entre ambos, sendo por isso necessário clarificar o que os distingue ao certo.

Bitner & Hubbert, (1994) defendem que existem dois tipos de satisfação; a pontual e a global. Segundo os autores, os clientes conseguem distinguir entre a **satisfação pontual**, relativa a um atendimento em particular, e a satisfação acumulada decorrente da sua experiência de consumo. Para um cliente com um histórico de interações satisfatórias, um atendimento menos conseguido pode deixá-lo insatisfeito, sem que, contudo, isso tenha grande impacto na sua percepção global de satisfação.

Por outro lado, a **satisfação global** pode estar perfeitamente correlacionada com a percepção global de qualidade no caso de o cliente não ter outras fontes que influenciem a sua opinião. No entanto, a satisfação dos clientes pode ser influenciado por outros fatores, além da percepção de qualidade, nomeadamente a publicidade, a percepção de valor, ou as experiências de consumo negativas de outros clientes (V. A. Zeithaml et al., 2016).

A **qualidade de serviço** é um conceito mais abstrato pois sofre influencia de mais variáveis indo além da satisfação pontual ou global. São significativos os fatores como a avaliação global que o consumidor faz da firma e de todos os seus serviços, bem como a sua percepção de valor através da publicidade ou da partilha de experiências com outros clientes (P. T. Kotler & Armstrong, 2018).

No que diz respeito à medição dos constructos, Parasuraman et al., (1985, 1988) conceptualizam a percepção de qualidade através do paradigma da desconfirmação da expectativa também utilizado para conceptualizar a satisfação, algo que é refutado por Cronin. Jr & Taylor, (1992) e Oliver, (1993) que afirmam que o paradigma da desconfirmação da expectativa é adequado apenas à operacionalização da satisfação. Segundo os autores, a medição da qualidade de um serviço depende conceptualmente de uma atitude, ou seja, depende da predisposição do cliente em avaliar o desempenho do serviço positiva ou negativamente, e por isso deve ser operacionalizada como tal.

Quanto à relação entre ambos, e o facto de um conceito anteceder e influenciar o outro, existem autores como Bitner(1990) e Bolton & Drew, (1991) que sugerem que a satisfação é um estado que antecede e condiciona a percepção de qualidade. Contudo, os

resultados do estudo de Cronin Jr & Taylor (1992) corroboram a posição de Parasuraman et al., (1985, 1988) e apresentam evidências de que a percepção de qualidade de serviço antecede e conduz à satisfação dos clientes, e que mais do que a qualidade do serviço, é a satisfação do cliente que exerce uma forte influência na lealdade, operacionalizada pela preferência (intenção de voltar a comprar). Os autores deixam em aberto o estudo de outros fatores significativos para a satisfação dos clientes que vão além da qualidade de serviço, nomeadamente a conveniência, o preço, ou ainda a percepção de valor, que podem potenciar tanto a satisfação como a sua fidelização sem, contudo, terem qualquer efeito na percepção de qualidade do serviço.

Zeithaml (2016) refere que os conceitos satisfação e qualidade de serviço apresentam diferenças fundamentais em termos de origens e consequências, apesar de partilharem alguns aspetos. Para o autor, enquanto que a satisfação é entendida como um conceito mais abrangente, a qualidade de serviço está mais focada nas suas dimensões. A relação entre ambas é graficamente apresentada na Figura 2-12, em que a percepção da qualidade de serviço aparece representada como um dos determinantes da satisfação do cliente, associada à percepção de justiça em relação ao preço, a fatores pessoais (e.g. o seu estado emocional) e fatores de circunstância (e.g. opinião de familiares).

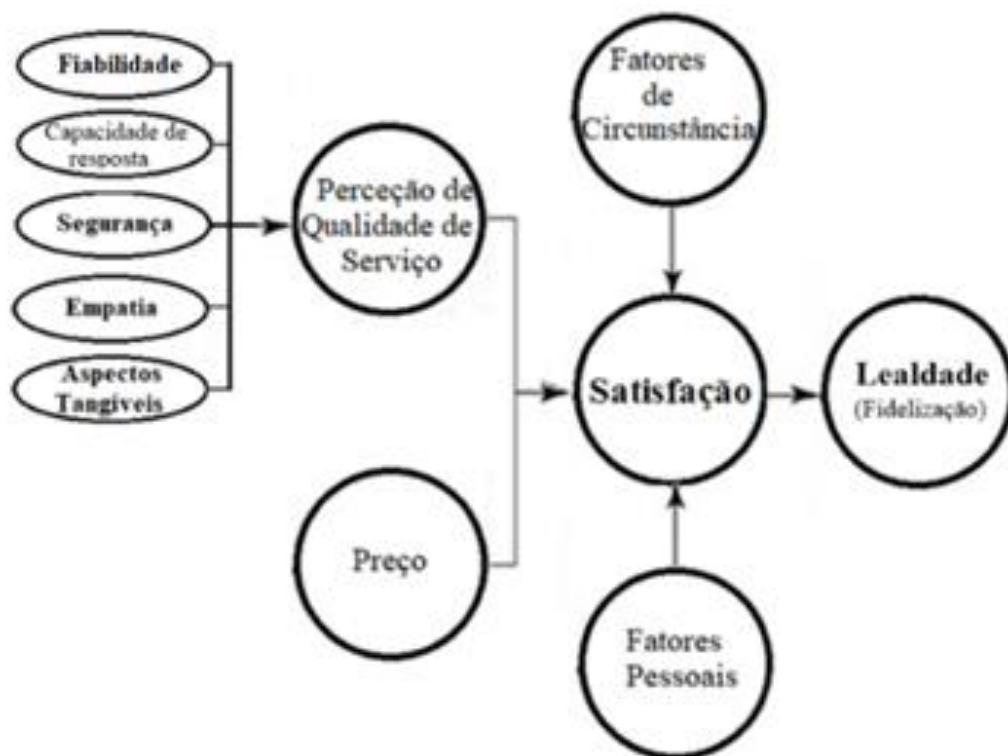


Figura 2-12 - A relação entre a percepção de qualidade e a satisfação  
 fonte: adaptado de (V. A. Zeithaml et al., 2016, p. 160)

## 2.7 Fidelidade ou Lealdade?

“O conceito da lealdade do cliente está intimamente ligado à sua fidelização (...) as estratégias de marketing tendem por isso a evoluir em direção a uma preocupação mais centrada no cliente. Conseguir a verdadeira lealdade do cliente parece ser o fator chave para ganhar quota de mercado, desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva.”(Marques, 2012, pp. 23, 24)

Para Oliver (1999) a lealdade é um profundo compromisso de voltar a comprar um produto ou serviço, preferindo-o de forma recorrente sobre as restantes ofertas. Este compromisso leva o cliente a comprar repetidamente ao mesmo fornecedor, indiferente a fatores de circunstância, e aos esforços de *marketing* desenvolvidos pela concorrência, com o objetivo de provocar a sua mudança de comportamento.

Marques (2012) desenvolve esta definição e faz-nos refletir que no limite um cliente absolutamente leal não poderia, por princípio, experimentar produtos novos, nem por motivo algum trocaria de fornecedor ou marca durante toda a sua experiência de consumo. Esta é de todo uma perspetiva irrealista do comportamento do consumidor uma vez que, o que de facto acontece, é que os clientes tendem a experimentar ocasionalmente novos produtos e fornecedores. Todavia os clientes verdadeiramente fiéis acabam por retornar às marcas e serviços da sua preferência. Por isso se justifica que efetivamente exista alguma diferença entre os conceitos lealdade e fidelidade dos clientes, com a lealdade a representar o estado mais difícil de alcançar, uma vez que além do comportamento associado à intenção de compra, envolve também uma manifestação de preferência em relação a um determinado parceiro ou marca sob a forma de investimento de tempo, energia, dinheiro e outros recursos numa relação afetiva que ultrapassa os limites da razão. Isto leva-nos a concluir que segundo o autor, um cliente leal é efetivamente um cliente fidelizado.

Segundo Oliver (1999), a lealdade passa por quatro fases. Primeiro, a cognitiva (em que o cliente acredita que uma marca é superior às restantes baseando-se apenas na informação que lhe é disponibilizada) depois a afetiva (que é um estado de resposta a um conjunto de interações satisfatórias), seguindo-se a conotativa (em que existe uma vontade de voltar a comprar) e, por último, a ação (em que existe um compromisso do cliente em voltar a comprar ou utilizar uma determinada marca ou serviço, associado a uma vontade de ultrapassar qualquer obstáculo que o possa impedir).

Existem autores que optam por conceptualizar a lealdade de uma forma mais sóbria e de simples interpretação, como uma variável bidimensional que corresponde à junção de duas outras, uma comportamental e outra atitudinal (Chiu et al., 2013, Jacoby & Chestnut, 1978, Khan, 2009, Sudhahar et al., 2006, Watson IV et al., 2015). Se a comportamental diz respeito à preferência manifestada através da intenção de perpetuar a relação comercial, a atitudinal reporta-se à recomendação do serviço a familiares e amigos (*WOM*), e a uma relação de compromisso afetivo para com a empresa prestadora de serviço ou a marca. (Chiu et al., 2013, Wirtz & Lovelock, 2018)

Independentemente da conceptualização do conceito *per se*, todos os autores consultados são unânimes quanto aos efeitos decorrentes da lealdade dos clientes. A intenção de voltar a comprar, a flexibilidade ao preço, e a predisposição para a recomendar a amigos e familiares tem impacto nos resultados financeiros das organizações, o que faz da fidelização dos clientes o derradeiro objetivo das estratégias de marketing (Antunes & Rita, 2008; Grönroos, 2007; Heskett et al., 1994; Rai & Srivastava, 2016; Reichheld & W. Earl Sasser, 1990; Srivastava & Rai, 2018).

#### **Da fidelização à rentabilidade**

Os clientes são o maior ativo da empresa, pois sem eles a empresa não existe (LeBoeuf, 1990), é por isso de fácil percepção, que as empresas que perdem mais clientes do que aqueles que ganham, tendem a entrar em declínio (Celeste e Moniz, 2015). Contudo, segundo Ehrenberg, (1988), gerir uma carteira de clientes é como querer encher um balde esburacado que verte clientes, em que quanto maior é a perda, maior o esforço para o manter cheio.

O prejuízo para cada organização decorrente da perda dos seus clientes mais antigos é grande, agravado pelos custos gastos em comunicação destinados à conquista e fidelização de novos clientes, que tendem a ser cada vez maiores, e cujo retorno é cada vez menos evidente (Marques, 2012). Existe inclusive algum consenso entre os autores que afirmam que os investimentos na conquista e recuperação de cada cliente, em regra destinados a campanhas e a todo o tipo de comunicação, são entre cinco e dez vezes maiores quando comparados com os necessários para reter um cliente já existente (Antunes & Rita, 2008; Knox, 1998; P. T. Kotler & Armstrong, 2018; Marques, 2012; Reichheld, 1996; Sellers, 1989; Sorce, 2002).

As organizações que mantêm o foco em conquistar e fidelizar os seus clientes são aquelas que apresentam os melhores resultados associados a um crescimento sustentável. Para estas a forma de controlo da taxa de “desertores” tem sido a adoção de estratégias de marketing defensivo cujo foco tem sido a fidelização dos clientes através de três formas: investimento na qualidade nos produtos e serviços, desenvolvimento dos elementos intangíveis a eles associados e ainda através do investimento em estreitas relações comerciais (Sorce, 2002).

Estas medidas em conjunto, reforçam o compromisso de e para com os clientes criando uma “armadilha de satisfação” que funciona como uma barreira emocional em torno da parceria, protegendo-a de ofertas concorrentes (Julander & Söderlund, 2003, Reichheld, 1996, Sorce, 2002).

Os estudos de Reichheld & W. Earl Sasser, (1990) comprovam que a mais valia económica associada à retenção não está só do lado dos custos, mas também da receita. Os autores referem que o lucro obtido através de cada cliente cresce em proporção da sua antiguidade, são por isso necessários múltiplos novos clientes para compensar a deserção de cada cliente regular, e apresentam evidências de que um pequeno estímulo de apenas 5% na taxa de retenção dos clientes pode conduzir a significativos aumentos dos lucros das organizações (vide Figura 2-13).

Concretamente em relação ao serviço APV de veículos automóveis, os autores concluem ainda que:

- os clientes fidelizados são mais rentáveis, uma vez que a despesa gasta por cada cliente triplica entre o primeiro e o quinto ano de antiguidade.
- os clientes fidelizados telefonam previamente para efetuar marcação e são mais flexíveis quanto ao prazo de agendamento das reparações, enquanto que os restantes tendem a aparecer sem aviso prévio sobretudo à hora de almoço ou ao fim do dia quando a oficina se encontra com a sua capacidade de carga completa, e por isso, sem disponibilidade para os receber.

“Tendo em conta que o segredo para a rentabilidade deste tipo de negócio passa invariavelmente por manter os postos de trabalho permanente ocupados, os clientes fidelizados trazem múltiplas vantagens e tornam tudo muito mais fácil” (Reichheld, 1996, p. 46).

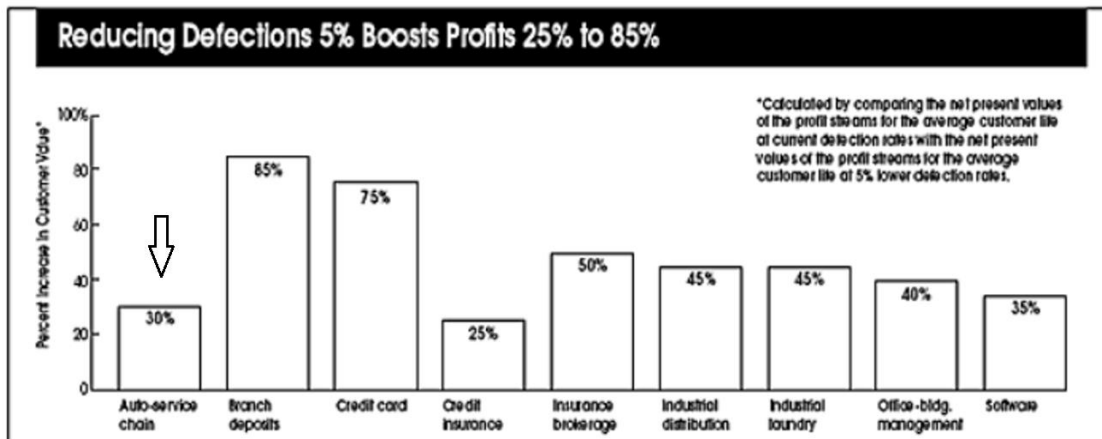


Figura 2-13 - Aumento dos lucros resultante do aumento de 5% na taxa de retenção  
 fonte: (Reichheld & W. Earl Sasser, 1990)

### Modelos e indicadores de satisfação e lealdade

Segundo Soares et al., (2008) a satisfação do cliente e a sua avaliação fazem parte integrante das preocupações dos gestores, sendo cada vez mais comum realizarem-se inquéritos junto do consumidor, com o objetivo de aferir a sua satisfação. É uma vez que é o cliente quem verdadeiramente julga a qualidade dos serviços através da sua perceção de desempenho, é natural que a medição e o acompanhamento do seu nível de satisfação constituam uma ferramenta de gestão indispensável ao planeamento e implementação de formas de melhoria.

Os benefícios resultantes da análise da satisfação dos clientes passam por identificar os requisitos e as oportunidades de melhoria através da opinião dos consumidores, conduzindo assim a uma maior eficácia na alocação de recursos às prioridades identificadas pelos clientes, reduzindo ou eliminando atividades às quais os mesmos não dão valor (J. P. Pinto, 2014). Ouvir a voz do cliente permite também desenvolver preventiva e proactivamente uma resposta às exigências dos clientes, reduzindo a possibilidade de ocorrência de futuras reclamações, e fundamentar eventuais alterações às estratégias de marketing (Schmidt & Strickland, 1998).

Marques (2012) advoga que qualquer iniciativa destinada a potenciar a qualidade deve estar diretamente relacionada com o aumento da satisfação, e que uma abordagem integrada de qualidade e satisfação, permite à organização criar e sustentar vantagens competitivas que poderão refletir-se num maior volume de vendas, maiores lucros e maior quota de mercado, através da fidelização dos seus clientes.

A satisfação dos consumidores pode ser quantificada através de índices ou escalas de satisfação, os *customer satisfaction index* (CSI). Além da satisfação, estas escalas permitem também aferir a qualidade percebida pelos consumidores em relação aos serviços e bens que adquirem, e ainda obter informação relevante em relação à sua retenção, bem como os fatores indutores da sua satisfação, percepção de valor, qualidade e fidelização (Johnson et al., 2001).

Como representação de avaliação global da experiência de consumo, as escalas de satisfação dos clientes são importantes indicadores de desempenho. Como instrumentos de medida uniformizados e transversais a organizações e a sectores de atividade, têm ainda a vantagem de permitir *benchmarks* e por esse meio servem de estímulo ao desenvolvimento e à competitividade entre organizações, setores e economias (Anderson & Fornell, 2000).

Os índices de satisfação evoluíram através da introdução e subtração de variáveis, tendo contudo, como denominador comum, a fidelização como a variável dependente chave, e tratando a satisfação como uma avaliação global da experiência de consumo, operacionalizando-a através do paradigma da desconfirmação da expectativa. (Johnson et al., 2001)

Na sua essência o cálculo destes índices assenta numa abordagem estrutural, *Structural equation modeling* (SEM), baseada em modelos de equações simultâneas ou estruturais e variáveis latentes (Johnson et al., 2001; Soares et al., 2008), que se abordam em detalhe no ponto 4.6 deste documento.

Segundo Soares et al., (2008) a utilização dos modelos de equações estruturais no cálculo dos índices de satisfação do cliente confere-lhes uma precisão de mais 20%, quando comparadas com a abordagem tradicional dos estudos de mercado, e ainda, um conjunto de propriedades que os torna bastante interessantes, nomeadamente:

- sua capacidade de previsão; os índices de satisfação estão fortemente correlacionados com a rentabilidade das empresas, de tal forma que influenciam a sua cotação em bolsa, e por essa razão são fiéis indicadores de rentabilidade.
- a sua capacidade de diagnóstico; a abordagem estrutural permite não só calcular os índices de satisfação, mas também o impacto sobre a lealdade dos clientes.

- podem ser utilizados para termo de comparação não só entre empresas, indústrias ou setores de atividade, mas também em termos temporais, o que permite uma percepção acerca da condição de desenvolvimento favorável ou de declínio das organizações.

### **Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)**

O SCSB surge em 1989 como a primeira escala de satisfação do cliente. O modelo representado na Figura 2-14 tem como pontos de partida dois antecedentes da satisfação; a percepção de desempenho relativa a um produto ou serviço (operacionalizada como percepção de valor após o consumo), e as expectativas prévias a este (Fornell, 1992).

As relações de dependência do modelo seguem a teoria da “voz – saída” de Hirschman, (1970), em que as consequências da insatisfação são evidenciadas pelos clientes segundo duas formas: quando deixam de comprar e abandonam a relação comercial ou quando reclamam. Em contrapartida, as consequências óbvias e imediatas de uma maior satisfação são a redução das reclamações e o aumento da lealdade.

A variável relativa às reclamações dos clientes não só proporciona informação relativa à eficácia da organização para tratar a insatisfação dos seus clientes, como também está relacionada com a sua fidelização, na medida em que se as reclamações dos clientes são resolvidas de forma justa, existe uma grande probabilidade de permanecerem fidelizados à organização, pelo que as reclamações devem ser encaradas como oportunidades para fidelizar os clientes (Wirtz & Lovelock, 2018).

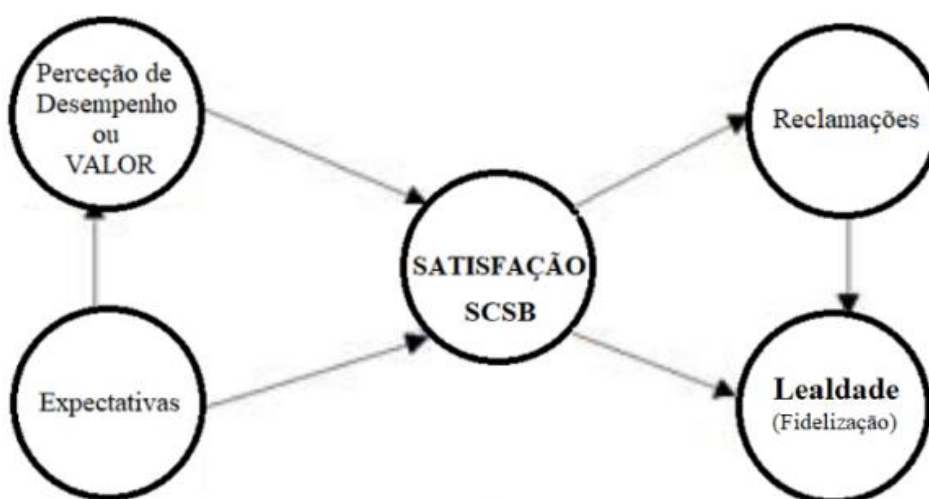


Figura 2-14 - Modelo da escala sueca de satisfação do cliente (SCSB)  
fonte: (Johnson et al., 2001, p. 4)

### **American Customer Satisfaction Index (ACSI)**

O ACSI desenvolvido por Fornell et al., (1996), representado na Figura 2-15, surge em 1994 e assenta sobre o SCSB, mas em relação ao modelo sueco apresenta uma diferença que é a introdução do conceito de qualidade percebida. No que diz respeito a relações entre variáveis, o modelo assenta sobre o pressuposto que a satisfação aumenta em resultado do aumento das perceções de qualidade e de valor, sendo o conceito da lealdade operacionalizado através da intenção de voltar a comprar (Johnson et al., 2001).

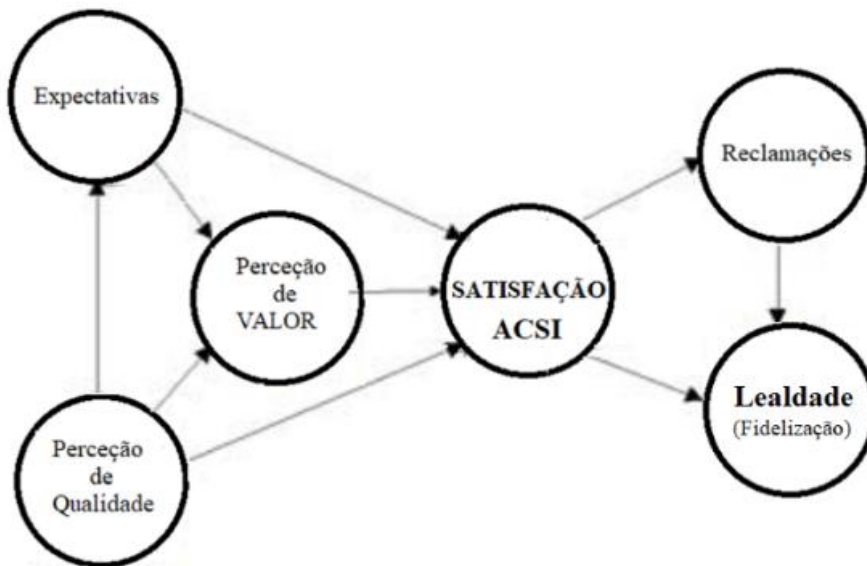


Figura 2-15 - Modelo do índice americano de satisfação do cliente (ACSI)  
fonte: Johnson et al., (2001, p. 6)

### **O European Customer Satisfaction Index (ECSI)**

O ECSI de Cassel & Eklöf, (2001), representado na Figura 2-16, é uma variação do modelo americano distinguindo-se deste em três aspetos:

- na operacionalização do conceito de lealdade, ao qual se acrescenta a recomendação.
- pela supressão da variável relativa às reclamações como mecanismo de fidelização, alteração fundamentada nos resultados da investigação entretanto realizada na área da satisfação, que revelaram que a forma como as empresas resolvem as reclamações dos clientes tem um efeito positivo na satisfação, pelo que deve considerada como um seu indutor em vez de uma consequência (Johnson et al., 2001).

- e finalmente pela introdução de uma variável relativa à imagem, que conceptualmente tem por objetivo integrar todo o tipo de associações que os clientes fazem à organização, tendo por base toda a informação proveniente da experiência de consumo, campanhas publicitárias, etc.(Soares et al., 2008)

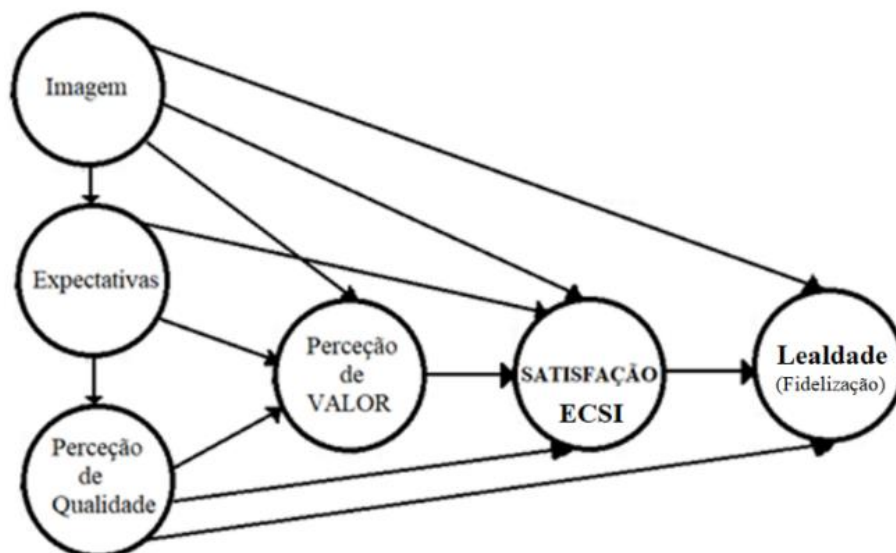


Figura 2-16 - Modelo do índice europeu de satisfação do cliente (ECSI)  
 fonte: Cassel & Eklöf, (2001, p. 837)

### **Indicador de lealdade - NPS (net promoter score)**

Segundo Heskett et al., (1994) a lealdade dos clientes pode ser observada através dos seus três R's que são: a Retenção, a Repetição do consumo e a Recomendação, e identifica a recomendação como a mais importante dos três. Isto porque um número significativo de firmas, sobretudo as mais pequenas ligadas ao retalho, prosperam sobretudo devido à recomendação dos seus clientes satisfeitos (Grönroos, 2007).

A investigação de Reichheld (2003), apresenta evidências da importância da recomendação e utilizou-a como medida para o cálculo de um indicador de crescimento económico das organizações, o *net promoter score* (NPS). O autor é da opinião que quando um cliente recomenda um serviço está em simultâneo a colocar a sua reputação em jogo, servindo de fiador da competência da organização em satisfazer as necessidades e vontades dos seus amigos e familiares.

Os clientes respondem à intenção de recomendar através de uma escala de *Likert* entre um e dez (entre “nada provável” e “extremamente provável”, respetivamente). Os que respondem com uma pontuação de nove ou dez, são promotores, sete ou oito, são os

passivos, até seis, são considerados detratores. O NPS corresponde à diferença entre as percentagens dos clientes promotores e os detratores.

Segundo P. Kotler & Keller, (2015), fruto da sua simplicidade e forte correlação com os resultados financeiros das empresas, o NPS tem vindo a ser adotado por muitas organizações que desta forma eliminam do seu processo de controlo de qualidade os longos, complexos e ineficazes questionários. Contudo os autores referem que a sua utilização não está livre de críticas, pois segundo um estudo académico realizado na Noruega, envolvendo 21 empresas e mais de 15 mil consumidores, não encontrou qualquer superioridade do NPS em relação aos índices de satisfação do cliente.

## 3 DA PERGUNTA DE PARTIDA AO MODELO DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 O problema

O serviço APV inclui todos os serviços que são oferecidos depois da entrega do produto primário, com a finalidade de assegurar a sua disponibilidade para o uso, motivo pelo qual, do ponto de vista do cliente, é uma extensão do produto em si (González, 2015).

Um serviço APV com qualidade pode ser o fator diferenciador a ter em conta na decisão por uma ou outra marca. Para o fabricante, o serviço APV proporciona um precioso retorno no que diz respeito à qualidade dos seus produtos, e permite manter aberto um canal de contacto frequente com os consumidores, o que para o ramo automóvel é de extrema importância tendo em conta o longo ciclo de vida dos veículos. Por esta razão a qualidade do serviço da rede de concessionários, desempenha um papel fundamental no que diz respeito à relação entre os fabricantes e os seus clientes (González, 2015).

Os clientes têm uma dificuldade crescente em distinguir entre os bens de consumo, não só porque as características são cada vez mais similares, mas também devido à diversidade da oferta, por esta razão a relação de compromisso e lealdade entre os clientes e as marcas tem vindo a degradar-se, motivo que leva a que a fonte de diferenciação e vantagem competitiva para os conquistar e reter, possa estar nos serviços de assistência APV (Davey, 2019; Freemantle, 1993; Marques, 2012).

Os estudos de Urdan & Huertas (2001) e Bloemer & Lemmink (1992) demonstram precisamente que o facto de a oferta dos fabricantes de automóveis ter vindo a convergir em produtos cada vez mais semelhantes, leva a que a fidelização dos clientes a uma determinada marca dependa sobretudo da sua lealdade para com o representante e da sua satisfação em relação ao serviço APV.

Do ponto de vista do retorno financeiro, o sector automóvel é um exemplo claro da crescente relevância do serviço de assistência APV. Quando comparados os resultados com os da atividade comercial de venda de automóveis, o serviço de assistência APV apresenta uma taxa de rentabilidade até 54% superior, gerando 36% do total de volume de negócios dos fabricantes, o que por sua vez corresponde a 47% dos seus lucros (Koudal, 2008). Para além disso, em comparação com a venda de automóveis, é uma

atividade mais estável, porque está direcionada a um maior número de consumidores (González, 2015).

Os carros ligeiros a circular em Portugal são cada vez mais, porém mais velhos. Em 2019 eram já mais de seis milhões, contudo a idade média do parque automóvel português subiu e situa-se já nos 12.6 anos com tendência para aumentar (I. Pinto, 2019). A Renault, líder de vendas em Portugal há 22 anos consecutivos (Costa, 2020) apresenta-se como a marca com maior número de viaturas em circulação nas estradas portuguesas contando ao todo com cerca de 600.000 veículos, o que lhe confere uma quota de mercado superior a 12% (Curvelo, 2018), contudo através dos registos fornecidos pelo serviço APV da Renault Chelas podemos verificar que do total do volume de entradas de viaturas em oficina nos últimos quatro anos, a percentagem de veículos com mais de quatro anos é apenas de 20% (aproximadamente), com uma ligeira tendência de queda (Figura 3-1). Isto constitui uma considerável perda de oportunidade de negócio para a organização, sobretudo por que se trata de uma atividade em que a despesa gasta por cada cliente mais que triplica entre o primeiro e o quinto ano de antiguidade (Reichheld & W. Earl Sasser, 1990).

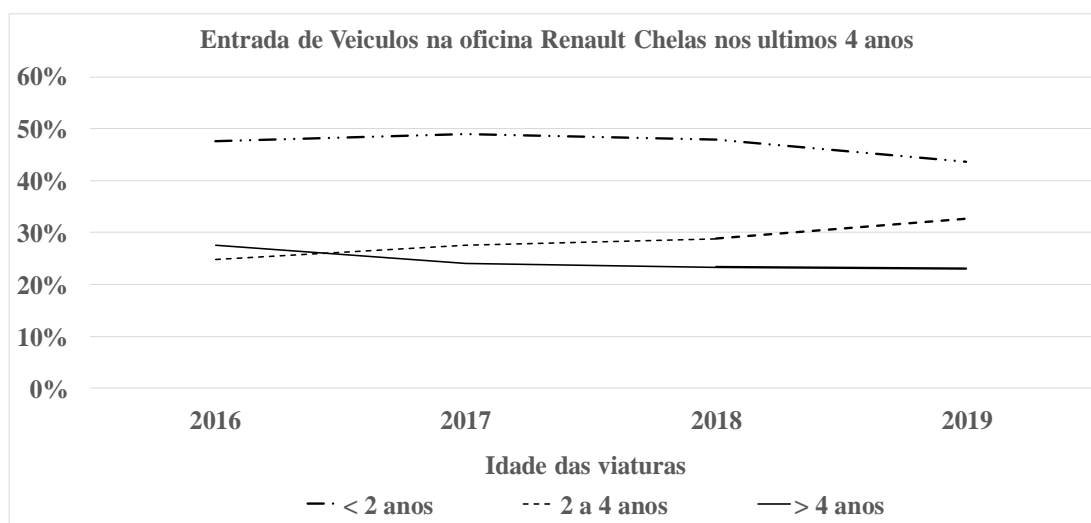


Figura 3-1 - Idade dos veículos assistidos na oficina da Renault Chelas

Os dados levaram-nos a refletir sobre quais os motivos associados à aparente deserção dos clientes precisamente na altura em que fatores como a idade e o estado de desgaste das suas viaturas fazem crescer a necessidade pelo serviço de oficina, e por este meio chegámos à pergunta de partida que norteia a presente investigação: “Como é possível melhorar a fidelização dos clientes à oficina da Renault Chelas?”.

## 3.2 Objetivos e hipóteses

A questão de partida desdobra-se em duas outras que por sua vez delimitam o nosso estudo; “Quais os fatores determinantes da fidelização dos clientes no contexto do serviço APV da oficina da Renault Chelas?” e “Em que deve a organização investir os seus recursos para conseguir aumentar a sua taxa de retenção e manter fidelizados os seus clientes?”.

Os objetivos do presente trabalho passam por dar resposta a estas duas questões, pelo que esperamos conseguir, em primeiro lugar, identificar as variáveis e hipotéticas relações de causalidade com a fidelização do consumidor e depois confirmá-las como determinantes de lealdade num contexto da prestação de serviço APV do setor automóvel, tendo como universo de estudo a base de clientes da firma Renault Retail Group Portugal (RRG) – Chelas.

Em segundo lugar pretendemos oferecer à gestão operacional da referida organização, informação que possa ser relevante ao nível do seu processo de tomada de decisão, relativo a futuros investimentos destinados a desenvolver a fidelização dos seus clientes através do aumento da sua proposta de valor por meio da melhoria da qualidade do seu serviço APV.

A revisão da literatura levou-nos inicialmente a aprofundar os conceitos fundamentais à problemática em estudo, nomeadamente: Serviço, Valor, Qualidade do serviço, Satisfação e Fidelização do cliente, bem como os modelos de análise já empregues pela comunidade científica que fundamentam as variáveis e dependências do modelo conceptualizado na presente investigação. Para o efeito, foram selecionados autores de referência e respetivas publicações cujo contributo para esta área de investigação é bastante relevante.

Depois de tornar claros os conceitos abordados e as suas relações, e porque segundo Hill & Hill, (2016) a revisão da literatura tem por objetivo encontrar as hipóteses para a investigação empírica, julgou-se pertinente observar e documentar os resultados de um conjunto de trabalhos empíricos provenientes de cinco continentes (vide **Anexo B**), que nos últimos anos estudaram os fenómenos da qualidade dos serviços, da satisfação e da fidelização associados ao sector automóvel. Partindo desta perspetiva global, procuraram-se afinidades com o objetivo de identificar as possíveis soluções para o problema.

Concluída a revisão da literatura, chegou-se a uma resposta genérica que é também a hipótese geral a testar; **“a fidelização do cliente está diretamente relacionada com as variáveis, satisfação, percepção de valor e percepção de qualidade do serviço”**.

Não sendo medível de uma forma direta, a hipótese geral é traduzida através de um conjunto de seis hipóteses operacionais que são esquematicamente representadas segundo o modelo teórico da figura (Figura 3-2), e que em seguida se fundamentam com base na literatura consultada.

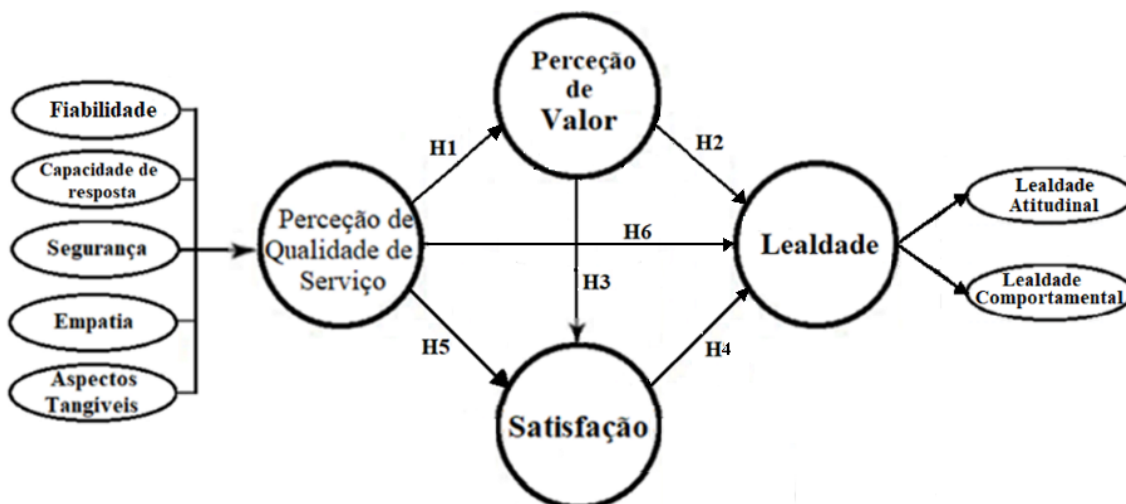


Figura 3-2 - O modelo conceitual

No que diz respeito à relação entre a percepção de valor e a lealdade, autores como Cassel & Eklöf, (2001), Eklöf & Westlund, (2002), Johnson et al., (2001), Ribeiro, (2017) e V. Zeithaml, (1988) propõem a utilização do constructo “percepção de valor” como uma variável mediadora entre a percepção de qualidade do serviço e a lealdade dos consumidores, foi por isso decidido reservar a primeira hipótese à confirmação da afirmação de P. Kotler & Keller, (2015, p. 33): “a percepção de valor aumenta em direta proporção com a qualidade de serviço...”:

**H1+: A percepção de qualidade do serviço tem um impacto positivo na percepção de valor**

Quanto à relação com a satisfação e com a lealdade, os resultados dos estudos empíricos consultados aplicados no contexto do serviço reparação de veículos automóveis dividem-se. Se uns (Bei & Chiao, 2006, Giovanis et al., 2015, Sousa, 2016) apresentam evidência empírica que corrobora a afirmação dos autores Buttle & Burton, (2002) e P. Kotler & Keller, (2015), em que a percepção de valor é um fator determinante para a

satisfação e para a lealdade dos consumidores, outros (Hünecke & Gunkel, 2012; Pinheiro, 2006; Ribeiro, 2017) concluem exatamente o contrário.

Face ao exposto formulam-se as seguintes hipóteses:

**H2+: A percepção de valor tem um impacto positivo na lealdade**

**H3+: A percepção de valor tem um impacto positivo na satisfação**

Quanto ao papel determinante da satisfação na lealdade dos clientes, com a exceção do estudo de González, (2015), os resultados dos restantes confirmam a afirmação de Seiders et al., (2005), e demonstram que a satisfação é o fator chave na fidelização dos clientes, dando conta que índices mais elevados de satisfação levam invariavelmente à fidelização (Bei & Chiao, 2006; Chang et al., 2015; Cronin. Jr & Taylor, 1992; Devaraj et al., 2009; Famiyeh et al., 2018; Giovanis et al., 2015; Hünecke & Gunkel, 2012; E. E. Izogo & Ogba, 2015; Parasuraman et al., 1985, 1988; Pinheiro, 2006; Ribeiro, 2017).

Face ao exposto formula-se a seguinte hipótese:

**H4+: A Satisfação tem um impacto positivo na lealdade**

Quanto à qualidade do serviço como determinante da satisfação e da lealdade dos clientes, as conclusões dos estudos empíricos resumidos no **Anexo B** vão ao encontro dos resultados obtidos por Cronin. Jr & Taylor (1992) e A. P. Parasuraman et al., (1985, 1988) demonstrando uma relação de causalidade entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, com a primeira variável a assumir o papel de principal determinante da segunda (Baber, 2018; Chang et al., 2015; Devaraj et al., 2009; Famiyeh et al., 2018; Giovanis et al., 2015; González, 2015; Hünecke & Gunkel, 2012; Ribeiro, 2017).

Quanto à influência da percepção de qualidade na lealdade, se para González, (2015) existe um efeito direto reduzido, para os restantes o impacto é apenas indireto e mediado pela satisfação (Baber, 2018; Bei & Chiao, 2006; Chang et al., 2015; Devaraj et al., 2009; Giovanis et al., 2015; Hünecke & Gunkel, 2012; Ribeiro, 2017).

Face ao exposto formulam-se as seguintes hipóteses:

**H5+: A percepção de qualidade do serviço tem um impacto positivo na satisfação**

**H6+: A percepção de qualidade de serviço tem um impacto positivo na lealdade**

### **3.3 Operacionalização de hipóteses e variáveis de medida**

No caso das ciências sociais e humanas é frequente o estudo de fenómenos complexos recorrendo a variáveis conceptuais que não têm uma existência física observável (como o são por exemplo a fidelização, a satisfação e a qualidade) (Oliveira & Ferreira, 2014), a existência destas variáveis latentes, constructos ou fatores é demonstrada pela sua manifestação em variáveis indicadoras, que correspondem a fatores psicológicos como são o caso das opiniões, atitudes, percepções, comportamentos e juízos de valor, essas sim observáveis através de perguntas de um questionário (Marôco, 2014).

É por isso fundamental que a construção do questionário tenha em conta a forma mais adequada de caracterização e medição das variáveis que se pretendem estudar. Por essa razão o conjunto das afirmações presentes no questionário, e respetivas variáveis de medida resumidas vide **Anexo A**, são em seguida fundamentadas na bibliografia consultada.

Após revisão da literatura chegámos à conclusão que para medir a percepção da qualidade do serviço há que escolher entre as escalas SERVQUAL ou SERVPERF. Considerando a validade e consistência de uma e doutra, mas um menor custo e tempo de operacionalização do SERVPERF, seguimos o conselho dos autores Souto & Correia-Neto, (2017) e decidimo-nos por este.

A análise dos estudos empíricos resumidos no **Anexo B** suporta esta decisão. Em primeiro lugar porque as cinco dimensões do SERVQUAL, empregues também pelo SERVPERF, são utilizadas amiúde e de uma forma mais ou menos óbvia e declarada por todos os autores. Em segundo lugar, porque à exceção de Baber, (2018), os restantes operacionalizam a qualidade do serviços como uma atitude dependente da predisposição do cliente em avaliar o desempenho do serviço após o seu consumo. Ao usarmos o SERVPERF, o presente estudo seguirá também este caminho, e para o efeito serão considerados os vinte e dois itens presentes nos questionários utilizados por Cronin. Jr & Taylor, (1992) e Parasuram et al., (1991), referidos também em Bearden et al., (2011) como a escala própria para a avaliação da qualidade do serviço através da percepção de desempenho. As afirmações foram adaptadas ao contexto do serviço APV da Renault Chelas, mas formulados em direção positiva conforme é recomendado pelos autores Hill

& Hill, (2016), e à semelhança do que fizeram no seu estudo, os autores Culiberg & Rojšek, (2010).

O item **“A oficina da Renault Chelas oferece um serviço de elevada qualidade”** que corresponde à avaliação global da qualidade do serviço, foi adaptado dos questionários de Cronin. Jr & Taylor, (1992) e Bearden et al., (2011, p. 398):

Quanto à percepção de valor, existe também uma unanimidade dos autores quanto à sua operacionalização através da percepção dos consumidores acerca da relação entre o(s) custo(s) e o(s) benefício(s) (*value for money*) decorrentes de uma transação comercial, sob a forma de questões que abordam a percepção de justiça em relação ao preço praticado (Bei & Chiao, 2006, Giovanis et al., 2015, Hünecke & Gunkel, 2012, Loo, 2015, Pinheiro, 2006, Ribeiro, 2017, Santos, 2014, Sousa, 2016), bem como através da percepção acerca da relação qualidade vs. preço *per se* (Bearden et al., 2011) ou quando em comparação com ofertas concorrentes (Pinheiro, 2006, Silva, 2015, V. A. Zeithaml et al., 2016). O presente trabalho seguirá a mesma orientação e iremos operacionalizar a percepção de valor através dos itens:

**“Os preços praticados pela oficina Renault Chelas são justos, tendo em conta a qualidade do serviço”**

**“Quando vai à oficina da Renault Chelas sente faz um bom negócio e que fica bem servido”**

**“Quando comparado com outras oficinas o serviço de oficina da Renault Chelas tem uma boa relação preço/qualidade”**

Existe também alguma conformidade entre os autores quanto à operacionalização da satisfação através da medida auto-relatada, relativa à percepção global acerca da experiência de consumo (Bei & Chiao, 2006, Chang et al., 2015, Devaraj et al., 2009, Famiyeh et al., 2018, González, 2015, Hünecke & Gunkel, 2012, Pinheiro, 2006) e pelo paradigma da desconfirmação da expectativa (Baber, 2018, Giovanis et al., 2015, E. E. Izogo & Ogba, 2015, Ribeiro, 2017), seguindo o mesmo caminho iremos operacionalizar a satisfação através dos mesmos indicadores, utilizando para o efeito dois itens adaptados dos questionários utilizados por Giovanis et al., (2015) e Söderlund, (2020):

**“Em termos gerais está satisfeito com o serviço de oficina da Renault Chelas”**

**“O serviço de oficina da Renault Chelas costuma superar as suas expectativas.”**

A escolha dos indicadores, como das próprias questões que operacionalizam o conceito de lealdade não é unânime, tomando por exemplo os estudos de Reichheld (2003) e Watson IV et al., (2015), em que para além da recomendação, ambos identificam dois itens que também mostram alguma eficácia como indicadores de lealdade: “concorda que a empresa merece a sua lealdade” e, “qual a probabilidade de continuar a recorrer aos serviços na nossa empresa?”.

Contudo, se Reichheld, (2003) coloca em causa a abrangência da segunda referindo que existem situações em que a lealdade não se manifesta através da intenção de perpetuar a relação comercial, Watson IV et al., (2015) contesta a recomendação apontando o facto que por vezes os clientes não recomendam um determinado serviço ou produto por razões associadas à sua privacidade.

Quanto aos estudos empíricos resumidos no **Anexo B**, podemos observar a concordância dos autores na operacionalização da lealdade como uma variável latente observável através de duas variáveis de medida que correspondem às suas duas dimensões, a comportamental e a atitudinal. Se Devaraj et al., (2009) utiliza apenas a dimensão comportamental, todos os restantes (Bei & Chiao, 2006, Chang et al., 2015, Famiyeh et al., 2018, Giovanis et al., 2015, González, 2015, Hünecke & Gunkel, 2012, E. E. Izogo & Ogba, 2015, Pinheiro, 2006, Ribeiro, 2017, Sousa, 2016) optam por utilizar as duas, e quatro deles acrescentam ainda um item destinado a aferir a flexibilidade do cliente quando confrontado com o aumento de preço (Chang et al., 2015, E. Izogo, 2015, Pinheiro, 2006, Ribeiro, 2017). O presente trabalho seguirá a orientação da maioria e irá operacionalizar a lealdade refletida nas suas duas dimensões (comportamental e a atitudinal), através de dois itens referentes à recomendação e à preferência:

**“Recomenda a oficina da Renault Chelas a amigos e familiares.”**

**“Tenciona regressar à oficina da Renault Chelas sempre que for necessário.”**

## **PARTE EMPÍRICA**

### **4 METODOLOGIA**

#### **4.1 O sentido da pesquisa**

Relembramos a esta altura que o trajeto de pesquisa do presente trabalho teve início na identificação do tema da investigação que incide sobre o estudo da relação entre a fidelização do cliente e os seus determinantes, nomeadamente a satisfação. Justifica-se a nossa escolha de temática para o presente trabalho pela nossa perceção sobre a pouca produção científica relativamente ao estudo do fenómeno da fidelização aplicada aos serviços, em Portugal, podendo por isso constituir-se como uma contribuição para melhor perceber o comportamento do consumidor no contexto da realidade portuguesa de um setor cuja importância é fundamental para a economia nacional.

Definido o propósito e as questões de partida para a investigação há então que perceber qual o melhor caminho ou o método a adotar para melhor caracterizar o fenómeno em estudo e dessa forma encontrar respostas e atingir objetivos.

Segundo Oliveira & Ferreira, (2014), o investigador deve seleccionar em primeiro lugar a abordagem à realidade em estudo, pois esta irá definir a perspectiva que irá direccionar a pesquisa empírica e consequentemente a forma como o investigador observa a realidade. Os métodos de pesquisa irão consubstanciar essa perspectiva num conjunto de procedimentos, tarefas e instrumentos lógicos, organizados de forma sequencial, utilizados no decorrer da investigação, que envolvem a escolha de técnicas de recolha e tratamento de informação adequadas a responder ao objetivo inicialmente determinado.

Em termos de abordagens o investigador pode optar por dois tipos: qualitativa ou quantitativa (Sampieri et al., 2013).

#### **4.2 Tipo de abordagem**

A abordagem qualitativa baseando-se por princípio epistemológico do construtivismo advoga que os fenómenos são melhor compreendidos quando enquadrados no contexto em que ocorrem, deste modo o foco de uma investigação de abordagem qualitativa incide na compreensão dos significados que os sujeitos sob investigação atribuem às suas próprias ações (Oliveira & Ferreira, 2014). É uma abordagem em que a condução da pesquisa não apresenta uma forma rígida e estruturada,

utilizada para descobrir e refinar as questões do estudo, baseando-se frequentemente em métodos de coleta de dados sem medição numérica como descrições e observações (Pereira, 2013), e em que os dados obtidos são qualitativos, semiestruturados ou mesmo não estruturados. É por isso uma abordagem interpretativa e subjetiva, que privilegia a indução, ou seja a explicação de fenómenos particulares como forma de perceber o geral, ajustada à procura de respostas para questões do “como” e “o porquê” das coisas (Saunders et al., 2019).

A abordagem quantitativa, de origem positivista, define-se por favorecer o desenvolvimento de pesquisas orientadas para a procura das causas ou factos que estão na origem dos fenómenos, é por isso uma abordagem objetiva, que privilegia a dedução, ou seja, parte de pressupostos gerais, aplicando-os a uma realidade particular ou contexto em concreto (Joseph F. Hair et al., 2003; Saunders et al., 2019). O objetivo de uma abordagem quantitativa é estabelecer e provar relações entre variáveis que são definidas de forma operacional de maneira a poderem ser quantificadas direta ou indiretamente. A mensuração é uma característica fundamental da abordagem quantitativa, sendo possível através da divisão da realidade em unidades passíveis de serem medidas e estudadas isoladamente. Neste contexto os dados obtidos são quantitativos e estruturados, obedecendo a um padrão previamente definido, quer pela operacionalização das variáveis, quer pelos instrumentos de pesquisa (Oliveira & Ferreira, 2014). Trata-se de um método que utiliza a coleta e análise de dados para testar hipóteses e dar resposta às questões da pesquisa, pelo que recorre à medição numérica, à contagem, e frequentemente a técnicas estatísticas de análise multivariada com o intuito de estabelecer padrões de comportamento da população estudada (Joe F. Hair et al., 2009; Saunders et al., 2019).

A nossa escolha pela abordagem metodológica quantitativa teve sobretudo em conta o propósito explanatório do estudo. Partindo do pressuposto que um estudo explanatório aborda um fenómeno tendo como objetivo explicar as relações ou variáveis que inferem na sua ocorrência (Saunders et al., 2019), a finalidade do presente trabalho insere-se exatamente nesse objetivo na medida em que passa principalmente por identificar e confirmar as relações de causa e efeito entre a fidelização dos clientes e os fatores que teoricamente a determinam, no contexto do serviço APV da RRG Chelas.

Da observação dos trabalhos empíricos resumidos no **Anexo B** podemos também constatar uma unanimidade no que diz respeito à opção tomada por parte de todos os autores pela abordagem quantitativa, pelo que também não fomos indiferentes à produção

científica já realizada sobre esta temática, motivo pelo qual entendemos que também seria útil seguirmos algumas das orientações de quem percorreu caminhos semelhantes. Posto isto, e sem embargo do caminho que escolhemos, temos consciência que poderíamos ter optado por outro, porventura com igual validade, no entanto a nossa opção foi tomada de acordo com o nosso melhor julgamento acerca da forma mais exequível para atingirmos os nossos objetivos.

Depois de escolhida a abordagem metodológica para o projeto de investigação seguiu-se a definição das hipóteses teóricas e a construção do modelo conceptual adequado à validação das mesmas.

Qualquer projeto de pesquisa que tem origem numa questão de partida deverá chegar a uma resposta ou solução, e o modelo conceptual representa essa solução (Hill & Hill, 2016). Uma vez que a pesquisa científica tem por finalidade conhecer uma realidade complexa, o modelo teórico representa a complexidade das relações entre as partes que constituem a solução do problema, servindo de esquema orientador do quadro teórico que identifica e organiza de forma lógica e integradora tanto os fatores ou variáveis que influenciam a ocorrência do fenómeno sob investigação, como a própria dinâmica de ocorrência, ou seja, as hipóteses (Oliveira & Ferreira, 2014).

Uma variável é uma característica observável de um objeto ou indivíduo suscetível de adotar diferentes valores, as hipóteses são a descrição textual das relações que o investigador julga existirem entre as variáveis. A construção das hipóteses é fundamental no trabalho de pesquisa científico, na medida em que são as hipóteses que permitem testar o modelo conceptual e verificar se a solução proposta pode ser uma resposta ao problema inicialmente identificado, servindo de ponte e de justificação entre as partes teórica e empírica da investigação (Hill & Hill, 2016, Oliveira & Ferreira, 2014).

As hipóteses podem ser classificadas como gerais ou operacionais (Kerlinger, 1979). A hipótese geral representa a resposta genérica ao problema colocado, mas que não sendo mensurável de forma direta tem de ser traduzida para uma forma medível através de uma ou mais hipóteses operacionais. As hipóteses operacionais são afirmações a serem testadas empiricamente através de conceitos ou variáveis mensuráveis que por sua vez devem orientar a investigação no que diz respeito à seleção dos métodos e técnicas de recolha de dados (Hill & Hill, 2016), e que no caso da investigação de

abordagem quantitativa são enunciadas de forma a identificar a existência de uma relação de efeito positivo ou negativo entre as variáveis (Oliveira & Ferreira, 2014).

### **4.3 Técnica de recolha de dados**

Os dados podem ser classificados como primários ou secundários em função da fonte. Os dados secundários são resultado do trabalho de outros autores, sendo destes a responsabilidade do seu tratamento e publicação, enquanto que os dados primários são reunidos especificamente para o objetivo da pesquisa, através da aplicação de técnicas de recolha de dados (McArdle & Briggs, 2020).

Tendo em conta que todos os elementos que compõem o modelo conceptual (variáveis e as suas hipotéticas relações) resultam do conhecimento adquirido pela consulta e exploração de trabalhos científicos anteriores, sendo sustentados nas suas descobertas e conclusões (Hill & Hill, 2016), avançamos em primeiro lugar para a recolha de dados secundários, através do método exploratório de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos com o objetivo de desenvolver um conhecimento profundo sobre o tema, em busca de uma resposta teórica para a questão de partida, e dessa forma fundamentamos as hipóteses do nosso modelo conceptual.

Composta a proposta de solução sob a forma do modelo conceptual, passamos em seguida à sua verificação. Para Oliveira & Ferreira, (2014) o conhecimento científico constrói-se com base na realidade. Por isso, da mesma forma que qualquer problema é identificado e formulado tendo a realidade dos factos como referência, qualquer solução deve ser testada e verificada através da observação da realidade, o que acontece por meio de ferramentas de recolha de dados padronizados.

No que diz respeito à observação da realidade, à pesquisa de abordagem quantitativa está normalmente associada a aplicação de um questionário (Malhotra, 2019; Saunders et al., 2019). O inquérito por questionário é uma técnica que permite a recolha de dados quantitativos de forma económica e rigorosamente padronizada de forma a garantir a comparabilidade das respostas de todos os indivíduos (Oliveira & Ferreira, 2014).

Nas pesquisas de perceções, atitudes e opiniões de uma determinada população, a determinação das relações de dependência entre as variáveis complexas torna-se possível mediante a utilização de técnicas estatísticas de análise multivariada aplicadas a respostas padronizadas, através do uso de variáveis ordinais em escalas de resposta

psicométrica, ou escalas de *Likert*, (1932). Para responder a cada questão ou afirmação do questionário, cada inquirido atribui um valor numérico a cada variável de medida, e por esse meio se quantifica o seu grau de concordância, sendo esta a forma utilizado quando se pretende medir conceitos complexos compostos por múltiplas variáveis ou dimensões (Joseph F. Hair et al., 2003; Hill & Hill, 2016; Oliveira & Ferreira, 2014).

#### 4.3.1 Recolha de dados primários - Estrutura do questionário

O questionário do tipo estruturado foi construído seguindo as indicações dos autores Hill & Hill, (2016) e Saunders et al., (2019), sendo constituído por duas partes. A primeira inclui questões relativa às características dos casos que incluem o género, a idade, e o grau de escolaridade do inquirido, bem como o rendimento mensal e a antiguidade como cliente da oficina da Renault Chelas. A segunda é composta pelas trinta perguntas fechadas, tecnicamente designadas por itens, em que os inquiridos classificam o seu grau de concordância através de uma escala de *Likert* com sete respostas alternativas, em que um corresponde a “discordo totalmente” e sete a “concordo totalmente”. A escala é apresentada segundo uma linha horizontal contínua, configuração que segundo Saunders et al., (2019) mais favorece a sua perceção por parte dos inquiridos.

Segundo os autores Hill & Hill, (2016) o número de respostas alternativas pode variar entre duas e nove, sendo que a escolha deve ter em conta três fatores: o objetivo da pergunta, a forma da pergunta e a natureza dos inquiridos. Quando as perguntas estão relacionadas com graus de satisfação, gostos e atitudes, cinco respostas alternativas são suficientes, contudo segundo os autores, se os inquiridos tiverem habilitações literárias elevadas é aceitável usar até sete respostas alternativas. Tendo em conta que não conhecemos *à priori* o universo de inquiridos nem as suas habilitações literárias, optámos por construir o questionário oferecendo sete respostas alternativas. Esta decisão está ainda suportada por Marôco, (2014), pois segundo o autor o número de alternativas de respostas ou classes a disponibilizar deve ser superior a cinco de maneira a não comprometer resultados da análise estatística, e ainda pelo facto de ter sido esta a escala utilizada pelos autores Cronin. Jr & Taylor, (1992) e Parasuram et al., (1991), bem como pela maioria dos estudos resumidos no **Anexo B**.

Foi testada uma versão preliminar do questionário numa pequena amostra de vinte indivíduos do público alvo, aos quais foi pedido parecer sobre a pertinência de cada um dos itens, clareza de texto, correção de forma, extensão e aspetos em omissão, bem

como apurar o tempo médio de resposta. Segundo Van Campenhoudt et al., (2019) este estudo prévio permite muitas vezes detetar questões formuladas de forma deficiente, esquecimentos, ambiguidades, e quaisquer outros problemas que as perguntas possam levantar.

Após a correção de alguns aspetos apontados pela amostra de teste, chegámos à versão definitiva do questionário (vide **Anexo D**) seguindo-se um processo de tomada de decisão sobre como otimizar este instrumento de recolha de dados. É chegada a altura de ponderar sobre alguns aspetos importantes mais especificamente no que diz respeito à forma como será disponibilizado o questionário, e a escolha da técnica e do respetivo software de tratamento estatístico para a análise dos dados, cujo *output* melhor se ajuste ao sentido da investigação e aos seus objetivos.

Para fazer face às nossas limitações, relacionadas sobretudo com o prazo de entrega do presente trabalho, optámos por disponibilizar o questionário em versão eletrónica, em que cada cliente a ele pôde aceder através de um link enviado por e-mail.

Os questionários eletrónicos são indicados para perguntas fechadas, curtas e pouco complexas (Malhotra, 2019; Saunders et al., 2019), motivo pelo qual se ajustam ao propósito do presente trabalho. Em comparação com outros métodos, é este o que apresenta o intervalo de recolha de dados mais reduzido, que segundo Saunders et al., (2019) é de entre duas a seis semanas.

Mesmo tendo em conta que este tipo de suporte é caracterizado por baixas taxa de participação (Saunders et al., 2019; Vasconcellos & Guedes, 2007), esperamos que esta desvantagem possa contudo ser ultrapassada pela possibilidade de o questionário poder chegar a um grande conjunto de clientes, sem limitações geográficas, e dessa forma possamos obter um número significativo de respostas.

Além da rapidez, os questionários eletrónicos têm outras vantagens, nomeadamente a confiança de que o cliente é efetivamente quem responde, e a baixa probabilidade de distorção na resposta, uma vez que não existe participação do investigador (Saunders et al., 2019). Por último existem online, algumas ferramentas, como é o caso do *LimeSurvey*, que permitem a construção e recolha de dados de uma forma automática através da importação de ficheiros que depois podem ser tratados pelos softwares de análise estatística, eliminando-se desta forma eventuais erros de introdução pelo operador. A opção pelo *LimeSurvey* prende-se pelo facto de ter sido o software

utilizado no curso de construção de questionários eletrónicos promovido pela Associação para a Extensão Universitária - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que o mestrando frequentou no dia oito de fevereiro de 2020 (vide **Anexo I**).

#### **4.4 Método de amostragem**

É objetivo da presente investigação retratar uma condição contemporânea do setor em estudo através das percepções acerca de experiências de consumo recente. Por essa razão optou-se pela utilização de dois requisitos na escolha dos participantes; o facto de terem comprado um qualquer serviço à oficina da Renault Chelas nos últimos quatro anos e serem detentores de um endereço de correio eletrónico.

Foi efetuado um pedido de recolha de dados à direção da RRG Portugal (vide **Anexo F**), que validou o questionário e depois nos facultou uma lista de 9843 endereços de e-mail, cuja seleção respeitou os dois requisitos já mencionados, bem como a sua manifesta autorização para a utilização de endereço de correio eletrónico, em cumprimento do regulamento geral sobre a proteção de dados (RGPD). Por motivos associados também ao RGPD, tanto os elementos textuais do questionário como do e-mail enviado aos clientes não mencionam a instituição de ensino nem a sua finalidade académica (vide **Anexo C**).

À semelhança da maioria dos estudos empíricos resumidos no **Anexo B**, a impossibilidade de saber qual a probabilidade de cada indivíduo em ser selecionado para a amostra, remeteu-nos também para o método de amostragem não probabilística por conveniência, que segundo Hill & Hill, (2016), tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil, mas que em rigor, as conclusões obtidas só se poderão imputar à amostra.

Porém, refere Saunders et al., (2019), que apesar de não poderem ser extrapolados com confiança para o universo, os resultados são geralmente relevantes para o objetivo da pesquisa e podem ser uma boa imagem do universo estudado ao indicarem tendências em fases iniciais de uma investigação, motivo pelo qual as empresas utilizam a amostra por conveniência quando pretendem reunir informação sobre questões críticas do seu funcionamento.

A recolha de dados compreendeu quatro semanas e ocorreu entre os dias 26 de outubro e 16 de novembro de 2020. Dos 9843 e-mails enviados, 491 foram devolvidos automaticamente pelo servidor dos remetentes, pelo que as 336 respostas obtidas

correspondem a uma reduzida taxa de participação de 3.6%, o que vem confirmar a bibliografia (Saunders et al., 2019).

Das 336 respostas apenas 254 questionários foram preenchidos na totalidade. Seguindo a recomendação de Joe F. Hair, Hult, et al., (2017), foram ainda excluídos 40, cujas respostas respeitavam um padrão linear, em que os inquiridos responderam de uma forma uniforme utilizando a mesma pontuação para a grande maioria das afirmações, pelo que sobraram 214 respostas válidas.

#### **4.5 Análise estatística dos dados**

Na análise dos dados obtidos através de um questionário relativos a pesquisas de perceções, atitudes e opiniões de uma determinada população, a quantificação do grau de associação entre as variáveis dependentes e independentes, torna-se possível mediante a utilização de técnicas estatísticas de análise multivariada (Fornell, 1985; Hill & Hill, 2016; Oliveira & Ferreira, 2014), é por isso chegada a altura de escolhermos a técnica e o software de análise de dados que melhor se adequa ao propósito do presente trabalho.

Segundo Hair et al., (2009), a seleção da técnica de análise estatística multivariada de dados depende não só do tipo de relação em estudo mas também da quantidade de variáveis dependentes e independentes que formam o modelo teórico. A técnica de segunda geração de análise de modelos de equações estruturais (SEM) é a única que ao combinar os princípios das técnicas clássicas da análise fatorial e da regressão múltipla permite a análise estatística de múltiplas variáveis latentes, cada uma representada por múltiplas variáveis de medida através da estimação simultânea de múltiplas equações de regressão, que por sua vez representam a forma como as variáveis se relacionam entre si (Amorim et al., 2012, Hair et al., 2009, Marôco, 2014).

#### **4.6 Análise de modelos de equações estruturais**

A SEM é uma técnica de modelação cuja utilização se generalizou no âmbito das ciências sociais e humanas (Marôco, 2014, Matthews et al., 2016), tornando-se num *quási-standard* quando é necessário estudar relações de causa e efeito entre variáveis latentes (Joe F. Hair et al., 2011). A aplicação mais direta desta técnica passa por uma estratégia de modelação confirmatória em que o investigador começa por formular um modelo teórico de ordem causal entre um conjunto de variáveis e depois o tenta confirmar em função dos dados obtidos posteriormente (Joe F. Hair et al., 2009).

Apesar da formulação matemática do conjunto de equações estruturais permitir a estimação dos parâmetros subjacentes a qualquer modelo, a tendência atual, suportada pela maioria dos softwares, é para a sua representação de uma forma gráfica (Figura 4-1), em que as variáveis latentes são representadas dentro de círculos, e as variáveis de medida dentro de retângulos (Marôco, 2014).

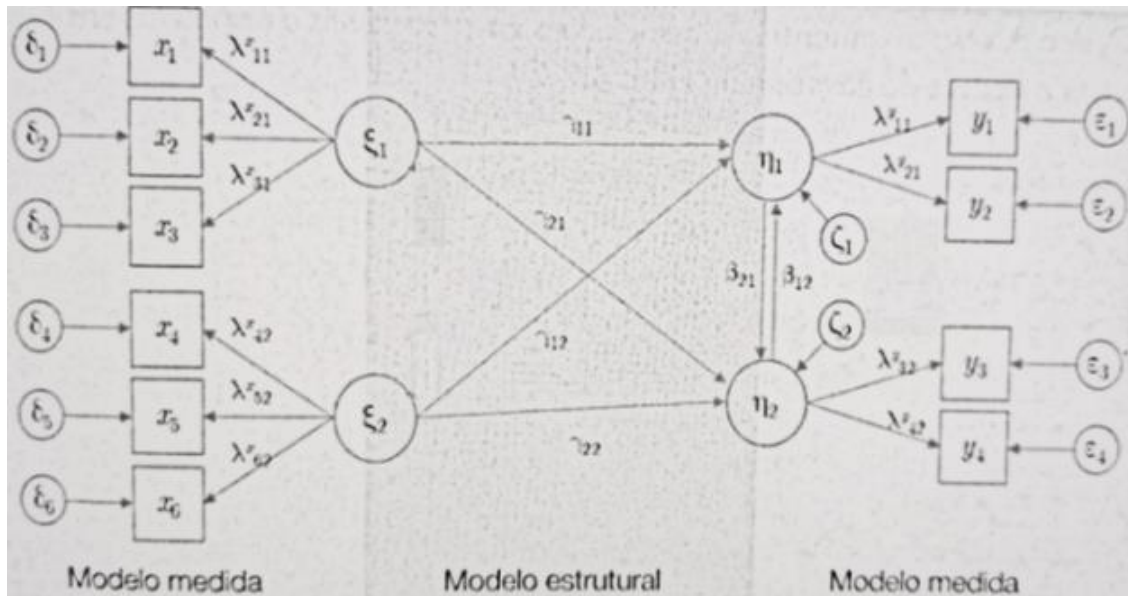


Figura 4-1 - Representação gráfica de um modelo de equações estruturais com duas variáveis latentes exógenas<sup>1</sup>,  $\xi_1$  e  $\xi_2$  (círculos ou elipses), operacionalizadas por 3 variáveis independentes cada  $x_1 \dots x_6$  (quadrados ou retângulos), duas variáveis dependentes endógenas<sup>2</sup>,  $\eta_1$  e  $\eta_2$ , operacionalizadas por 2 variáveis independentes cada,  $y_1 \dots y_4$ .  $\lambda$  são cargas fatoriais e  $\gamma$  e  $\beta$  os coeficientes estruturais ou de regressão.  $\delta, \zeta$  e  $\varepsilon$  são os erros de medida.

fonte: Marôco, (2014, p. 23)

As relações de dependência são relações do tipo regressão representadas através de uma seta com um sentido apenas, que tem origem numa variável e aponta para outra, sugerindo que a ocorrência da segunda está dependente da ocorrência da primeira, pelo que em primeiro lugar é necessário ter em conta o quadro teórico para distinguir a correta ordem de ocorrência dos constructos e assegurar a linearidade do modelo (Joe F. Hair et al., 2009). Uma vez que a análise de equações estruturais fornece medidas de associação

<sup>1</sup> Variáveis exógenas são determinadas por fatores externos ao modelo teórico (e.g. itens), ou seja, são independentes de qualquer outra variável no modelo, por essa razão não apresentam visualmente qualquer relação de regressão vinda de outra variável (Joe F. Hair et al., 2009).

<sup>2</sup> Variáveis endógenas são determinadas por fatores dentro do modelo, são por isso dependentes de outras variáveis e esta dependência é visualmente representada por uma ou mais relações de regressão vinda de outra(s) variáveis no modelo (Joe F. Hair et al., 2009).

linear, nomeadamente os coeficientes de correlação, o modelo teórico deve estar bem fundamentado no que diz respeito às relações lineares de causa e efeito entre as variáveis de medida e as variáveis latentes, bem como entre as variáveis latentes que compõem o modelo estrutural (Marôco, 2014).

Existem diversas e distintas abordagens à técnica de modelos de equações estruturais, das quais se destacam principalmente duas (Awang et al., 2015; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017; Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017; Wong, 2013): a análise de equações estruturais baseada na análise da covariância, *Covariance Based Structural Equation Modelling* (CB-SEM), e a análise de equações estruturais baseada na análise da variância ou *Variance Based Structural Equation Modelling* (VB-SEM), mais conhecida por PLS-SEM de *Partial Least Squares Structural Equation Modelling*.

As duas técnicas diferem fundamentalmente em termos de abordagem estatística (Awang et al., 2015, Vilares et al., 2010).

Ao contrário da PLS-SEM, a CB-SEM é uma técnica de análise estatística paramétrica cuja aplicação parte da validação prévia de pressupostos, que não excluem, mas restringem consideravelmente a sua utilização, nomeadamente dados normalmente distribuídos, e um tamanho de amostra adequado (Awang et al., 2015, Sarstedt et al., 2017).

Em relação à normalidade multivariada, é necessário que as variáveis de medida se apresentem segundo uma distribuição normal, i.e., o histograma das classes relativas às frequências das respostas a cada item do questionário deve aproximar-se da curva em forma de sino característica da distribuição normal (Marôco, 2014), o que normalmente não acontece em estudos que envolvem variáveis ordinais em que a distribuição apresenta caracteristicamente uma assimetria negativa (Coelho & Henseler, 2012), facto que pudemos confirmar através da observação dos resultados obtidos, que se apresentam no **Anexo E**.

Quanto à dimensão da amostra, o tamanho das amostras necessárias para realizar uma análise CB-SEM são maiores do que o necessário para outros métodos estatísticos, nomeadamente a PLS-SEM (Joe F. Hair et al., 2011), e dependem de alguns fatores como o número de variáveis latentes e do número de indicadores por variável (Kline, 2015).

Quanto à bibliografia consultada, o número mínimo de respostas não é consensual. Existem autores que referem que amostra deve ter pelo menos 100 ou 150

respostas (Awang et al., 2015, Hair et al., 2009), outros 400 (Myers et al., 2011), e outros defendem que o tamanho mínimo da amostra deve respeitar o valor calculado através da equação n.º 4.1, em que  $n$  corresponde ao tamanho da amostra,  $p$  o número de itens e  $f$  o número de variáveis latentes presentes no modelo teórico (Marôco, 2014, p. 29).

$$n \geq 50r^2 - 450r + 1100, \text{ com } r = p/f \quad 4.1$$

Em PLS-SEM as recomendações para a dimensão da amostra assentam sobre as propriedades do método dos mínimos quadrados (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017). O cálculo deve ter em conta o poder estatístico sobre a variável latente com maior número de preditores, e pode ser feito com recurso ao software G\*Power disponível em <http://www.gpower.hhu.de/> (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Tomando por exemplo o modelo conceptual proposto, com nove variáveis latentes, para 30 itens do questionário, a dimensão mínima da amostra para a análise através da CB-SEM, calculada através da fórmula n.º 4.1 é de 156 casos. Para a PLS-SEM o valor mínimo para a dimensão da amostra calculado pelo G\*Power é de 77 casos<sup>3</sup> (vide Figura 4-2).

Os 214 casos que temos disponíveis para a análise superam tanto um limite como o outro, pelo que o número de respostas não é um fator limitativo na opção por uma ou outra técnica.

---

<sup>3</sup> Valor obtido para o cálculo à priori (antes da recolha de dados), para um poder de teste de 80%, um tamanho do efeito ( $f^2$ ) mediano de 0,15 (valores sugeridos por Ringle et al., (2014)), e com o maior número de preditores (3) associados à variável latente “Lealdade”.

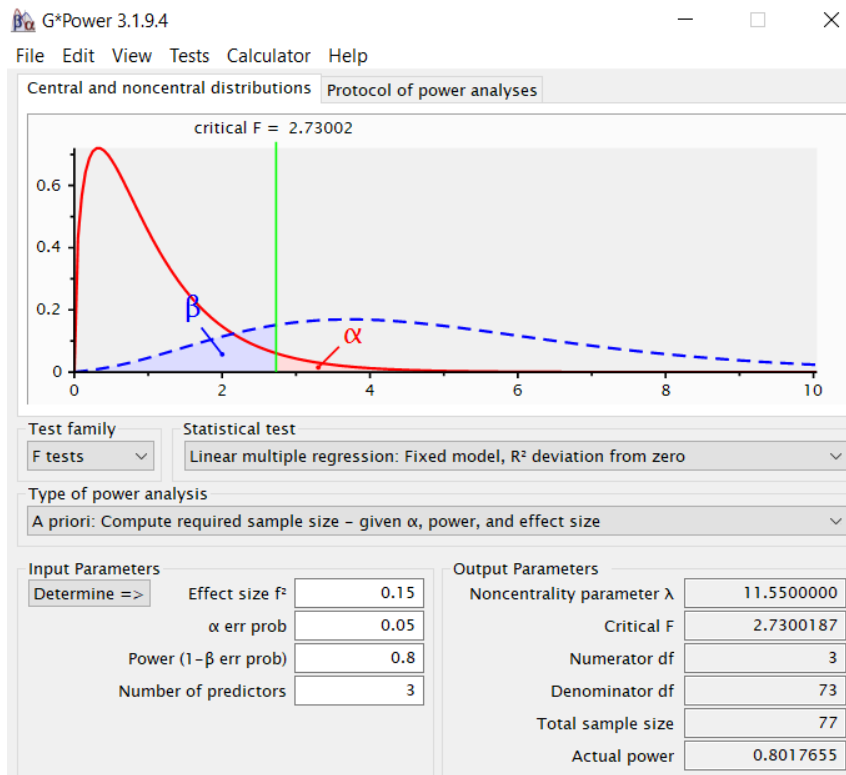


Figura 4-2 – Cálculo da dimensão de amostra através do G\*Power

Além dos pressupostos paramétricos, a utilização da abordagem CB-SEM exige ainda a validação dos seguintes pressupostos cuja violação pode comprometer a validade dos resultados, das análises, e respectivas conclusões (Marôco, 2014):

- independência de observações; as observações de sujeitos diferentes devem ser independentes entre si
- covariâncias amostrais não nulas; a CB-SEM exige que o submodelo de medida seja composto por variáveis latentes operacionalizadas por um conjunto de itens ou variáveis manifestas que apresentem entre si algum tipo de associação (i.e., que a covariância entre cada item e respectiva variável latente não seja nula).
- múltiplos indicadores, no submodelo de medida; cada variável latente deve ser operacionalizada por três ou mais variáveis manifestas, ou indicadores, que por sua vez devem apresentar correlações medianas a fortes entre si.
- ausência de (multi)colinearidade; no modelo estrutural é importante que as variáveis exógenas não se encontrem fortemente associadas. I.e., cada variável independente não pode ser escrita como combinação linear de outras, sejam manifestas ou latentes.

- medida forte; a medição das variáveis de medida tem de ser feita através de uma escala intervalar contínua com cinco ou mais classes de resposta pois só dessa forma é possível o cálculo das médias, variâncias e covariâncias que estão na base da estimação dos parâmetros do modelo.
- inexistência de outliers; a presença de outliers (observações que caem fora da tendência das restantes) pode introduzir viés ao inflacionar ou reduzir as estimativas das médias, variâncias e covariâncias entre variáveis, e dessa forma comprometer a qualidade do ajustamento do modelo.

Em contraponto, a PLS-SEM, sendo uma técnica de análise estatística não paramétrica faz com que a sua utilização não dependa de qualquer pressuposto em relação à distribuição dos dados observados (Marôco, 2014).

Pode ser utilizada para a análise de amostras de tamanho inferior ao requerido pela CB-SEM, bem como em modelos mais complexos (Joe F. Hair et al., 2011, 2018), com mais variáveis latentes do que variáveis de medida (Marôco, 2014), isto leva a que possam ser utilizados menos itens por variável latente (e.g. um ou dois), enquanto que para a CB-SEM o valor mínimo exigido é de pelo menos três (Joe F. Hair et al., 2011).

Num modelos de equações estruturais como o representado na Figura 4-1, existem dois subsistemas (Soares et al., 2008); o modelo estrutural, e o modelo de medida, assim designados na CB-SEM, ou modelo interior e exterior, assim designados respetivamente, na PLS-SEM (Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017) .

O modelo estrutural é constituído pelo conjunto de equações que definem as dependências de causalidade entre as variáveis latentes endógenas. O modelo de medida é constituído pelo conjunto de caminhos que definem as relações entre as variáveis dependentes exógenas e as variáveis de medida. Porém é de prever que algumas variáveis dependentes se tornem independentes em relações subsequentes, dando origem à natureza interdependente do modelo estrutural (Joe F. Hair et al., 2009).

O **modelo de medida** define a forma como as variáveis latentes exógenas são operacionalizadas pelas variáveis independentes ou itens. Existem dois tipos de modelos de medida: reflexivos ou formativos (Sarstedt et al., 2017).

A Figura 4-3 ilustra a diferença fundamental entre os dois modelos; nos modelos de medida reflexivos o domínio do constructo, ou seja aquilo que se pretende medir (circunferência a negro) corresponde à sobreposição da informação obtida através dos

indicadores (círculos a cinzento), que ao partilharem uma causa comum estão correlacionados e são permutáveis entre si. Enquanto que nos modelos formativos o domínio do constructo corresponde ao conjunto definido pela soma dos contributos de cada um dos seus indicadores, que ao contrário dos indicadores utilizados em modelos reflexivos, são conceptualmente distintos e independentes uns dos outros (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

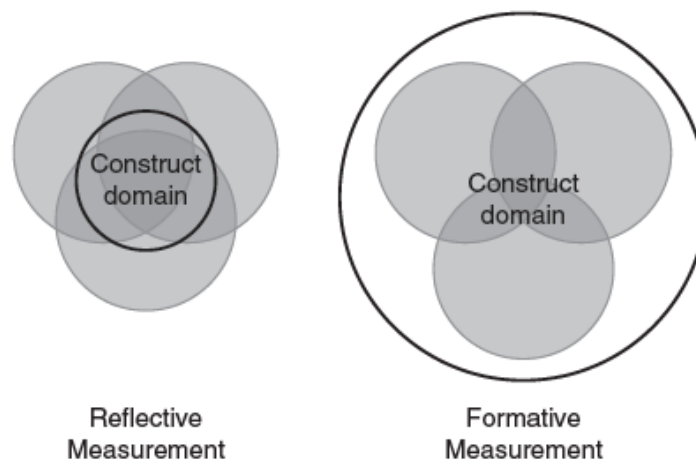


Figura 4-3 - Modelos de medida reflexivos vs. formativos  
 Fonte: Joe F. Hair et al., (2014, p. 49)

A CB-SEM pertence a uma classe de modelos estatísticos ditos reflexivos (Marôco, 2014) cuja representação gráfica é caracterizada por relações de dependência que divergem da variável dependente para cada uma das suas variáveis de medida. Num modelo de medida do tipo reflexivo, cada um dos itens é entendido como uma manifestação da variável latente que lhe está subjacente (Sarstedt et al., 2017), i.e., o comportamento de cada variável independente, ou item, é em parte explicado pelo respetivo fator latente e outra parte pelo erro de medida associado à sua medição (Joe F. Hair et al., 2009).

Tomando como exemplo o modelo de medida da Figura 4-4, extraído do modelo de equações estruturais representado na Figura 4-1, apresentam-se as equações lineares através das quais se pretende confirmar se os seis indicadores ( $x_1, \dots, x_6$  e  $y_1, \dots, y_4$ ) são explicados pelas respetivas variáveis latentes ( $\xi_1, \xi_2, \eta_1$  e  $\eta_2$ ), através do cálculo dos coeficientes de regressão normalizados ou cargas fatoriais ( $\lambda_{ii}$ ). Os termos  $\delta_i$  correspondem aos erros de medida. (Marôco, 2014).

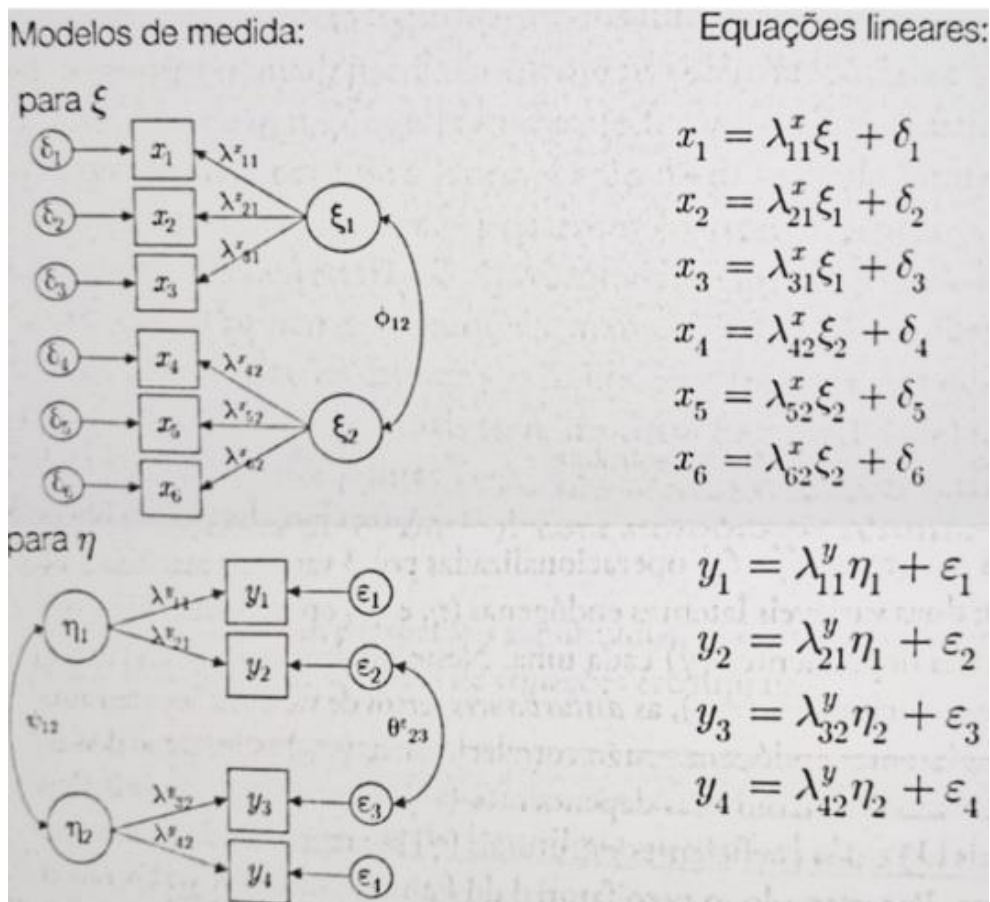


Figura 4-4 - Representação gráfica de um submodelo de medida e respetivas equações lineares

fonte: Marôco, (2014, p. 24)

Nos modelos formativos, cuja a análise através da utilização da abordagem PLS-SEM é incontornável (Marôco, 2014), distinguem-se dois tipos de indicadores, os causais e os compostos (Sarstedt et al., 2017).

As variáveis dependentes medidas através de indicadores causais têm associado um termo de erro que salvaguarda o facto do conjunto dos itens conceptualmente agrupados para as definirem não descrever completamente o seu conteúdo (Sarstedt et al., 2017).

Quando se define uma variável dependente através de indicadores compostos considera-se que o conjunto dos itens escolhido define completamente o significado empírico do constructo, pelo que **o termo de erro é considerado nulo e seja tipicamente omitido** (Sarstedt et al., 2017).

O algoritmo PLS-SEM analisa de forma distinta os modelos de medida do tipo formativo e reflexivo. Para os primeiros fá-lo através de uma regressão linear múltipla

em que cada variável dependente é definida por um conjunto de indicadores compostos, resultando da combinação linear destes, pelo que a variação de um ou mais dos seus indicadores provoca a sua variação (Marôco, 2014, Sarstedt et al., 2017).

Quando o modelo de medida é reflexivo, o algoritmo faz múltiplas regressões lineares, uma para cada variável independente, em que cada indicador assume a vez de variável dependente, e o constructo passa a desempenhar o papel de variável de medida (Joe F. Hair et al., 2011). No que diz respeito à representação gráfica, nos modelos formativos as relações de dependência convergem dos itens para a variável dependente. A Figura 4-5 representa uma variável dependente  $Y$ , com três indicadores compostos  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , e respetivos pesos fatoriais  $W_1$ ,  $W_2$ ,  $W_3$ .

Suportada pelo facto de que os indicadores compostos podem ser utilizados para medir qualquer conceito, incluindo atitudes, perceções, intenções comportamentais, etc. (Nitzl & Chin, 2017), a análise através da **abordagem PLS-SEM trata todos os indicadores como compostos** (Sarstedt et al., 2017), isto determina que a técnica possa ser utilizada tanto para a análise de modelos do tipo reflexivo como formativo (Joe F. Hair et al., 2011).

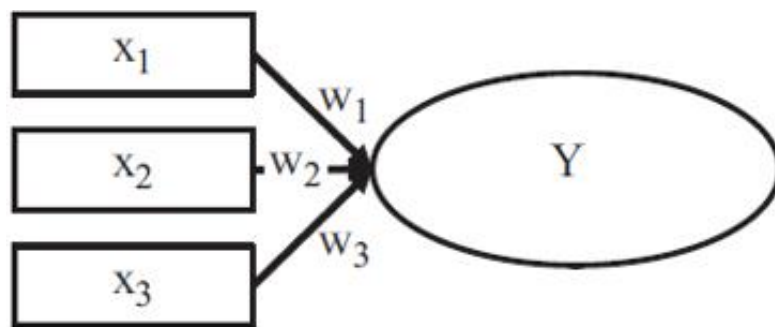


Figura 4-5 - Representação gráfica de um modelo de medida formativo  
fonte: adaptado de Sarstedt et al., (2017, p. 4)

O **modelo estrutural** define todas as relações causais ou de associação entre as diversas variáveis latentes que o compõem (Marôco, 2014), que por sua vez têm origem nas hipóteses representadas no modelo teórico. As relações de dependência são vistas dentro do modelo estrutural, como caminhos (*paths*) (Bryman & Cramer, 2003). A análise de caminhos (*path analysis*) é feita através de uma série de equações de regressão múltipla, uma para cada variável dependente (Joe F. Hair et al., 2009). I.e., através de sucessivas regressões lineares múltiplas pretende-se obter uma estimativa quantitativa

para as relações causais dentro de um conjunto de variáveis latentes que formam o modelo estrutural.

Tomando como exemplo o modelo estrutural da Figura 4-6, extraído do modelo de equações estruturais representado na Figura 4-1, a estimativa quantitativa refere-se ao cálculo dos coeficientes estruturais ou coeficientes de regressão ( $\gamma$  e  $\beta$ ), que irão tornar possível observar se, até que ponto as variáveis dependentes exógenas ( $\xi_1$  e  $\xi_2$ ) influem na ocorrência das variáveis dependentes endógenas ( $\eta_1$  e  $\eta_2$ ), bem como a influencia que  $\eta_1$  e  $\eta_2$  têm reciprocamente uma na outra. Por este meio se confirmam (ou não) as hipóteses formuladas pelo investigador como relações de causalidade entre variáveis latentes representadas no modelo teórico, que no modelo de equações estruturais correspondem às relações do modelo estrutural.

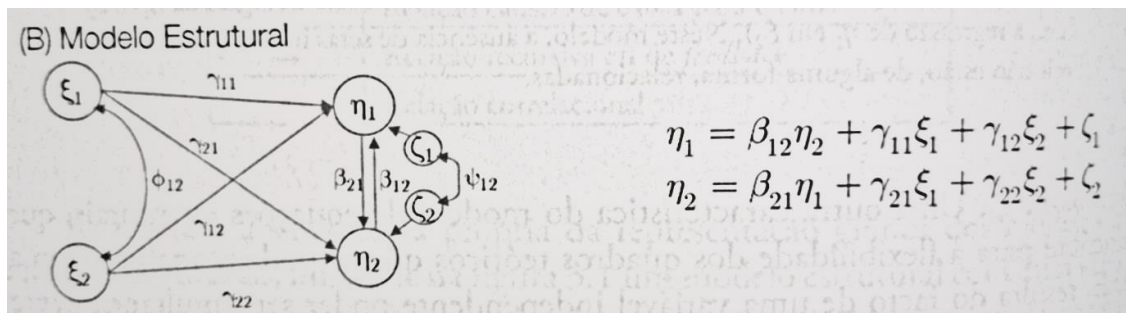


Figura 4-6 - Representação gráfica de um submodelo estrutural e respetivas equações lineares

fonte: Marôco, (2014, p. 24)

Em CB-SEM o cálculo dos coeficientes estruturais e dos pesos fatoriais tem por base a covariância existente entre cada par de variáveis. A associação entre duas variáveis, por exemplo  $X_1$  e  $X_2$ , pode avaliar-se pela variância comum das duas variáveis, estimada através da fórmula n.º 4.2, em que  $\bar{X}_i$  representa a média da variável  $X_i$  e  $n$  corresponde à dimensão da amostra (Marôco, 2014, p. 13).

$$Cov(X_1, X_2) = \frac{\sum_{j=1}^n (X_{1j} - \bar{X}_1) \times (X_{2j} - \bar{X}_2)}{n - 1} \quad 4.2$$

Covariâncias positivas indicam que valores superiores à média numa das variáveis tendem a estar associados a valores superiores à média na outra variável, e pelo contrário, valores negativos indicam que valores superiores à média na primeira variável tendem a estar associados a valores inferiores à média na segunda.

A magnitude da covariância é determinada pela magnitude das variáveis, gera-se por isso um problema, uma vez que as covariâncias entre variáveis com diferentes magnitudes não são diretamente comparáveis. Este problema é resolvido através do cálculo do coeficiente de correlação (R) (equação n.º 4.3), que na prática é uma medida de associação do tipo linear entre variáveis, que vem normalizar as covariâncias relativamente à variância de cada uma das variáveis, sendo estimado dividindo a covariância entre variáveis pelo produto dos respetivos desvios padrão,  $S_{X_1}$  e  $S_{X_2}$  (Marôco, 2014, p. 14).

$$R_{(X_1, X_2)} = \frac{Cov(X_1, X_2)}{S_{X_1} \times S_{X_2}} \quad 4.3$$

O valor da covariância normalizada varia entre -1 e 1 e desta forma torna-se possível determinar a carga relativa associada a cada par de variáveis. No submodelo estrutural, o cálculo do coeficiente de correlação serve o propósito de inferir causalidade ao prever valores de cada variável dependente, a partir da combinação ponderada de outras duas ou mais variáveis dependentes ou independentes. Coeficientes de correlação positivos indicam que as variáveis estão relacionadas no mesmo sentido, coeficientes de correlação negativos indicam que estão relacionadas, mas em sentidos opostos. Coeficientes de correlação nulos ou aproximadamente nulos, indicam que as variáveis não estão correlacionadas de forma linear (Marôco, 2014).

Apesar de as estimativas produzidas através de uma e outra abordagem resultarem em valores bastante aproximados (Hair et al., 2011, Tenenhaus, 2008), a CB-SEM e a PLS-SEM diferem substancialmente no que diz respeito ao cálculo dos parâmetros do modelo, nomeadamente dos coeficientes estruturais e cargas fatoriais (Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017).

Na análise CB-SEM resultam do conjunto de equações estruturais usadas para reduzir as diferenças entre a matriz de covariância das variáveis observadas (calculada antes da análise), e a matriz de covariância teórica resultante do ajuste dos dados ao modelo conceptual (Joe F. Hair et al., 2011; Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017).

Em PLS-SEM, os coeficientes de regressão são também estimados a partir de um conjunto de equações de regressão linear múltipla, contudo o algoritmo PLS-SEM, tendo subjacente o método dos mínimos quadrados, fá-lo com o objetivo de minimizar a variância não explicada ou residual (Joe F. Hair et al., 2011).

Em vez de explicar a covariação entre todos os indicadores, a PLS-SEM dá como output parâmetros ( $R^2$ ) que estimam o quanto da variância das variáveis dependentes é explicada pelas suas variáveis indicadoras (Hair et al., 2017, Marôco, 2014) desta forma o método respeita o objetivo de não só explicar mas também prever o mecanismo de ocorrência dos constructos chave dum modelo estrutural (Joe F. Hair et al., 2011).

#### 4.6.1 Causalidade em PLS-SEM e CB-SEM

Segundo Sarstedt et al., (2017) o motivo que leva à correta escolha da abordagem à técnica de modelos de equações estruturais deve sobretudo ter em conta o propósito da investigação. Após percebermos preliminarmente as diferenças entre as duas abordagens, no que diz respeito aos aspetos elementares da análise de modelos de equações estruturais, há que decidir qual dos dois melhor se ajusta ao propósito de identificar e confirmar as relações de causa e efeito entre a lealdade dos clientes, e os fatores que teoricamente a determinam.

A inferência de causalidade através de utilização de CB-SEM é colocada em causa por Marôco, (2014), ao afirmar que um modelo convenientemente ajustado aos dados não demonstra estatisticamente a validade das relações causais propostas no modelo conceptual (i.e., as estimativas dos parâmetros do modelo de equações estruturais não demonstram a existência de relações causais entre as variáveis). Para o autor, a relação de causalidade pode ser inferida, mas apenas por assunção no modelo teórico e nunca em função da significância estatística do teste ao modelo. A causalidade entre variáveis é uma assunção do investigador representada no modelo teórico e não uma propriedade do *output* ou uma consequência inferencial da abordagem CB-SEM pelo que a significância estatística de um modelo não deve ser usada para demonstrar a existência de relações causais. Daqui resulta que a CB-SEM deve ser utilizada sobretudo com o propósito explanatório de confirmar teoria (Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017), para explicar aproximadamente as relações entre as variáveis medidas, e demonstrar se o modelo teórico idealizado *à priori*, é ou não adequado aos dados observados (Marôco, 2014).

Quanto à PLS-SEM, tendo em conta o seu maior poder estatístico, quando comparada com a CB-SEM (i.e. as relações identificadas como significativas para a amostra por meio da PLS-SEM têm uma maior probabilidade de o serem também para a população (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017)), pode ser utilizada não só para confirmar teoria,

mas sobretudo no estudo de modelos preditivos (Joe F. Hair et al., 2011; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017; Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017). O que a torna particularmente adequada à maioria dos trabalhos de investigação realizados em âmbito organizacional, que tal como o presente estudo, têm tipicamente dois objetivos: explanatório e preditivo. Explanatório, porque pretendem testar a validade teórica das relações causais de um determinado modelo. Preditivo, porque em simultâneo, pretendem fornecer recomendações à gestão operacional, através da identificação dos fatores críticos de sucesso (Joe F. Hair et al., 2011; Joe F. Hair, Matthews, et al., 2017).

Face ao exposto, julgamos que a abordagem PLS-SEM é a que melhor se ajusta aos objetivos do presente estudo, motivo pelo qual a nossa escolha caiu sobre esta técnica.

O software utilizado foi o SmartPLS 3 cuja licença foi obtida pelo mestrando em resultado da participação no curso “*Partial Least Squares Structural Equation Modeling using SmartPLS*” no âmbito do 7º Workshop de Análise Computacional e Métodos Numéricos promovido pelo Instituto politécnico de Tomar nos dias dez e onze setembro de 2020 (vide **Anexo G**).

#### **4.6.2 Construção do modelo de equações estruturais**

Se as relações de dependência do modelo estrutural estão já justificadas sob a forma das hipóteses a validar, falta ainda definir o tipo de modelo de medida a utilizar na operacionalização de cada um dos constructos.

Os autores (Albers, 2010; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017) defendem que a natureza de um qualquer constructo não é inerentemente formativa ou reflexiva, e que esta especificação depende tanto da definição conceptual do constructo como do objetivo do estudo, e distinguem indicadores reflexivos de indicadores formativos dando como exemplo a satisfação, que pode ser medida simultaneamente de forma reflexiva e/ou formativa (vide Figura 4-7).

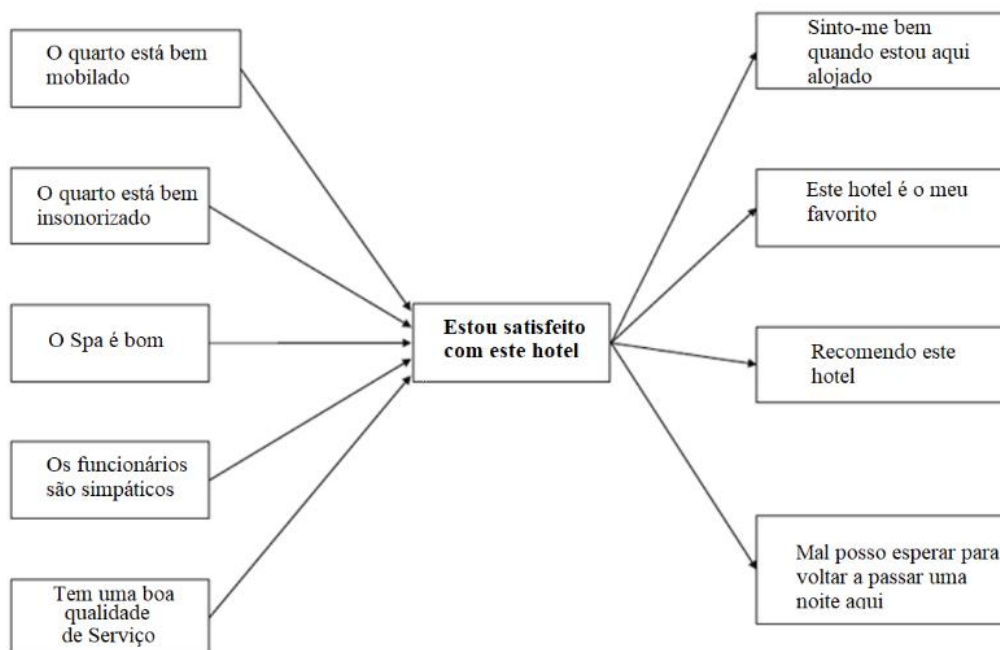


Figura 4-7 - A satisfação medida através de modelo de medida reflexivo e formativo  
 fonte: Albers, (2010)

Do lado esquerdo a satisfação é medida segundo um modelo formativo, em que o conjunto de indicadores corresponde aos aspetos que conceptualmente a compõem. Do lado direito da figura a satisfação é medida através de um modelo reflexivo em que a direção causal diverge do constructo para os indicadores. Neste exemplo o grau de satisfação dos clientes é medido através da sua manifestação segundo um conjunto de indicadores reflexivos.

Considerando o exemplo da Figura 4-7, e uma vez que se pretende aferir os constructos mediante a forma como são percebidos pelos clientes, julgamos conceptualmente correto operacionalizar todas as variáveis latentes do modelo estrutural segundo modelos de medida reflexivos através de itens que correspondem a manifestações do constructo que lhes está subjacente (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017). A “Perceção de Qualidade de Serviço” será operacionalizada como uma variável latente de segunda ordem, refletida nas cinco dimensões da escala SERVPERF através dos seus respetivos itens (vide Figura 4-8).

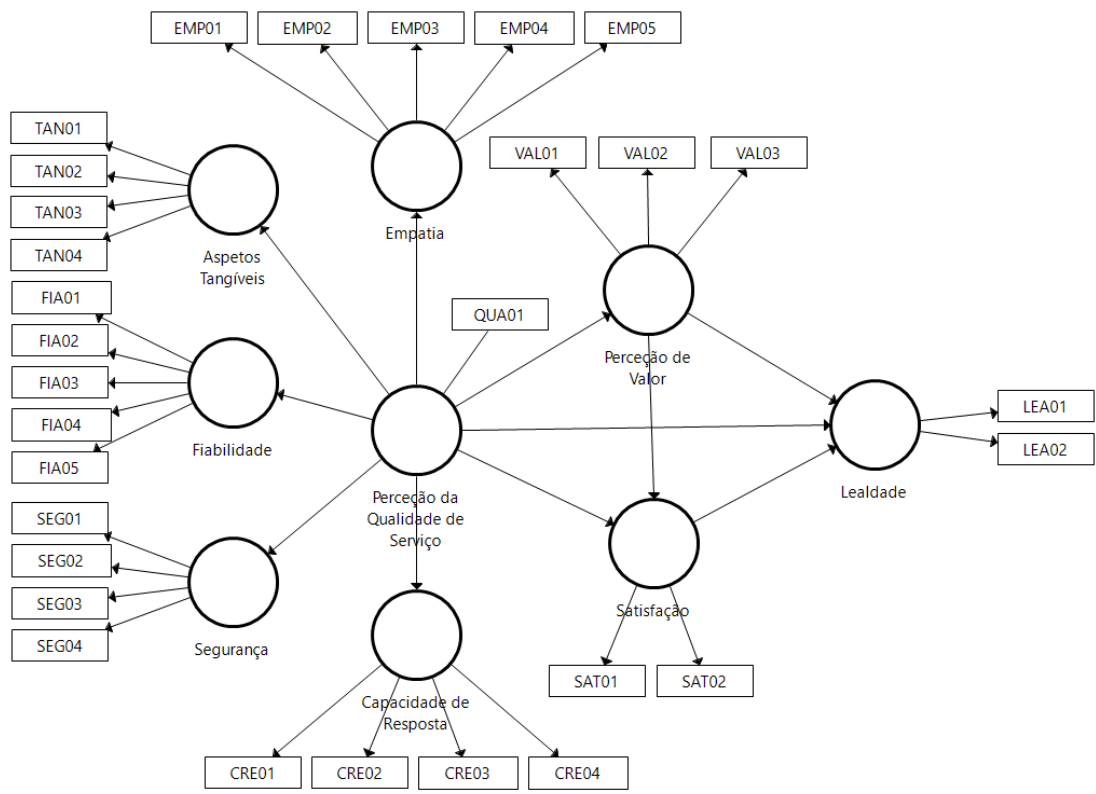


Figura 4-8 - Representação gráfica do modelo de equações estruturais

# 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

## 5.1 Caracterização da amostra

A amostra utilizada para o presente estudo foi reduzida a 214 casos, os quais caracterizamos através do conjunto de elementos que se apresentam na Figura 5-1.

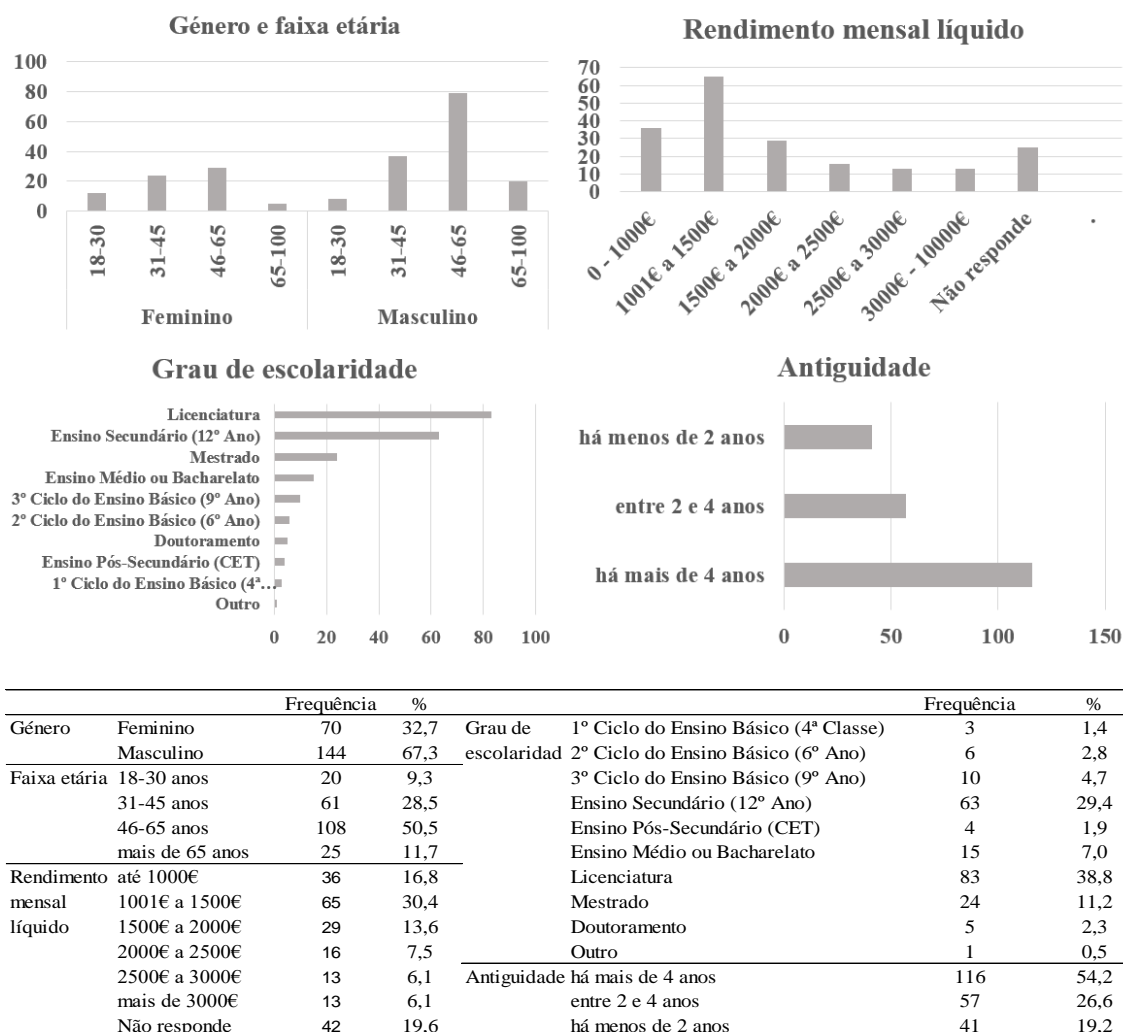


Figura 5-1 - Caracterização da amostra

No que diz respeito ao género dos clientes do serviço APV da Renault Chelas verifica-se um desequilíbrio a favor do sexo masculino (67.3%). Nesta amostra, por cada dez clientes, aproximadamente sete são homens.

Metade dos clientes (50.5%) têm entre 46 e 65 anos, sendo esta faixa etária a mais representativa tanto no género masculino como feminino, seguida pelo intervalo de idades entre os 31 e os 45 anos (28.5%).

No que concerne ao rendimento dos indivíduos da amostra, os dados revelam que a grande maioria (60.7%) auferem um rendimento mensal líquido de até 2000€, em que o escalão de rendimentos com maior representatividade (30.4%) se situa entre os 1001 e os 1500€.

Quanto ao nível de escolaridade, dos 214 casos estudados (38.8%) são licenciados e (29.4%) completou o ensino secundário.

Um dado surpreendente prende-se com os resultados obtidos para a antiguidade. Demos início a esta investigação partindo da premissa que existia uma deserção dos clientes a partir do quarto ano de vida das suas viaturas, contudo a maioria dos inquiridos (54.2%) responderam que são clientes há mais de 4 anos, sugerindo assim que ao trocarem de viatura permanecem na marca Renault e mantêm a frequência à oficina.

O facto de a amostra em estudo ser na sua maioria composta por clientes regulares, aporta valor acrescido aos resultados, uma vez que os fatores identificados neste estudo, como determinantes da fidelização, têm por base a voz dos clientes que aparentemente permanecem leais ao serviço APV da Renault Chelas.

## **5.2 Avaliação dos modelos de medida e modelo estrutural.**

A estimação do modelo de equações estruturais permite obter medidas empíricas que quantificam as relações de causa e efeito entre indicadores e constructos dos modelos de medida, bem como entre os constructos ou variáveis latentes do modelo estrutural. Estas medidas permitem a comparação entre as relações teoricamente estabelecidas, com a realidade captada através dos dados recolhidos junto da amostra. Por este meio é possível determinar o quão bem a teoria se ajusta à realidade dos dados (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

O objetivo do algoritmo PLS é a maximização da variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis latentes endógenas do modelo estrutural (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017), i.e., a porção da variância explicada pela relação linear entre as variáveis dependentes e o(s) seu(s) determinante(s) (Triola, 2017), por essa razão a avaliação da qualidade dos modelos de medida e estrutural assenta sobre indicadores que reportam a capacidade

preditiva do modelo (Joe F. Hair et al., 2018; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017; Sarstedt et al., 2017). Para o modelo de medida as métricas mais importantes são a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, enquanto que para o modelo estrutural são o poder explanatório (ou preditivo) ( $R^2$ ), o efeito ( $f^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ), bem como a dimensão relativa e a significância estatística dos coeficientes estruturais (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

A avaliação sistemática destes critérios segue um processo passo a passo (vide Figura 5-2) que começa pela avaliação dos modelos de medida que envolvem os itens e as variáveis latentes exógenas e termina com a avaliação do modelo estrutural (Joe F. Hair et al., 2018).

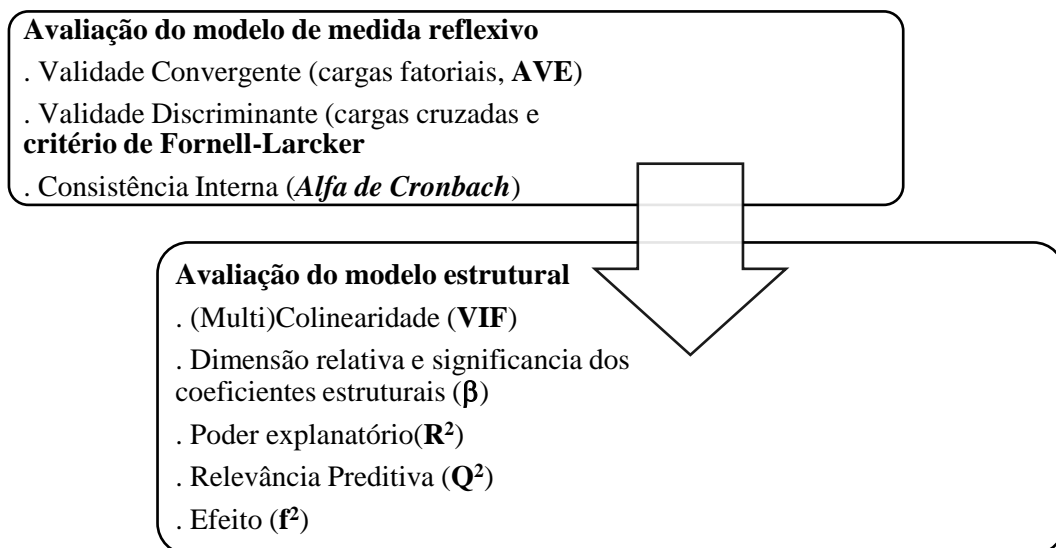


Figura 5-2 - Avaliação dos modelos de medida e estrutural  
Fonte: adaptado de (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017, p. 106)

Para a parametrização do software SmartPls3 seguimos as indicação do artigo Bido & Silva, (2019) bem como as disponibilizadas pelo próprio software. O algoritmo PLS é definido para um número máximo de 300 iterações ou até que as alterações nos parâmetros estimados para o modelo não superem  $1 \times 10^{-7}$  entre sucessivas iterações (parâmetros sugeridos pelo software). O algoritmo da técnica não paramétrica de reamostragem com reposição (*bootstrapping*), utilizado para testar a significância dos parâmetros estimados (e.g. coeficientes estruturais), foi parametrizado para calcular 5000 subamostras, valor também preconizado pelo próprio software (que em virtude da sua

grande dimensão, garante a estabilidade dos resultados), fixou-se ainda o nível de significância do teste em 5%, percentagem tipicamente utilizada em estudos de marketing (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

### 5.2.1 Avaliação do modelo de medida

Segundo os autores Bido & Silva, (2019; Joe F. Hair et al., (2018); Joe F. Hair, Hult, et al., (2017); Sarstedt et al., 2017) a avaliação de um modelo de medida reflexivo deve ter início na verificação de existência de validade convergente que é a medida em que cada item ou variável de medida se correlaciona de forma direta com os restantes itens destinados a medir o mesmo constructo (i.e., um conjunto de itens indicadores do mesmo constructo, apesar de representarem diferentes perspetivas do conceito que lhes está subjacente, devem convergir ou partilhar uma grande proporção de variância).

Para avaliar a validade convergente deve ter-se em conta as cargas fatoriais das variáveis de medida bem como o indicador de comunalidade associado a cada constructo, a variância média extraída (AVE) (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

As cargas fatoriais revelam indicadores com uma razão comum, que ao fim ao cabo corresponde ao conceito que se pretende medir. Quanto ao AVE, está estabelecido empiricamente que uma variável latente deve ser responsável por explicar pelo menos metade da variância de cada um dos seus indicadores pelo que o AVE deve ser superior a 0.5 e a carga fatorial de cada indicador deve ser superior a 0.708 (Bido & Silva, 2019; Joe F. Hair et al., 2018; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017; Sarstedt et al., 2017).

Os resultados obtidos, apresentados na Tabela 5-1, demonstram o respeito por ambas as condições com a menor carga fatorial a pertencer ao item EMP02 (0.733), e o menor valor de AVE (0.742) a ocorrer na variável “Empatia”, pelo que se confirma a validade convergente do modelo de medida.

Tabela 5-1 - Cargas Fatoriais dos itens e AVE de cada VL (modelo saturado)

Itens	Capacidade de					Segurança	Aspetos Tangíveis	Percepção de Valor	AVE
	Resposta	Empatia	Fiabilidade	Lealdade	Satisfação				
CRE01	<b>0.874</b>								
CRE02	<b>0.818</b>								
CRE03	<b>0.916</b>								
CRE04	<b>0.920</b>								0.780
EMP01		<b>0.855</b>							
EMP02		<b>0.733</b>							
EMP03		<b>0.908</b>							
EMP04		<b>0.875</b>							
EMP05		<b>0.924</b>							0.742
FIA01			<b>0.846</b>						
FIA02			<b>0.907</b>						
FIA03			<b>0.922</b>						
FIA04			<b>0.777</b>						
FIA05			<b>0.912</b>						0.765
LEA01				<b>0.969</b>					
LEA02				<b>0.965</b>					0.936
SAT01					<b>0.965</b>				
SAT02					<b>0.963</b>				0.930
SEG01						<b>0.928</b>			
SEG02						<b>0.887</b>			
SEG03						<b>0.894</b>			
SEG04						<b>0.911</b>			0.819
TAN01							<b>0.828</b>		
TAN02							<b>0.901</b>		
TAN03							<b>0.854</b>		
TAN04							<b>0.892</b>		0.756
VAL01								<b>0.931</b>	
VAL02								<b>0.936</b>	
VAL03								<b>0.931</b>	0.869

O segundo passo consiste na verificação da existência de validade discriminante, que corresponde à medida que avalia até que ponto um constructo é empiricamente diferente dos restantes. Desta forma, confirmar a existência de validade discriminante é o mesmo que afirmar que cada constructo presente no modelo é único na medida em que capta um fenómeno que não é representado pelos outros (Hair et al., 2018, Sarstedt et al., 2017).

Existe algum consenso na comunidade científica quanto aos indicadores que tipicamente são utilizados para medir a validade discriminante. Uma das formas de verificar a sua existência passa por verificar se as cargas fatoriais de cada indicador, associadas ao respetivo constructo são maiores que qualquer uma das cargas cruzadas associadas aos restantes constructos presentes no modelo (vide Tabela 5-2).

Tabela 5-2 - Cargas cruzadas e cargas fatoriais dos indicadores das variáveis latentes de primeira ordem, após exclusão de itens

Itens	Capacidade de Resposta	Empatia	Fiabilidade	Lealdade	Perceção da Qualidade de Serviço	Satisfação	Segurança	Aspectos Tangíveis	Perceção de Valor
CRE01	<b>0.912</b>	0.726	0.652	0.644	0.614	0.641	0.803	0.658	0.609
CRE02	<b>0.910</b>	0.626	0.582	0.585	0.605	0.611	0.690	0.597	0.543
EMP01	0.700	<b>0.900</b>	0.703	0.711	0.685	0.727	0.805	0.734	0.682
EMP03	0.715	<b>0.934</b>	0.764	0.788	0.779	0.801	0.823	0.758	0.748
EMP05	0.638	<b>0.923</b>	0.856	0.839	0.824	0.850	0.811	0.723	0.814
FIA02	0.702	0.836	<b>0.936</b>	0.844	0.824	0.849	0.791	0.717	0.803
FIA03	0.650	0.788	<b>0.955</b>	0.838	0.869	0.870	0.715	0.714	0.775
FIA05	0.568	0.774	<b>0.939</b>	0.818	0.842	0.852	0.684	0.707	0.757
LEA01	0.668	0.844	0.878	<b>0.969</b>	0.892	0.924	0.773	0.708	0.875
LEA02	0.637	0.802	0.829	<b>0.965</b>	0.816	0.873	0.724	0.705	0.843
QUA01	0.669	0.834	0.896	0.884	<b>1.000</b>	0.910	0.768	0.727	0.842
SAT01	0.683	0.844	0.889	0.915	0.886	<b>0.965</b>	0.785	0.710	0.845
SAT02	0.643	0.826	0.862	0.877	0.869	<b>0.963</b>	0.732	0.713	0.847
SEG01	0.768	0.845	0.741	0.785	0.736	0.772	<b>0.938</b>	0.670	0.742
SEG03	0.798	0.795	0.669	0.667	0.691	0.683	<b>0.932</b>	0.735	0.638
SEG04	0.729	0.830	0.750	0.711	0.718	0.743	<b>0.927</b>	0.740	0.706
TAN01	0.634	0.766	0.719	0.727	0.720	0.748	0.717	<b>0.828</b>	0.709
TAN02	0.567	0.659	0.634	0.600	0.601	0.595	0.615	<b>0.901</b>	0.610
TAN03	0.639	0.680	0.628	0.589	0.596	0.598	0.696	<b>0.854</b>	0.574
TAN04	0.542	0.662	0.623	0.598	0.585	0.592	0.616	<b>0.892</b>	0.605
VAL01	0.581	0.750	0.736	0.788	0.785	0.789	0.653	0.658	<b>0.931</b>
VAL02	0.619	0.834	0.845	0.904	0.835	0.890	0.761	0.716	<b>0.936</b>
VAL03	0.566	0.691	0.715	0.781	0.729	0.764	0.667	0.649	<b>0.931</b>

Outra forma é através do critério de *Fornell-Larcker* (Fornell & Larcker, 1981), que compara o valor da raiz quadrada da AVE de cada constructo com as correlações desse mesmo constructo com os restantes. Este critério parte do princípio de que cada constructo partilha uma maior variância com os seus indicadores do que com qualquer outro constructo presente no modelo, pelo que o valor da raiz quadrada da respetiva AVE deve ser maior que o valor de qualquer outra das suas correlações (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Existem autores como Henseler et al., (2015) que contestam a validade dos resultados destas duas formas de verificar a existência de validade discriminante e propõem um outro critério, o *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), que tecnicamente corresponde a uma estimativa do verdadeiro valor da correlação entre constructos se estes fossem perfeita e completamente medidos (i.e. se fossem perfeitamente confiáveis). Contudo, segundo Bido & Silva, (2019), este critério é muito sensível e particularmente difícil de respeitar sobretudo quando se utilizam escalas que medem perceções e atitudes, que tradicionalmente contêm itens semanticamente muito semelhantes.

Face ao exposto decidimos avaliar a validade discriminante através da observação das cargas fatoriais e do critério de *Fornell-Larcker*, uma vez que segundo

Joe F. Hair, Hult, et al., (2017), são estes os critérios utilizados pela grande maioria dos investigadores.

Na primeira iteração do algoritmo PLS deparámo-nos com uma falta de validade discriminante associada a todas as variáveis de medida da percepção de qualidade de serviço, com a exceção dos aspetos tangíveis. Pelo que seguindo as sugestões dos autores (Bido & Silva, 2019; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017), no que diz respeito a medidas destinadas a melhorar o ajustamento do modelo, começámos por excluir os itens com carga fatorial mais baixa (SEG02, EMP02 e FIA04), para dessa forma fazer aumentar os valores da diagonal correspondentes às AVE de cada um (vide Tabela 5-3).

Não estando ainda estabelecida a validade discriminante, tivemos de excluir outros quatro itens com elevada carga cruzada, (i.e., com elevada correlação com outros constructos do modelo, além dos que se destinam a medir) nomeadamente CRE03, CRE04, EMP04 e FIA01.

Tabela 5-3 – Matriz de correlações entre as VL de 1ª ordem e respetivas medidas de confiabilidade e validade convergente

Variáveis latentes de primeira ordem	Aspetos		Capacidade			Percepção de			
	Tangíveis	de Resposta	Empatia	Fiabilidade	Lealdade	Valor	Satisfação	Segurança	
Aspetos Tangíveis	<b>0.869</b>								
Capacidade de Resposta	0.690	<b>0.911</b>							
Empatia	0.802	0.743	<b>0.919</b>						
Fiabilidade	0.755	0.678	0.847	<b>0.943</b>					
Lealdade	0.731	0.675	0.851	0.883	<b>0.967</b>				
Percepção de Valor	0.725	0.633	0.817	0.825	0.888	<b>0.932</b>			
Satisfação	0.737	0.688	0.866	0.909	0.930	0.877	<b>0.964</b>		
Segurança	0.766	0.820	0.884	0.773	0.775	0.747	0.787	<b>0.932</b>	
Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	0.892	0.795	0.908	0.938	0.931	0.925	0.924	0.925	<b>0,6&lt;<math>\alpha</math>&lt;0,95</b>
Average Variance Extracted (AVE)	0.756	0.830	0.845	0.890	0.936	0.869	0.930	0.869	<b>AVE&gt;0,5</b>

Nota: Os valores a negrito na diagonal são a raiz quadrada de AVE, como são maiores que as correlações entre as variáveis latentes fora da diagonal, pelo critério de Fornell-Larcker, considera-se estabelecida a validade discriminante do modelo de medida.

A avaliação do modelo de medida termina com a verificação da existência de confiabilidade da consistência interna através do indicador *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), que dá uma estimativa de confiabilidade com base nas intercorrelações entre variáveis indicadoras (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Os valores expectáveis para este indicador, devem situar-se no intervalo 0.6 a 0.95, valores inferiores a 0.6 são indicativos de falta de confiabilidade, enquanto que valores superiores a 0.95 sugerem um excesso de itens semanticamente redundantes (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017). Como se pode verificar pela Tabela 5-3 os resultados obtidos

respeitam o intervalo preconizado pelo que está assegurada a confiabilidade do modelo de medida reflexivo das variáveis de primeira ordem.

Assegurado o cumprimento dos critérios de avaliação do modelo de medida para as variáveis latentes de primeira ordem, procedemos à construção do modelo estrutural simplificado seguindo o exemplo “modelo estrutural com variável latente de segunda ordem (dois passos)” dos autores Bido & Silva, (2019, p. 514), operacionalizando a percepção de qualidade de serviço como uma variável latente de segunda ordem tendo como indicadores as dimensões da escala SERVPERF, seguindo-se a avaliação do modelo de medida das variáveis latentes do modelo estrutural através de nova iteração do algoritmo PLS, cujos resultados se apresentam na Tabela 5-4.

Tabela 5-4 – Matriz de correlações, carga cruzada entre as VL do modelo estrutural e respectivas medidas de confiabilidade e validade convergente

<b>Cargas Fatoriais (<math>\lambda</math>) e cargas cruzadas dos indicadores do modelo estrutural</b>				
Indicadores	Lealdade	Percepção de Qualidade de Serviço	Satisfação	Percepção de Valor
LEA01	<b>0.969</b>	0.861	0.924	0.875
LEA02	<b>0.966</b>	0.822	0.873	0.843
Aspetos Tangíveis	0.731	<b>0.884</b>	0.737	0.725
Capacidade de Resposta	0.675	<b>0.856</b>	0.688	0.633
Empatia	0.851	<b>0.949</b>	0.866	0.817
Fiabilidade	0.883	<b>0.904</b>	0.909	0.825
Segurança	0.775	<b>0.935</b>	0.787	0.747
SAT01	0.915	0.869	<b>0.965</b>	0.845
SAT02	0.877	0.840	<b>0.963</b>	0.847
VAL01	0.788	0.750	0.789	<b>0.930</b>
VAL02	0.904	0.841	0.890	<b>0.936</b>
VAL03	0.781	0.730	0.764	<b>0.931</b>

Nota: Os valores a negrito correspondem às cargas fatoriais de cada indicador na respetiva variável latente. Todos os valores são superiores a 0,708

<b>Correlações entre as variáveis latentes do modelo estrutural</b>					
Lealdade	<b>0.967</b>				
Percepção de Qualidade de Serviço	0.871	<b>0.906</b>			
Satisfação	0.930	0.887	<b>0.964</b>		
Percepção de Valor	0.888	0.833	0.877	<b>0.932</b>	
Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	0.931	0.945	0.924	0.925	<b>0,6&lt;<math>\alpha</math>&lt;0,95</b>
Average Variance Extracted (AVE)	0.936	0.821	0.930	0.869	<b>AVE&gt;0,5</b>

Nota: Os valores a negrito na diagonal são a raiz quadrada de AVE, como são maiores que as correlações entre as variáveis latentes fora da diagonal, pelo critério de Fornell-Larcker, considera-se estabelecida a validade discriminante do modelo de medida.

Os valores das cargas fatoriais ( $\lambda$ ) de cada item são todos superiores a 0.708 e o menor valor de AVE (0.821) ocorre na variável “Percepção de Qualidade de Serviço” pelo

que se assegura a validade convergente do modelo de medida. De acordo com o *critério de Fornell-Larcker* está também assegurada a validade discriminante. Os valores do *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) para cada uma das variáveis respeitam o intervalo [0.6;0.95] pelo que está assegurada a confiabilidade do modelo de medida.

### 5.2.2 Avaliação do modelo estrutural

Concluída a avaliação do modelo de medida reflexivo das variáveis latentes do modelo estrutural, vamos continuar a sua avaliação seguindo o procedimento preconizado por Joe F. Hair, Hult, et al., (2017, p. 191), começando por verificar a existência de (multi)colinearidade entre as variáveis latentes.

Ao contrário do que pode acontecer entre indicadores reflexivos, não são esperadas correlações elevadas entre as variáveis latentes endógenas de um modelo estrutural, uma vez que conceptualmente correspondem a conceitos distintos, e por isso devem ter pouco em comum, porém são frequentes elevados índices de (multi)colinearidade em modelos que contenham constructos conceptualmente muito similares em termos empíricos (e.g. satisfação e a lealdade), que fazem aumentar os desvios padrão e conseqüentemente reduzem a capacidade de demonstrar a significância dos parâmetros estimados (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Uma das medidas de colinearidade é o fator de inflação da variância (VIF) que na prática corresponde a um fator multiplicativo do desvio padrão, e que é tanto maior quanto a presença de colinearidade (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017), contudo existe alguma divergência quanto ao valor limite de VIF:

Para Hair et al., (2011) o valor de VIF deve ser idealmente inferior a três e nunca superior a cinco (patamar a partir do qual se pode considerar como provável a existência de um problema de colinearidade). Para os autores James et al., (2013) não deve exceder dez. Para Dana & Sicsú, (2012) a ausência de (multi)colinearidade é uma das condições necessárias para estabelecer um modelo correto de regressão linear múltipla, porém não é um problema grave quando se trata de análise de modelos preditivos, visto que não afeta a qualidade do ajuste e a qualidade da predição, uma vez que os valores ajustados ( $R^2$ ) não são afetados.

No segundo passo da avaliação do modelo estrutural verifica-se a significância dos coeficientes estruturais que por sua vez representam as hipóteses colocadas no

modelo teórico, sob a forma de relações entre as variáveis latentes. Os coeficientes estruturais são estimados pelo algoritmo PLS com valores que normalmente variam dentro do intervalo [-1;1]. Valores próximos de 1 representam relações fortes e positivas, enquanto que valores próximos de -1 correspondem a relações negativas. Valor próximos de zero são reflexo de relações fracas, muitas vezes sem significância estatística (Joe F. Hair et al., 2018).

Saber a significância de um coeficiente estrutural ( $\beta$ ) associado a uma determinada relação, corresponde a saber se um determinante contribui de forma significativa para a ocorrência de um fenómeno representado por uma variável latente. Em última análise a significância de uma relação depende sobretudo do desvio padrão associado ao seu cálculo, que é também apurado através da técnica de reamostragem com reposição (*bootstrapping*) (Sarstedt et al., 2017).

A *bootstrapping* quantifica ainda a probabilidade de no teste de hipóteses se estar a cometer um erro do tipo 1 ao rejeitar a hipótese nula, sendo a hipótese nula verdadeira, ou seja, de se assumir como significativa uma determinada relação para a população, que efetivamente não o é.

Esta probabilidade é quantificada através da probabilidade de significância ou *p-value*, que é a forma que a maioria dos investigadores utiliza para confirmar a significância dos coeficientes estimados. Assumindo por exemplo o nível de significância de 5%, se *p-value* for inferior a 0.05 pode concluir-se que a respetiva relação é significativa para um nível de significância de 5% (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Depois de analisada a significância das relações entre constructos é importante estudar a relevância das relações significativas. A análise da importância relativa é crucial para a correta interpretação dos resultados e para tirar conclusões, uma vez que coeficientes estruturais mais baixos, apesar de significativos, podem indicar aspetos que podem não justificar a atenção da gestão operacional. A dimensão do coeficiente estrutural reporta o grau de associação entre constructos, por essa razão deve ser interpretada de forma relativa à dimensão dos restantes. Se um coeficiente estrutural é maior que outro, o seu efeito na variável dependente será maior também, uma vez que o aumento de cada unidade na variável independente provoca uma alteração na variável dependente com a dimensão do coeficiente estrutural (Sarstedt et al., 2017).

Para além do efeito direto de um constructo noutro deve ser considerado também o efeito indireto através de um ou mais constructos mediadores. A soma dos efeitos direto e indireto corresponde ao efeito total ( $\beta_t$ ). A avaliação do efeito total é particularmente importante quando se pretende aferir os diferentes impactos de múltiplos determinantes numa determinada variável dependente (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

A avaliação do modelo prossegue com a avaliação da capacidade preditiva ou do poder explanatório do modelo, cuja medida mais comum é o coeficiente de determinação  $R^2$ . O coeficiente de determinação representa o efeito combinado de um conjunto de constructos preditores numa determinada variável latente endógena, (i.e., representa o quanto da variância da variável latente é explicada pelo conjunto dos seus determinantes) (Joe F. Hair et al., 2011).

Os valores de  $R^2$  variam entre 0 e 1 em que valores mais próximos de 1 correspondem a níveis mais elevados de precisão preditiva (Joe F. Hair et al., 2011; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017; Sarstedt et al., 2017). Em trabalhos de investigação desenvolvidos na área do marketing poder-se-ão designar os resultados de  $R^2$  segundo três categorias como fraco, moderado e forte para valores na ordem de 0.25, 0.5 e 0.75, respetivamente (Hair et al., 2011, Henseler et al., 2009).

Adicionalmente à avaliação dos valores de  $R^2$ , é também pertinente avaliar a dimensão do impacto no valor de  $R^2$ , que decorre da ausência de cada um dos preditores na respetiva variável latente, para dessa forma tornar evidente o grau de impacto de cada determinante. O indicador relativo a esta medida é  $f^2$ , designa-se por efeito e pode ser classificado como reduzido, médio ou grande para valores na ordem de 0.02, 0.15 e 0.35, respetivamente (Cohen, 2013; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

A análise do modelo estrutural termina com a determinação do indicador de *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ) que mede a relevância preditiva do modelo em relação a cada uma das variáveis latentes do modelo estrutural. O valor de  $Q^2$  é obtido através do algoritmo “*blindfolding*” para uma distância de omissão (D), que por sua vez deve ser parametrizada com um valor dentro do intervalo [5 ; 10] de forma a que o quociente resultante da divisão do número de respostas pela distância de omissão, não resulte num número inteiro (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Valores de  $Q^2$  maiores que zero sugerem que o modelo tem relevância preditiva em relação a uma determinada variável dependente, enquanto que valores iguais a zero

indicam precisamente o contrário (Joe F. Hair et al., 2018; Joe F. Hair, Hult, et al., 2017; Sarstedt et al., 2017).

### 5.3 Avaliação e discussão dos resultados do modelo estrutural

Como se pode confirmar pelos resultados apresentados na Tabela 5-5, as relações entre variáveis latentes do modelo estrutural apresentam genericamente valores de VIF ligeiramente abaixo de cinco, porém, à semelhança dos resultados obtidos pelos autores González, (2015) e E. E. Izogo & Ogba, (2015) a relação entre a satisfação e a lealdade apresenta-se com um valor ligeiramente acima (6.623), sugerindo a possível presença de colinearidade entre as variáveis, o que vem confirmar a bibliografia no que diz respeito à presença de (multi)colinearidade em modelos que incluem constructos conceptualmente muito similares (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017). Contudo salvaguarda-se o facto de não ter sido ultrapassado o limite de dez preconizado por James et al., (2013)

Tabela 5-5 - Parâmetros estimados para o modelo estrutural

Relações Estruturais	Hipóteses	VIF	Coefficiente Estrutural ( $\beta$ )	Efeito total ( $\beta_t$ )	P Value	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Relação Significativa*	Q <sup>2</sup> (D=7)
Perceção da Qualidade de Serviço -> Perceção de Valor	H1+	1	0.833		0.000	0.694	2.267	Sim	0,596
Perceção da Qualidade de Serviço -> Satisfação	H5+	3.267	0.509	0.887	0.000		0.526	Sim	0,782
Perceção de Valor -> Satisfação	H3+	3.267	0.453		0.000	0.849	0.416	Sim	
Perceção da Qualidade de Serviço -> Lealdade	H6+	4.985	0.144	0.871	0.019		0.038	Sim	0,825
Perceção de Valor -> Lealdade	H2+	4.626	0.282	0.533	0.000	0,891	0.158	Sim	
Satisfação -> Lealdade	H4+	6.623	0.555		0.000		0.428	Sim	

\*para um nível de significância de 5%

Analisando a Tabela 5-5 podemos ainda verificar que todas as relações do modelo estrutural são significativas para um nível de significância de 5%, resultado que vem suportar todas as hipóteses testadas. Porém, analisando em detalhe a dimensão relativa dos coeficientes estruturais e os efeitos associados a cada relação podemos verificar que algumas relações são mais relevantes que outras (vide Figura 5-3).

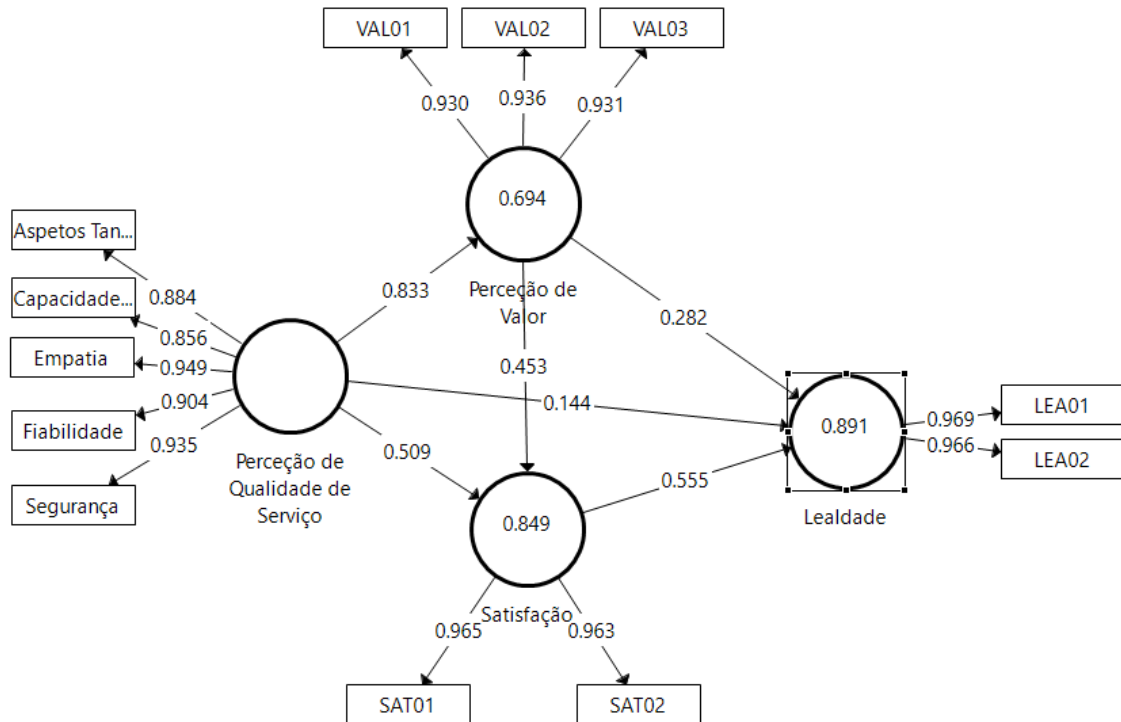


Figura 5-3 - Modelo estrutural simplificado

Começando pela percepção da qualidade de serviço, com  $\beta=0.509$ , um efeito grande de  $f^2=0.526$  e um efeito total de  $\beta_t=0.887$ , podemos afirmar que aparentemente, a percepção de qualidade de serviço é determinante para a satisfação dos clientes tendo com esta uma relação praticamente direta, indo ao encontro do que é sustentado pelos autores Cronin. Jr & Taylor (1992), A. P. Parasuraman et al., (1985, 1988), Baber, (2018), Chang et al., (2015), Devaraj et al., (2009), Famiyeh et al., (2018), Giovanis et al., (2015), González, (2015), Hünecke & Gunkel, (2012) e Ribeiro, (2017).

Com  $\beta=0.144$  e  $f^2=0.038$ , o efeito direto da percepção de qualidade de serviço na lealdade, apesar de significativo, é reduzido. O que confirma os resultados de González, (2015). Todavia com um efeito total de  $\beta_t=0.871$  podemos concluir que a qualidade de serviço promove a lealdade dos clientes através do papel mediador da percepção de valor mas sobretudo da satisfação, o que está em linha com os resultados obtidos por Baber, (2018), Bei & Chiao, (2006), Chang et al., (2015), Devaraj et al., (2009), Giovanis et al., (2015), Hünecke & Gunkel, (2012), e Ribeiro, (2017).

Os valores do coeficiente estrutural  $\beta=0.833$  e do efeito  $f^2=2.267$  relativos ao impacto da percepção de qualidade de serviço na percepção de valor são apreciáveis, e traduzem uma relação praticamente direta, o que corrobora a afirmação dos autores P.

Kotler & Keller, (2015, p. 33): “a percepção de valor aumenta em direta proporção com a qualidade de serviço...”.

Com  $\beta=0.555$  e um efeito grande de  $f^2=0.428$ , a satisfação surge nestes resultados como o principal determinante da lealdade, o que é sustentado pelos autores Bei & Chiao, (2006); Chang et al., (2015); Cronin. Jr & Taylor, (1992); Devaraj et al., (2009); Famiyeh et al., (2018); Giovanis et al., (2015); Hünecke & Gunkel, (2012); E. E. Izogo & Ogba, (2015); Parasuraman et al., (1985, 1988); Pinheiro, (2006); Ribeiro, (2017); Seiders et al., (2005).

Quanto à percepção de valor, os resultados contrariam as conclusões de Ribeiro, (2017) e corroboram as afirmações de Buttle & Burton, (2002) e P. Kotler & Keller, (2015) na medida em que o coeficiente estrutural  $\beta=0.453$  e um efeito grande de  $f^2=0.416$  são evidência de que a percepção de valor é um fator determinante para a satisfação dos clientes.

No que diz respeito ao seu impacto na lealdade, a percepção de valor tem um impacto positivo na ocorrência da lealdade com um efeito total de  $\beta_t=0.533$ , em linha com os resultados obtidos pelos autores Bei & Chiao, (2006), Giovanis et al., (2015) e Sousa, (2016), mas tal como acontece com a percepção de qualidade de serviço, a satisfação assume um papel chave de variável mediadora, uma vez que o efeito direto da percepção de valor na formação da lealdade dos clientes é relativamente reduzido ( $\beta=0.282$  e  $f^2=0.158$ ), o que nos leva a concluir que o seu contributo, apesar de significativo, aparenta ser de menor relevância.

Quanto à avaliação da capacidade preditiva do modelo, a lealdade, com  $R^2=0.891$ , e a satisfação com  $R^2=0.849$ , vêm explicada pelo conjunto dos seus determinantes, 89.1% e 84.9% da sua variância, respetivamente. Pelo que se pode considerar que o modelo estrutural aparenta ter um forte poder explanatório em relação à lealdade e à satisfação dos clientes.

No que diz respeito à percepção de valor, a percepção da qualidade de serviço é responsável por explicar grande parte da sua variância ( $R^2=69.4\%$ ). Contudo, o modelo em relação à percepção de valor, tem um poder explanatório moderado, o que dá a entender que outro(s) fator(es) possam ser tidos em conta em estudos futuros.

Por último chegamos à avaliação da relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), e como se pode verificar na Tabela 5-5, todos os valor

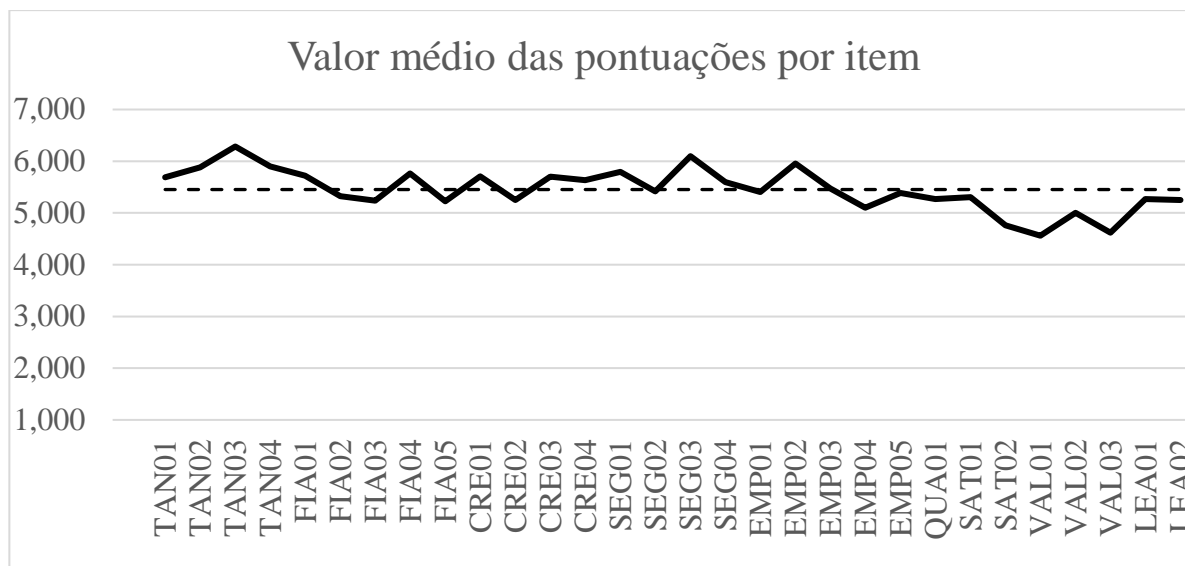
estão acima de 0, pelo que se pode afirmar a relevância preditiva do modelo estrutural em relação às suas variáveis endógenas.

#### **5.4 Análise estatística descritiva e mapa importância vs. desempenho**

Sendo também objetivo deste estudo procurar oferecer à gestão operacional da Renault Chelas, informação que possa ser relevante ao nível do processo de tomada de decisão, no que diz respeito a futuros investimentos destinados a melhorar a qualidade do seu serviço APV, recorreremos à estatística descritiva para analisar as pontuações médias dadas pelos inquiridos aos itens do questionário bem como à análise do mapa importância vs. desempenho (IPMA), que é também um output do SmartPls3.

Do gráfico da Figura 5-4 observamos que o item SAT02 apresenta um valor médio claramente abaixo da média de todas as respostas (5.453; linha a tracejado), e o mesmo acontece com os três itens relacionados com a avaliação da perceção de valor (VAL01, VAL02 e VAL03). Aparentemente os clientes reconhecem um défice de valor associado à proposta de serviço APV da oficina da Renault Chelas que ao mesmo tempo não está a corresponder completamente às suas expetativas.

Em contrapartida, as respostas relativas ao conjunto dos itens associados aos aspetos tangíveis, bem como SEG03 e EMP02, apresentam valores médios acima da média, pelo que podemos afirmar que os clientes valorizaram nas suas respostas a aparência, a educação e a atenção que recebem por parte dos funcionários responsáveis pelo atendimento, e aparentemente estão bastante satisfeitos com o horário de funcionamento da oficina.



TAN01	TAN02	TAN03	TAN04	FIA01	FIA02	FIA03	FIA04	FIA05	CRE01	CRE02	CRE03	CRE04	SEG01	SEG02	SEG03	SEG04	EMP01	EMP02	EMP03	EMP04	EMP05	QUA01	SAT01	SAT02	VAL01	VAL02	VAL03	LEA01	LEA02
5,687	5,883	6,285	5,902	5,720	5,327	5,238	5,766	5,224	5,710	5,252	5,701	5,636	5,794	5,416	6,098	5,598	5,407	5,958	5,472	5,103	5,388	5,271	5,304	4,762	4,561	5,005	4,617	5,266	5,252

Figura 5-4 - Valores médios das pontuações atribuídas a cada um dos itens

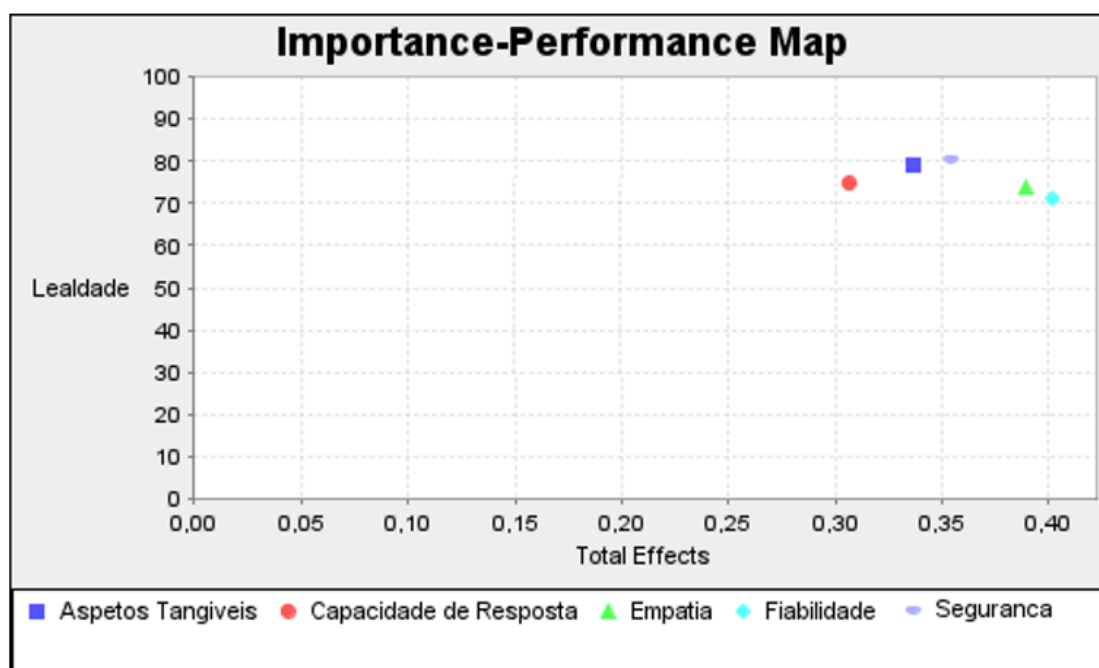
O mapa importância vs. desempenho, reporta a relação entre os efeitos totais de cada um dos determinantes em relação a um determinado constructo alvo, com o valor médio das respectivas observações. O objetivo é a identificação dos determinantes com elevada relevância para a formação do constructo alvo, mas também aqueles cujo baixo desempenho justifique a atenção da gestão operacional (Joe F. Hair, Hult, et al., 2017).

Em abcissas está quantificada a importância (efeito total) que cada variável latente exógena (e.g. Aspectos Tangíveis, Empatia) exerce na ocorrência do constructo alvo (e.g. Lealdade), em ordenadas está a respetiva média das pontuações obtidas pelo conjunto dos seus indicadores (itens do questionário), que por sua vez corresponde ao desempenho da organização.

Observando o mapa da Figura 5-5 verificamos que o desempenho do serviço APV da Renault Chelas tem uma performance que se distribui de forma equilibrada pelas dimensões do SERVPERF, mas tal como nos resultados dos estudos realizados por Famiyeh et al., (2018) e E. Izogo, (2015), as que aparentam ter maior relevância para a formação da lealdade dos clientes são a Fiabilidade e a Empatia (efeito total de 0.402 e 0.389, respetivamente).

É curioso verificar que os valores de desempenho para a Fiabilidade e para a Empatia (71% e 74%, respetivamente), são ligeiramente inferiores às restantes, motivo pelo qual se sugere que futuras ações de melhoria da qualidade do serviço devam ser direcionadas ao aperfeiçoamento do desempenho nestes dois aspetos.

Recordando que segundo V. A. Zeithaml et al., (2016, p. 361) “A fiabilidade é a maior preocupação para os clientes...”, e que empatia, enquanto componente nuclear da experiência cliente, é o principal fator de diferenciação competitiva nos dias de hoje (Davey, 2019). Não nos parece de todo surpreendente que dos resultados tenham emergido a Fiabilidade e a Empatia como as dimensões da qualidade de serviço que aparentam ter maior relevância para a promoção da fidelização dos clientes do serviço APV da Renault Chelas.



	Efeito total	Desempenho (%)
Aspetos Tangiveis	0,336	79
Capacidade de Resposta	0,306	75
Empatia	0,389	74
Fiabilidade	0,402	71
Seguranca	0,354	81

Figura 5-5 - Mapa Importância vs Desempenho



## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões em relação à componente teórica

Demos início a esta investigação com a pergunta de partida; “Como é possível melhorar a fidelização dos clientes à oficina Renault Chelas?”. A busca por uma resposta conduziu-nos a uma extensa pesquisa bibliográfica com o objetivo de desenvolver um conhecimento profundo sobre o tema, em busca de uma resposta para esta questão, e por esse meio identificámos variáveis e relações sobre as quais fundamentámos as hipóteses do modelo conceptual.

Uma vez que todas as hipóteses colocadas à partida estão suportadas, confirma-se a aplicabilidade dos pressupostos teóricos observados na bibliografia para explicar o fenómeno da fidelização num contexto de serviço de assistência após venda de veículos automóveis. Os resultados deste estudo não são surpreendentes uma vez que estão totalmente em linha com os de outros estudos empíricos realizados no mesmo sector, pelo que contribuem para a literatura existente no que diz respeito ao comportamento do consumidor no contexto deste setor de atividade.

Em resposta à hipótese geral testada, podemos agora afirmar que a fidelização do cliente do serviço APV da Renault Chelas está diretamente relacionada com as variáveis, Satisfação, Perceção de Valor e Perceção de Qualidade de Serviço. Mas atendendo à dimensão relativa dos coeficientes estruturais e aos efeitos associados a cada relação podemos observar que algumas são mais relevantes que outras, e no que diz respeito ao impacto na lealdade dos clientes:

- a satisfação surge como o principal determinante da lealdade, resultado que é semelhante aos obtidos nos estudos de Bei & Chiao, (2006), Chang et al., (2015), Cronin. Jr & Taylor, (1992), Devaraj et al., (2009), Famiyeh et al., (2018), Giovanis et al., (2015), Hünecke & Gunkel, (2012), E. E. Izogo & Ogba, (2015), Parasuraman et al., (1985, 1988), Pinheiro, (2006), Ribeiro, (2017) e Seiders et al., (2005),

- o impacto direto da perceção de qualidade de serviço é bastante reduzido mas promove indiretamente a lealdade dos clientes através do papel mediador da perceção de valor e sobretudo da satisfação, o que está em linha com os resultados obtidos por Baber, (2018), Bei & Chiao, (2006), Chang et al., (2015), Devaraj et al., (2009), Giovanis et al., (2015), Hünecke & Gunkel, (2012), e Ribeiro, (2017).

○ os resultados apontam para a percepção de valor como um fator determinante para a satisfação e para a fidelização dos consumidores o que confirma as afirmações dos autores (Armstrong et al., 2019; Buttle & Burton, 2002), contudo, e atendendo ao facto de o valor estimado para o efeito direto da percepção de valor na formação da lealdade dos clientes ser relativamente reduzido, leva-nos a concluir que aparentemente, e no contexto do serviço APV da Renault Chelas, a relação entre a percepção de valor e a lealdade dos clientes não é tão direta como é defendido por V. A. Zeithaml et al., (2016) (vide ponto 2.5 deste documento).

Atendendo à dimensão relativa dos valores estimados para os coeficientes estruturais, podemos concluir que o mecanismo de fidelização dos clientes do serviço APV da Renault Chelas passa invariavelmente pela sua satisfação.

## **6.2 Conclusões em relação ao contributo prático do estudo.**

Sendo também um dos objetivos do estudo beneficiar a gestão operacional da organização em análise, com informação de valor para a tomada de decisão em futuros investimentos destinados a desenvolver a fidelização dos seus clientes. Os resultados obtidos ao nível da relevância das relações entre a lealdade e os seus determinantes, foram esclarecedores quanto ao mecanismo de fidelização e quanto à estratégia de fidelização que o serviço APV da Renault Chelas deve trabalhar no sentido de fidelizar e desenvolver a sua carteira de clientes.

A qualidade de serviço, apesar de ter um impacto direto reduzido na lealdade dos clientes é determinante para a sua satisfação e para a sua percepção de valor, que por sua vez são determinantes da lealdade. Seguindo esta lógica podemos concluir que qualquer estratégia de fidelização para os clientes da oficina da Renault Chelas terá de visar em primeiro lugar a promoção da sua qualidade de serviço o que levará ao reforço de valor associado à sua proposta de serviço, e ao aumento dos níveis de satisfação e de fidelização dos seus clientes.

O facto de a pontuação atribuída pelos clientes aos itens destinados a medir a percepção de valor estar nitidamente abaixo da média, leva-nos a concluir que os clientes reconhecem um défice de valor na proposta de serviço APV da Renault Chelas. O que poderá estar relacionado com uma prestação abaixo das expectativas nas dimensões que os clientes aparentemente mais valorizam; a empatia e a fiabilidade.

I.e., o facto de o cliente não ver correspondidas todas as suas expetativas relativamente às dimensões da qualidade que mais valoriza, poderá estar a condicionar a sua perceção acerca do desempenho da organização e naturalmente a sua perceção de valor. Fará por isso todo o sentido que a melhoria da qualidade do serviço passe em primeiro lugar pelo investimento em ações que visem a melhoria destas duas dimensões.

A organização deve seguir uma estratégia de fidelização assente na abordagem relacional do *marketing* e investir em meios que permitam um relacionamento mais próximo com o cliente. Deve disponibilizar um atendimento diferenciado de forma a que os clientes sintam que o serviço APV da Renault Chelas se preocupa e se compromete não só em compreender mas em satisfazer as suas necessidades, através de um serviço de oficina eficaz e competente, cuja única preocupação é a de corresponder às suas expetativas.

Quanto a medidas concretas, se o desenvolvimento da fiabilidade é em princípio algo prático e direto, que poderá passar por um reforço do controlo de qualidade, de forma assegurar que o serviço prestado vai exatamente ao encontro do que é solicitado pelos clientes, o desenvolvimento da empatia nos colaboradores que interagem com os clientes é algo que requer uma mudança de mentalidades. É por isso um processo demorado, que requer persistência, foco e momentos de reflexão, pelo que poderá ser difícil de colocar em prática em virtude das pressões e dos objetivos que provocam à azáfama do dia a dia (Davey, 2019).

Contudo, e uma vez que a empatia é o pilar de uma boa experiência cliente, a Renault Chelas, como todas as organizações, deve apostar no desenvolvimento da empatia nos seus colaboradores, nomeadamente através da promoção de uma cultura de empatia dentro da organização e de ações de formação em inteligência emocional, por exemplo (Davey, 2019).

A empatia numa relação comercial, nasce da vontade de compreender as situações segundo o ponto de vista do outro (Hollensen, 2019), é por isso fundamental desenvolver iniciativas que visem treinar os colaboradores para ouvir os clientes de uma forma ativa, e outras nas quais sejam colocados no papel do cliente, para que possam compreender o seu ponto de vista (Henkel & Grant, 2018). Atendendo a essa finalidade, é também fundamental que os colaboradores tomem conhecimento das reclamações, sobretudo o teor das mais negativas (Walters, 2020).

Também as futuras contratações para posições de *front office* devem seguir uma estratégia que privilegie a integração de indivíduos com elevadas competências interpessoais que naturalmente consigam perceber as expectativas, sentimentos e intenções dos clientes (Bahadur et al., 2018).

A organização deve ter sempre presente que, personalizar a relação comercial às particularidades de cada cliente é uma forma de acrescentar valor à sua oferta, sendo por isso uma oportunidade de se diferenciar em relação à concorrência (Hollensen, 2019).

### **6.3 Limitações**

O presente trabalho foi desenvolvido aproximadamente ao longo de um ano durante o qual ocorreu um longo período de confinamento devido à propagação do vírus SarsCov-2. Em consequência, foram encerradas todas as instituições de ensino e respectivas bibliotecas pelo que toda a pesquisa bibliográfica foi efetuada exclusivamente com recurso a meios digitais sem que fosse possível aceder a algumas publicações, eventualmente com maior relevância e atualidade nas temáticas abordadas, porém julgamos que a bibliografia citada, sobretudo os estudos empíricos, são suficientemente atuais, e representam a mais recente produção científica associada ao setor de atividade em estudo.

O período de confinamento levou também à suspensão de todas as atividades letivas por parte das entidades que tinham programado ações de formação em modelos de equações estruturais numa altura em que o mestrando pretendia adquirir competências elementares nesta técnica de análise estatística multivariada de dados, o que só veio a acontecer em setembro de 2020 por meio da frequência do curso “Introdução aos Modelos de Equações Estruturais com Recurso ao AMOS” ministrado pela Associação para a formação profissional e investigação da Universidade de Aveiro (UNAVE) (vide **Anexo H**).

A situação pandémica, e a subsequente época de férias levou a que entre março e agosto de 2020, a RRG Chelas, atravessasse um período de redução da sua atividade, pelo que se tornou momentaneamente inoportuno efetuar o pedido de autorização de recolha de dados, o que por sua vez atrasou a implementação do questionário, que só veio a ocorrer no início de novembro.

Este adiamento teve como consequência que a certa altura o tempo sobranço até ao fim do prazo de entrega se tornasse escasso, e sendo imperioso o seu cumprimento,

tivemos de repensar o tempo alocado à recolha de dados primários e depois à análise estatística. Por essa razão restringimos a divulgação do questionário a apenas um envio, o que poderá ter condicionado a taxa de participação e o número de respostas.

#### **6.4 Investigação futura**

A continuidade imediata deste estudo passaria por reavaliar a validade do modelo de medida das variáveis de primeira ordem através de uma nova amostra. O motivo prende-se pelo facto que para estabelecer a validade discriminante foram excluídos da análise estatística sete itens do questionário, que correspondem a aproximadamente 23% dos 30 inicialmente propostos. Segundo Joseph F. Hair et al., (2013, p. 622) “se as modificações feitas ao modelo não forem reduzidas (menos de 20% de indicadores excluídos da análise), a validade do modelo deve ser confirmado através de uma nova amostra”. Apesar desta recomendação ser direcionada pelo autor a análises de equações estruturais baseadas na análise da covariância é também aplicável ao PLS-SEM (Bido & Silva, 2019).

O número de itens excluídos na análise estatística sugere também a pertinência de se realizar um estudo de natureza exploratória com recurso à abordagem qualitativa e ao método de análise de conteúdo de um questionário não estruturado com o objetivo de confirmar a legibilidade e pertinência do conjunto dos itens utilizados neste trabalho, bem como perceber se existirão outras variáveis e/ou relações cuja relevância aos olhos dos clientes justifique a sua integração num futuro modelo.

Pode ainda ser interessante alargar o estudo às outras oficinas da RRG em Portugal com o objetivo de observar possíveis contrastes entre variáveis, ou confirmar se os resultados aqui obtidos são característicos do contexto de serviço APV desta organização, o que poderá conduzir à homogeneização de processos de operação e de melhoria continua comuns a todos os estabelecimentos.



## 7 BIBLIOGRAFIA

- Albers, S. (2010). PLS and Success Factor Studies in Marketing. Em V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 409–425). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_19)
- Allred, A. T., & Addams, H. L. (2000). Service quality at banks and credit unions: What do their customers say? *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), 52–60. <https://doi.org/10.1108/09604520010307049>
- Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R., Santos, C., Moraes, L., Oliveira, N., Oliveira, S., & Santos, T. N. L. dos. (2012). *Modelagem com Equações Estruturais: Princípios Básicos e Aplicações*. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17684>
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869–882.  
<https://doi.org/10.1080/09544120050135425>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7, 36–46.
- Armstrong, G. M., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2019). *Marketing: An Introduction*. Pearson UK.
- Aron, D. (2016). Digital dysfunction: Consumer grudge holding and retaliation in the digital era. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 29, 119–129. Business Source Complete.
- Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, I. (2015). Parametric and Non-Parametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping. *Modern Applied Science*, 9, 58–67. <https://doi.org/10.5539/mas.v9n9p58>
- Ažman, S., & Gomišček, B. (2015). Functional form of connections between perceived service quality, customer satisfaction and customer loyalty in the automotive servicing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(7–8), 888–904. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.909172>

- Baber, H. (2018). Service Quality Perception of Customers – a Study of Toyota Motors in India. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9, 311–323.  
<https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00016>
- Bahadur, W., Aziz, S., & Zulfiqar, S. (2018). Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee–customer interactions: The mediating role of customer affective commitment and perceived service quality. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1491780. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1491780>
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2011). *Services Marketing*. South-Western Cengage Learning.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. SAGE.
- Bei, L.-T., & Chiao, Y.-C. (2006). The determinants of customer loyalty: An analysis of intangible factors in three service industries. *International Journal of Commerce and Management - Int J Commerce Manag*, 16, 162–177.  
<https://doi.org/10.1108/10569210680000215>
- Bido, D., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20.  
<https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82. JSTOR.  
<https://doi.org/10.2307/1251871>
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). *Service Quality—New Directions in Theory and Practice cap.3—Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality—The Customer’s Voice* (Roland T. Rust, Richard L. Oliver). SAGE.
- Bloemer, J. M. M., & Lemmink, J. G. A. M. (1992). The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty. *Journal of Marketing Management*, 8(4), 351–363. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1992.9964204>
- Blythe, J. (2009). *Key Concepts in Marketing*. SAGE.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55, 1.  
<https://doi.org/10.2307/1252199>

- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS* (3<sup>a</sup> ed). Celta.
- Buttle, F., & Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217–227. <https://doi.org/10.1002/cb.67>
- Cassel, C., & Eklöf, J. (2001). Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*, 12, 834–841. <https://doi.org/10.1080/095441201000000004>
- Chang, P.-C., Chuang, C.-L., Chuang, W.-C., & Lin, W.-C. (2015). An examination of the effects of quality on customer loyalty: The automobile industry in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1–2), 203–217. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704268>
- Chiu, C.-M., Cheng, H.-L., Huang, H.-Y., & Chen, C.-F. (2013). Exploring individuals' subjective well-being and loyalty towards social network sites from the perspective of network externalities: The Facebook case. *International Journal of Information Management*, 33(3), 539–552. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.007>
- Chiu, C.-M., Huang, H.-Y., & Yen, C.-H. (2010). Antecedents of trust in online auctions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 148–159. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.04.003>
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491–504. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3151722>
- Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46, 331–356. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202503>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.
- Costa, J. M. (2020, janeiro 16). Renault foi líder de mercado pelo 22º ano consecutivo em 2019. *Automais*. <https://automais.autosport.pt/noticias/renault-foi-lider-de-mercado-pelo-22o-ano-consecutivo-em-2019/>
- Cronin, Jr, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality—A Re-examination And Extension. *The Journal of Marketing*, 56, 55–68. <https://doi.org/10.2307/1252296>

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Culiberg, B., & Rojšek, I. (2010). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and Business Review*, *12*, 151–166.
- Curvelo, P. (2018). Metade dos 4,8 milhões de carros que circulam em Portugal são de seis marcas. *Jornal de Negócios*.  
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/metade-dos-48-milhoes-de-carros-que-circulam-em-portugal-sao-de-seis-marcas>
- Dana, S., & Sicsú, A. L. (2012). *Estatística aplicada: Análise Exploratória de Dados* (1.<sup>a</sup> ed.). Saraiva Uni.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lidel.
- Davey, N. (2019, fevereiro 27). How to develop empathy in your customer service staff. *MyCustomer*. <https://www.mycustomer.com/service/management/how-to-develop-empathy-in-your-customer-service-staff>
- Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Devaraj, S., Matta, K., & Conlon, E. (2009). Product and Service Quality: The Antecedents of Customer Loyalty in the Automotive Industry. *Production and Operations Management*, *10*, 424–439. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00085.x>
- Ehrenberg, A. S. C. (1988). *Repeat-buying: Facts, theory, and applications*. Griffin ; Oxford University Press.
- Eklöf, J., & Westlund, A. (2002). The pan-European customer satisfaction index programme—Current work and the way ahead. *Total Quality Management & Business Excellence*, *13*, 1099–1106. <https://doi.org/10.1080/09544120200000005>
- Famiyeh, S., Kwarteng, A., & Asante - Darko, D. (2018). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile maintenance services: Evidence from a developing country. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, *24*, 00–00. <https://doi.org/10.1108/JQME-10-2016-0056>
- Faria, L. F. V. de, Freitas, A. L. P., & Molina-Palma, M. A. (2015). Service quality under the perspective of SERVQUAL and SERVPERF methods: A bibliometric study.

*GEPROS: Gestão Da Produção, Operações e Sistemas*, 10(03), 53–68.

<https://doi.org/10.15675/gepros.v10i3.1294>

Fornell, C. (1985). A Second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research. *Division of Research - The University of Michigan*.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1252129>

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1251898>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fredericks, J. O., & James M. Salter, I. I. (1995). Beyond customer satisfaction. *Management Review*, 84(5), 29–33.

Freemantle, D. (1993). *Incredible Customer Service: The Final Test*. McGraw-Hill.

Giovanis, A., Athanasopoulou, P., & Tsoukatos, E. (2015). The role of service fairness in the service quality – relationship quality – customer loyalty chain: An empirical study. *Journal of Theory and Practice*, 25(6), 744–776.

González, A. (2015). Service Quality and Repurchase Behaviour in the Spanish Automotive After Sales Business. *Journal of Relationship Marketing*, 14, 239–267. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1069456>

Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30–41. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004859>

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2.<sup>a</sup> ed.). Wiley.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3.<sup>a</sup> ed.). Wiley.

Hair, Joe F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6<sup>a</sup>). Bookman.

- Hair, Joe F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2.<sup>a</sup> ed.). SAGE.
- Hair, Joe F., Matthews, L., Matthews, R., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis, 1*, 107. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joe F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hair, Joseph F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing Research: Within a Changing Information Environment*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hart, C. W., & Johnson, M. D. (1999). Growing the trust relationship. *Marketing Management Cornell University, School of Hospitality Administration, 8*(1)(9–19). <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1426&context=articles>
- Henkel, E., & Grant, A. (2018, setembro 28). To Get Employees to Empathize with Customers, Make Them Think Like Customers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/09/to-get-employees-to-empathize-with-customers-make-them-think-like-customers>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. Em *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 163–174.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2.<sup>a</sup> ed.). Sílabo.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2010). *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases* (4a ed.). South-Western.
- Hollensen, S. (2019). *Marketing Management—A relationship Approach* (4.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Hünecke, P., & Gunkel, M. (2012). The Influence of After-Sales Service Determinants on Brand Loyalty Within the Premium Automotive Industry: An Empirical Comparison of Three Countries. *Service Science*, 4(4), 365–381.  
<https://doi.org/10.1287/serv.1120.0029>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Izogo, E. (2015). Customers' service quality perception in automotive repair. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2013-0024>
- Izogo, E. E., & Ogba, I.-E. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(3), 250–269. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2013-0075>
- Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management* (1.<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons Inc.
- James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). *An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R*. Springer Science & Business Media.
- Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217–245. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7)
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3955>

- Julander, C.-R., & Söderlund, M. (2003). Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty. *SSE/EFI Working Paper Series In Business Administration, 1*.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Kain, T. (2015, Maio 13). Customer Defection Points. *Automotive Digital Marketing*.  
<http://www.automotivedigitalmarketing.com/profiles/blogs/customer-defection-points>
- Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual*. Epu.
- Khan, B. (2009). Consumers and their brands: Deciphering dimensions of loyalty. *International Journal of Business Insights and Transformation, 2*, 84–92.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4.<sup>a</sup> ed.). Guilford Publications.
- Knox, S. (1998). Loyalty-based segmentation and the customer development process. *European Management Journal, 16*(6), 729–737. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00049-8)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management, Global Edition* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing, Global Edition* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Koudal, P. (2008). *Ladies and Gentlemen, Start Your Service Engines: Competing on Service Excellence in the Automotive Industry*. Deloitte Research.  
<https://doi.org/10.13140/2.1.4053.1527>
- LeBoeuf, M. (1990). *How to Win Customers and Keep Them for Life*. Piatkus Books.
- Likert, R. (1932). Em *A Technique for the Measurement of Attitudes* (R.S. Woodworth, Vol. 22, pp. 5–55). Archives of Psychology.
- Loo, C. H. (2015). *Factors Affect the Customer Loyalty Towards Business Event: Book Fair Industry*. Universiti Sains Malaysia.

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Machado, M., Ribeiro, A., & Basto, M. (2014). An empirical assessment of customer satisfaction and quality of service: Comparing SERVQUAL and SERVPERF. *Revista Gestão Industrial*, 10(2), 264–283. <https://doi.org/10.3895/gi.v10i2.1603>
- Malhotra, N. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation, Global Edition (7<sup>a</sup>)*. Pearson.
- Marôco, J. (2014). *Análise De Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações (2.<sup>a</sup> ed.)*. ReportNumber.
- Marques, A. (2012). *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Sílabo.
- Matthews, L. M., Zablah, A. R., Hair, J. F., & Marshall, G. W. (2016). Increased Engagement or Reduced Exhaustion: Which Accounts for the Effect of Job Resources on Salesperson Job Outcomes? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 249–264. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170532>
- McArdle, K., & Briggs, S. (2020). *The Impact of Work in the Community: How to Gather Evidence*. Policy Press.
- McDougall, G. H. G., & Snetsinger, D. W. (1990). The Intangibility of Services: Measurement and Competitive Perspectives. *Journal of Services Marketing*, 4(4), 27–40. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002523>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *the journal of marketing*, 58, 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management (3.<sup>a</sup> ed.)*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Myers, N. D., Ahn, S., & Jin, Y. (2011). Sample size and power estimates for a confirmatory factor analytic model in exercise and sport: A Monte Carlo approach. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(3), 412–423. <https://doi.org/10.1080/02701367.2011.10599773>

- Nerdinger, F., & Neumann, C. (2007). Satisfação e fidelidade do cliente. Em *Psicologia empresarial* (Berlin, Heidelberg, pp. 127–146). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-71637-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-540-71637-2_8)
- Nitzl, C., & Chin, W. W. (2017). The case of partial least squares (PLS) path modeling in managerial accounting research. *Journal for planning and corporate management*, 28(2), 137–156.
- Nsiah, R., & A Mensah, A. (2014). *The Effect of Service Quality on Customer Retention in the Banking Industry in Ghana: A Case Study of Asokore Rural Bank Limited* (SSRN Scholarly Paper ID 2493709). Social Science Research Network.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2493709>
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Económica.  
<http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2243>
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. JSTOR.  
<https://doi.org/10.2307/3150499>
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418–430. JSTOR.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.
- Parasuram, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL instrument. *The Journal of Retailing*, 67.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*, 49, 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.

- Pereira, J. M. do F. (2013). *O marketing de serviços em Portugal: A orientação para o cliente e a noção de serviço na cultura organizacional das PME* [Universidade Aberta]. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2822>
- Pereira, J. M. do F. (2014). *Marketing de Serviços* (1ª). Sílabo.
- Pinheiro, I. N. (2006). *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis* [Universidade Federal do Rio Grande do Norte].  
<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15099>
- Pinto, I. (2019, agosto 29). Nunca houve tantos carros e tão envelhecidos a circular em Portugal. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/dinheiro/nunca-houve-tantos-carros-e-tao-envelhecidos-a-circular-em-portugal-11248374.html>
- Pinto, J. P. (2014). *Pensamento Lean* (6ª). Lidel.
- Polyakova, O., & Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: Are they still relevant? *The Marketing Review*, 15(1), 59–82.  
<https://doi.org/10.1362/146934715X14267608178721>
- Rai, A., & Srivastava, M. (2016). *Customer Loyalty: Concept, Context and Character* (4th ed.). McGraw Hill Education (India) Pvt Ltd.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, December 2003. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reichheld, F. F., & W. Earl Sasser, J. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, September-October 1990. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80002-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80002-5)
- Ribeiro, I. J. A. (2017). *Modelo ECSI: O caso de uma concessionária do setor automóvel* [MasterThesis, ISEG]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14696>

- Ries. (2003). *Positioning: The Battle For Your Mind*. McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.
- Ringle, C. M., Silva, D. D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços—Qualidade e fidelização de clientes*. Universidade Católica Editora.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5.<sup>a</sup> ed.). Penso.
- Santos, C. (2014). *Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação* [Universidade Aberta].  
<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3890>
- Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modelling*. Springer International Publishing AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Schmidt, F., & Strickland, T. (1998). *Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide*. Canadian Centre for Management Development.
- Seiders, K., Voss, G., Grewal, D., & Godfrey, A. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing American Marketing Association ISSN*, 69, 26–43.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.26>
- Sellers, P. (1989). Getting Customers to Love You. *Fortune*, 38–49.
- Silva, R. (2015). *Qualidade de serviço e satisfação dos clientes: Um estudo empírico* [Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra].  
<file:///C:/Users/Pedro/Downloads/Qualidade%20de%20servico%20e%20satisfacao%20dos%20clientes.pdf>
- Soares, A. M. S., Vaz, A. S., Coelho, P. S., & Esteves, S. P. (2008). Aplicação do european customer satisfaction index (ecsi) ao sector das águas. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*. <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/2662>

- Söderlund, M. (2020). Employee norm-violations in the service encounter during the corona pandemic and their impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102209>
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, P. S., & Hogg, M. K. (2016). *Consumer Behaviour: A European Perspective* (6 edition). Pearson.
- Sorce, P. (2002). Relationship marketing strategy. *Books*.  
<https://scholarworks.rit.edu/books/33>
- Sousa, J. P. M. (2016). *A qualidade do serviço como determinante da fidelização de clientes no setor da reparação automóvel* [ISCTE]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13897>
- Souto, C. de M. R., & Correia-Neto, J. da S. (2017). Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. *JPM - Journal of Perspectives in Management*, 1(1), 63–73.
- Srivastava, M., & Rai, A. (2018). Mechanics of engendering customer loyalty: A conceptual framework. *IIMB Management Review*, 30.  
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.002>
- Sudhahar, J., Durairapandian, I., A.Prabhu, B., & Selvam, M. (2006). Service Loyalty Measurement Scale: A Reliability Assessment. *American Journal of Applied Sciences*, 3. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2006.1814.1818>
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*. Asian Productivity Organization.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based Structural Equation Modelling. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7–8), 871–886.  
<https://doi.org/10.1080/14783360802159543>
- Triola, M. F. (2017). *Elementary Statistics Using Excel*. Pearson Education.
- Urdan, A., & Huertas, M. (2001). Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 20–30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300004>

- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R., Marques, J. M., Mendes, M. A., Carvalho, M., Lopes, I., & Santos, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Vasconcellos, L., & Guedes, L. (2007, agosto 9). *E-Surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica*.
- Vilares, M., Almeida, M., & Coelho, P. (2010). *Comparison of Likelihood and PLS Estimators for Structural Equation Modeling: A Simulation with Customer Satisfaction Data* (pp. 289–305). [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_14)
- Walters, J. (2020, junho 24). Create Happier Customers & Employees: 7 Ways to Turn Empathy into Action. *Customer Think*. <https://customerthink.com/create-happier-customers-employees-7-ways-to-turn-empathy-into-action/>
- Watson IV, G., Beck, J., Henderson, C., & Palmatier, R. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2018). *Essentials of services marketing* (3rd edition). Pearson.
- Wong, K. (2013). Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1–32.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Wilson, A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. P., & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33–46. <https://doi.org/10.1177/002224298504900203>

## 8 ANEXOS

### Anexo A - Itens do questionário e respetivas variáveis latentes

Itens (Variável independente)	Código	Variável dependente de 1ª ordem	Variável dependente de 2ª ordem	Referencial Teórico
O aspeto das instalações está de acordo com a qualidade do serviço prestado	TAN01	Aspetos tangíveis	Perceção de Qualidade de Serviço	Cronin, Jr & Taylor, 1992, Parasuram et al, 1991
As instalações têm um aspeto atrativo	TAN02			
Os colaboradores da receção estão bem vestidos e têm uma aparência cuidada	TAN03			
As instalações e os equipamentos da receção têm um aspeto moderno	TAN04			
A oficina cumpre o prazo inicialmente acordado para a reparação da sua viatura	FIA01	Fiabilidade		
Existe uma preocupação sincera da parte da oficina para resolver os problemas que lhe são apresentados	FIA02			
A oficina preocupa-se em fazer tudo bem à primeira	FIA03			
A oficina atende-o à hora marcada	FIA04			
O serviço prestado pela oficina é realizado conforme prometido e sem erros	FIA05			
Os colaboradores da receção da oficina informam-no prontamente sobre o tempo necessário à reparação do seu automóvel	CRE01	Capacidade de resposta		
O tempo que espera para ser atendido é razoável	CRE02			
Os colaboradores da receção demonstram vontade de o(a) ajudar	CRE03			
Os colaboradores da receção estão sempre disponíveis para dar resposta aos seus pedidos	CRE04			
Os colaboradores da receção são sérios e inspiram-lhe confiança	SEG01	Segurança		
Sente confiança no serviço de oficina da Renault Chelas	SEG02			
Os colaboradores da receção são educados e atenciosos para consigo	SEG03			
Os colaboradores da receção revelam ter conhecimento suficiente para responder às suas questões	SEG04			
A receção da oficina tem um atendimento personalizado	EMP01	Empatia		
O horário de funcionamento da oficina é-lhe conveniente	EMP02			
Os colaboradores da oficina revelam reconhecimento pela sua visita e dão-lhe a devida atenção	EMP03			
A oficina coloca em primeiro lugar a satisfação das suas necessidades	EMP04			
Quando vai à oficina sente que as suas necessidades são devidamente compreendidas	EMP05			

A oficina da Renault Chelas oferece um serviço de elevada qualidade	QUA01			Medida auto-relatada relativa à avaliação global da percepção de qualidade do serviço (Cronin. Jr & Taylor, 1992)
Em termos gerais está satisfeito com o serviço de oficina da Renault Chelas.	SAT01	Satisfação		Medida auto-relatada de satisfação relativa à avaliação global da experiência de consumo (Cronin. Jr & Taylor, 1992, Fornell, 1992, Johnson et al., 2001, Morgan & Hunt, 1994, Söderlund, 2020)
O serviço de oficina da Renault Chelas costuma superar as suas expectativas	SAT02			Desconfirmação da expectativa (Oliver, 1980, Bitner & Hubbert, 1994, Hoffman & Bateson, 2001, P. Kotler & Keller, 2015, Oliver, 2014, Wirtz & Lovelock, 2018)
Os preços praticados pela oficina da Renault Chelas são justos tendo em conta a qualidade do serviço	VAL01	Percepção de valor		Percepção de justiça em relação ao preço praticado (P. Kotler & Keller, 2015, Bei & Chiao, 2006)
Quando vai à oficina da Renault Chelas sente que faz um bom negócio e que fica bem servido	VAL02			<i>Trade-off</i> benefícios vs custos (Mudie & Pirrie, 2006, Buttle & Burton, 2002, P. Kotler & Keller, 2015, Bei & Chiao, 2006)
Quando comparado com outras oficinas o serviço de oficina da Renault Chelas tem uma boa relação preço/qualidade	VAL03			<i>Value for money</i> (V. A. Zeithaml et al., 2016)
Recomenda a oficina da Renault Chelas a amigos e familiares	LEA01	Lealdade		Lealdade Atitudinal (Chiu et al., 2013, Jacoby & Chestnut, 1978, Khan, 2009, Sudhahar et al., 2006, Watson IV et al., 2015)
Tenciona regressar à oficina da Renault Chelas sempre que for necessário	LEA02			Lealdade Comportamental (Chiu et al., 2013, Jacoby & Chestnut, 1978, Khan, 2009, Sudhahar et al., 2006, Watson IV et al., 2015)

**Anexo B - Sistematização da análise de estudos empíricos aplicados ao sector do comércio e reparação de veículos automóveis**

Autor/Data	País	Objetivo	Variáveis e Hipóteses	Operacionalização das hipóteses e variáveis	Métodos	Resultados
(Devaraj et al., 2009)	E.U.A.	Estudo do impacto da qualidade do produto e do serviço na fidelização dos clientes	<p align="center"><u>Variáveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade</li> <li>• Reparações em garantia</li> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Imagem de marca</li> <li>• Preço</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Qualidade do produto</li> <li>• Expectativa de qualidade do produto</li> </ul> <p align="center"><u>Hipóteses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação =&gt; Lealdade</li> <li>• Reparações em garantia =(-)&gt;Satisfação</li> <li>• Qualidade do serviço =&gt; Satisfação</li> <li>• Imagem de marca =&gt; Satisfação</li> <li>• Imagem de marca =&gt; Qualidade do Produto</li> <li>• Preço=(-)&gt;Lealdade</li> <li>• Preço=&gt;Qualidade do produto</li> <li>• Qualidade do produto=&gt;Lealdade</li> <li>• Qualidade do produto=&gt;Satisfação</li> <li>• Qualidade do produto=&gt;Expectativa de qualidade</li> <li>• Expectativa de Qualidade=&gt;Lealdade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de desempenho (SERVPERF)</li> <li>• Satisfação operacionalizada através da perceção global da experiência de consumo</li> <li>• Lealdade operacionalizada pela preferência (intenção de voltar a comprar)</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 2338 proprietários de automóveis. Respostas em escalas de Likert de 5, 7 e 9 pontos.</p> <p>Análise multivariada de dados através de modelos de equações estruturais</p>	<p><b>A qualidade do serviço tem um impacto determinante na satisfação, que por sua vez é o principal determinante de lealdade.</b> A expectativa de qualidade, que segundo os autores foi entendida pelos inquiridos como <b>imagem de marca, é determinante na intenção de comprar.</b> O preço não é um dissuasor da intenção de comprar, isto porque, <b>os clientes aceitam pagar mais na presença de maior qualidade.</b></p> <p>Quanto à variável “reparações em garantia”, não existe evidencia de ter impacto na satisfação.</p>
(Bei & Chiao, 2006)	Taiwan	Estudo das relações de causa-efeito entre a qualidade do serviço e do produto, a perceção de justiça no	<p align="center"><u>Variáveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceção de qualidade do serviço (PQS)</li> <li>• Perceção de qualidade do produto (PQP)</li> <li>• Perceção de justiça no preço pago (PJP)</li> <li>• Satisfação (S)</li> <li>• Lealdade (L)</li> </ul> <p align="center"><u>Hipóteses</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 650 proprietários das 3 marcas de automóveis mais</p>	<p>A qualidade do serviço tem um efeito positivo na fidelização dos clientes através do efeito mediador da <b>satisfação que é a variável cuja relação com a lealdade apresenta maior peso.</b></p>

		preço pago na satisfação e na fidelização dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PQS =&gt; S</li> <li>• PQS =&gt; L</li> <li>• PJP =&gt; S</li> <li>• PJP =&gt; L</li> <li>• PJP =&gt; S</li> <li>• PJP =&gt; L</li> <li>• S =&gt; L</li> </ul>	<p>através de percepção de desempenho (SERVPERF)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação operacionalizada através da percepção global da experiência de consumo</li> <li>• Lealdade operacionalizada pela recomendação e pela preferência (intenção de voltar a comprar)</li> <li>• Preço operacionalizado através da percepção de justiça</li> </ul>	representativas do parque automóvel na cidade de Taipé. Respostas em escalas de Likert de 5 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais.	A percepção dos clientes em relação à justiça no preço praticado é o fator com maior peso tanto na satisfação como na lealdade.
(Pinheiro, 2006)	Brasil	Investigar a influencia da qualidade do serviço, preço, gestão das reclamações, imagem da empresa e o compromisso na satisfação e fidelização dos clientes no contexto da venda de veículos automóveis	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação</li> <li>• Imagem da empresa</li> <li>• Fidelidade</li> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Tratamento das Reclamações</li> <li>• Compromisso (afetivo e calculado)</li> <li>• Preço</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço =&gt; Fidelidade</li> <li>• Preço =&gt; Satisfação</li> <li>• Satisfação =&gt; Compromisso</li> <li>• Satisfação =&gt; Fidelidade</li> <li>• Satisfação =&gt; imagem da empresa</li> <li>• Tratamento das reclamações =&gt; Fidelidade</li> <li>• Tratamento das reclamações =&gt; Satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação operacionalizada através da percepção global da experiência de consumo</li> <li>• Fidelidade (lealdade) operacionalizada pela preferência (intenção de voltar a comprar), pela recomendação e pela flexibilidade ao preço</li> <li>• Qualidade do serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de percepção de</li> </ul>	Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma amostra probabilística estratificada de 91 proprietários de veículos automóveis. Respostas em escala de Likert de 10 pontos. Análise de dados através da técnica multivariada de regressão múltipla.	A satisfação do cliente está diretamente relacionada com a capacidade da organização em personalizar o atendimento, pela capacidade de resposta, e pela atenção dada à resolução das reclamações, que por sua vez também determinam a lealdade. <b>A lealdade do cliente está diretamente ligada ao seu grau de satisfação. O preço não tem influência sobre a lealdade nem sobre a satisfação. O compromisso calculado (value for money) não afeta a lealdade. A</b>

				<p>desempenho (SERVPERF)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço operacionalizado através da comparação com a concorrência, e através da percepção de justiça em relação ao bem adquirido</li> </ul>		<p><b>satisfação está fortemente relacionada com a imagem.</b></p>
<p>(Hünecke &amp; Gunkel, 2012)</p>	<p>França, Itália, Espanha</p>	<p>Estudo dos determinantes da fidelização dos clientes aos fabricantes de automóveis e ao serviço de assistência após venda</p>	<p><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com o serviço APV</li> <li>• Satisfação com o serviço de venda</li> <li>• Satisfação com o produto</li> <li>• Lealdade à Marca</li> <li>• Lealdade ao Serviço</li> <li>• Satisfação relativamente ao Preço</li> <li>• Qualidade de serviço</li> <li>• Imagem de marca</li> </ul> <p><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de serviço =&gt; satisfação com o serviço</li> <li>• Satisfação com o serviço APV =&gt; Lealdade ao serviço APV</li> <li>• Satisfação com o serviço APV=&gt; Lealdade à marca</li> <li>• Satisfação com o produto=&gt; Lealdade à marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação operacionalizada através da percepção global da experiência de consumo</li> <li>• Lealdade operacionalizada pela preferência (intenção de voltar a comprar), e pela recomendação.</li> <li>• Qualidade do serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de percepção de desempenho (SERVPERF)</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 3714 proprietários de uma marca de automóveis distribuídos por 3 países. Respostas em escalas de Likert de 5 e 9 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais.</p>	<p>No que diz respeito ao serviço APV, as variáveis <b>“qualidade do serviço”, “satisfação” e “lealdade” estão fortemente relacionadas.</b> A qualidade do serviço tem um impacto determinante na <b>satisfação, que por sua vez é determinante de lealdade</b>, contudo não existe relação entre a satisfação para com o serviço APV e a fidelização à marca. <b>O preço pode não ser determinante na lealdade</b>, tudo porque o cliente pode aceitar pagar mais na presença de maior valor.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação relativamente ao Preço=&gt; Lealdade à marca</li> <li>• Imagem de marca=&gt; Lealdade à marca</li> <li>• Satisfação com o serviço de venda =&gt; Lealdade à marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço operacionalizado através da perceção de justiça</li> </ul>		
(González, 2015)	Espanha	Investigar as relações de causa-efeito entre a qualidade do serviço, a satisfação e a lealdade dos clientes em relação ao fabricante de automóveis e em relação ao serviço APV	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validade da garantia</li> <li>• Características do consumidor</li> <li>• Tipo de serviço</li> <li>• Qualidade de serviço</li> <li>• Satisfação com o veículo</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Lealdade à Marca</li> <li>• Lealdade ao serviço APV</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Validade da garantia, Características do consumidor, Tipo de serviço, Qualidade de serviço, Satisfação com o veículo, Satisfação, Lealdade à Marca, Lealdade ao serviço APV) =&gt; Lealdade ao serviço APV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação operacionalizada através da perceção global da experiência de consumo</li> <li>• Lealdade operacionalizada pela dimensão comportamental da preferência (intenção de voltar a comprar)</li> <li>• Qualidade do serviço operacionalizada tendo por base as cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de desempenho (SERVPERF)</li> </ul>	Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 10092 proprietários de uma marca de automóveis premium. Respostas em escalas de Likert de (?) pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais pela abordagem aos <b>mínimos quadrados parciais (PLS)</b>	<b>A satisfação para com o serviço APV tem pouca influencia na lealdade. A qualidade do serviço tem pouco peso na lealdade, mas de todas as relações presentes no modelo conceptual, é a sua relação com a satisfação que mais peso tem.</b>
(E. E. Izogo & Ogba, 2015)	Nigéria	Testar a aplicabilidade das 5 dimensões do SERVQUAL na medição da qualidade do serviço no contexto da	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço,</li> <li>• Satisfação,</li> <li>• Lealdade</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>•<u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço =&gt; Lealdade</li> <li>• Qualidade do serviço =&gt; Satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de</li> </ul>	Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 384	As cinco dimensões do SERVQUAL são adequadas à medição da qualidade de serviço APV de reparação de veículos automóveis, servindo como um bom ponto de partida, no entanto poderão ser adicionadas

		assistência após venda de reparação de veículos automóveis, bem como o impacto da qualidade de serviço na satisfação e na lealdade dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação =&gt; Lealdade</li> </ul>	<p>desempenho (SERVPERF)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade operacionalizada pela preferência (intenção de voltar a comprar), pela recomendação e pela flexibilidade ao preço</li> <li>• Satisfação operacionalizada através da percepção global da experiência de consumo e pelo paradigma da desconfirmação da expectativa.</li> </ul>	<p>proprietários de automóveis.</p> <p>Respostas em escalas de Likert de 7 pontos.</p> <p>Análise de dados através da técnica estatística multivariada de análise fatorial exploratória de componentes principais e da regressão múltipla.</p>	<p>ou subtraídas dimensões para adequar a ferramenta ao contexto particular de cada setor. <b>A forte relação de dependência entre a satisfação e a lealdade dá a entender que um cliente satisfeito é um cliente fidelizado.</b></p>
(E. Izogo, 2015)	Nigéria	Estudar a aplicabilidade e a capacidade de diagnóstico das cinco dimensões do SERVQUAL à medição da qualidade do serviço APV de reparação de veículos automóveis	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <p>As 5 dimensões do SERVQUAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Segurança</li> <li>• Fiabilidade</li> <li>• Empatia</li> <li>• Capacidade de resposta e</li> <li>• Qualidade do serviço</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (5 dimensões do SERVQUAL) =&gt; Qualidade do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de percepção de desempenho (SERVPERF)</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma amostra aleatória simples de 555 proprietários de automóveis.</p> <p>Respostas em escalas de Likert de 7 pontos.</p> <p>Análise de dados através da técnica estatística multivariada de análise fatorial exploratória nomeadamente através do (método de análise de componentes principais).</p>	<p>A escala SERVQUAL é adequada e fiável na aferição da qualidade do serviço no contexto do ramo de atividade da reparação de veículos automóveis em países em vias de desenvolvimento. De todas, destaca-se a empatia como a dimensão do SERVQUAL mais significativa.</p>
(Chang et al., 2015)	Taiwan	Verificar a existência de uma relação de causa-efeito entre a	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do produto</li> <li>• Qualidade do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade operacionalizada pelas suas duas dimensões, comportamental através da preferência</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra</b></p>	<p><b>A qualidade do serviço promove a fidelização através do efeito mediador da satisfação, não tendo, contudo, uma</b></p>

		<p>qualidade do serviço e a lealdade dos clientes, e a forma como a qualidade do serviço pode afetar outros determinantes da lealdade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação</li> <li>• Lealdade</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Hipóteses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço=&gt;Satisfação</li> <li>• Qualidade do serviço=&gt;Satisfação</li> <li>• Qualidade do produto=&gt; Lealdade</li> <li>• Qualidade do produto=&gt; Lealdade</li> <li>• Satisfação =&gt; Lealdade</li> </ul>	<p>(intenção de voltar a comprar) e atitudinal através da recomendação e da flexibilidade ao preço.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de desempenho (SERVPERF)</li> <li>• Satisfação operacionalizada através da perceção global da experiência de consumo</li> </ul>	<p><b>não probabilística de conveniência</b> de 300 proprietários de automóveis. Respostas em escalas de Likert de 5 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais.</p>	<p><b>influência direta.</b> A forte relação entre a satisfação e a lealdade dá a entender que a principal forma de reforçar a lealdade dos clientes passa por reforçar a sua satisfação.</p>
(Giovanis et al., 2015)	Grécia	<p>Investigar o impacto da perceção de justiça na qualidade da relação com o cliente e na perceção de qualidade de serviço, bem como o impacto direto e indireto na fidelização dos clientes, tendo como mediadoras as</p>	<p style="text-align: center;"><b>Variáveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Qualidade da relação</li> <li>• Lealdade</li> <li>• Perceção de justiça em relação ao serviço prestado (PJS)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Hipóteses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PJS=&gt;Qualidade de serviço</li> <li>• PJS=&gt;Lealdade</li> <li>• PJS=&gt;Qualidade da relação</li> <li>• Qualidade de serviço=&gt;Lealdade</li> <li>• Qualidade de serviço=&gt;Qualidade da relação</li> <li>• Qualidade da relação=&gt;Lealdade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de desempenho (SERVPERF)</li> <li>• Lealdade operacionalizada pelas suas duas dimensões: comportamental e atitudinal</li> <li>• Satisfação operacionalizada</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma amostra aleatória simples de 1000 proprietários de automóveis. Respostas em escalas de Likert de 7 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais. Pela abordagem aos <b>mínimos quadrados parciais (PLS)</b></p>	<p>A Perceção de justiça em relação ao serviço prestado é a variável com maior peso na lealdade dos clientes. Os clientes que ficam com uma perceção de boa qualidade de serviço e que considerem ter sido tratados de uma forma correta e justa terão uma tendência para permanecer leais e desenvolver relações de qualidade com o prestador de serviços.</p>

		variáveis da qualidade do serviço e da relação.		através da percepção global da experiência de consumo e pelo paradigma da desconfirmação da expectativa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• PJS operacionalizada conforme (Chiu et al., 2010)</li> </ul>		<b>A qualidade do serviço promove a fidelização através do efeito mediador da qualidade da relação, não tendo, contudo, uma influência direta.</b> A qualidade da relação é refletida na satisfação, na confiança e no compromisso ( <b>afetivo e calculado</b> ).
(Sousa, 2016)	Portugal	Identificar os principais indicadores da qualidade de serviço no sector da reparação de veículos automóveis e perceber quais apresentam maior peso na fidelização dos clientes.	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Empatia</li> <li>• Capacidade de resposta/confiança</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Localização</li> <li>• Preço</li> <li>• Fidelização</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (5 dimensões do SERVQUAL) =&gt; Fidelização</li> <li>• Preço =&gt; Fidelização</li> <li>• Localização =&gt; Fidelização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de percepção de desempenho (SERVPERF)</li> <li>• Lealdade operacionalizada pelas suas duas dimensões, comportamental através da preferência (intenção de voltar a comprar) e atitudinal através da recomendação.</li> <li>• Preço operacionalizado através da percepção de justiça</li> </ul>	Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 212 proprietários de automóveis da região de Lisboa. Respostas em escalas de Likert de 7 pontos. Análise de dados através das técnicas de análise estatística multivariada da análise fatorial exploratória de componentes principais e da regressão linear múltipla.	Um serviço APV que preste um serviço de elevada qualidade conduzirá os seus clientes a uma relação de longo prazo, fidelizando-os. As dimensões da qualidade do serviço com maior influência na fidelização são o preço (percepção de valor) e a capacidade de resposta. O impacto dos aspetos tangíveis é insignificante.
(Ribeiro, 2017)	Portugal	Identificar os fatores que mais afetam a satisfação e a lealdade dos	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <p>Dimensões do ECSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade operacionalizada pelas suas duas dimensões, comportamental através da preferência</li> </ul>	Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra</b>	Sucesso na replicação do instrumento de medida ECSI ao setor da reparação de veículos automóveis. <b>Concluiu-se</b>

		<p>clientes através da aplicação do índice de satisfação ECSI adicionando-lhe duas variáveis, confiança e comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Valor percebido</li> <li>• Qualidade percebida</li> <li>• Reclamações</li> <li>• Satisfação (ECSI)</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Confiança</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação =&gt; Lealdade</li> <li>• Imagem =&gt; Lealdade</li> <li>• Comunicação =&gt; Lealdade</li> <li>• Confiança =&gt; Lealdade</li> <li>• Reclamações =&gt; Lealdade</li> <li>• Imagem =&gt; Satisfação</li> <li>• Expectativas =&gt; Satisfação</li> <li>• Valor percebido =&gt; Satisfação</li> <li>• Qualidade percebida =&gt; Satisfação</li> <li>• Comunicação =&gt; =&gt; Satisfação</li> </ul>	<p>(intenção de voltar a comprar) e atitudinal através da recomendação e da flexibilidade ao preço.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação operacionalizada através da perceção global da experiência de consumo e pelo paradigma da desconfirmação da expectativa.</li> <li>• Valor operacionalizado através da perceção de justiça pelo preço praticado</li> <li>• Qualidade de serviço operacionalizada tendo por base as dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de desempenho (SERVPERF)</li> </ul>	<p><b>não probabilística de conveniência</b> de 184 proprietários de automóveis da marca Renault da região de Pombal. Respostas em escalas de Likert de 10 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais. Pela abordagem aos <b>mínimos quadrados parciais (PLS)</b></p>	<p><b>que as variáveis que mais afetam a lealdade dos clientes são a comunicação, a confiança e a satisfação. A Satisfação está fortemente relacionada com a perceção de qualidade do serviço. A imagem da empresa e as reclamações não têm impacto na lealdade. A perceção de valor e a comunicação não têm impacto na satisfação.</b></p>
(Famiyeh et al., 2018)	Ghana	<p>Identificar as relações de causa-efeito entre a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e a sua fidelização, e</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Segurança</li> <li>• Fiabilidade</li> <li>• Empatia</li> <li>• Capacidade de resposta</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Lealdade</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL. Inquérito disponibilizado, destinado a medir a qualidade do serviço através de perceção de</li> </ul>	<p>Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 400 proprietários de automóveis.</p>	<p>Todas as dimensões do SERVQUAL são significativas para a satisfação com os tangíveis a apresentarem o maior peso. <b>Quanto à lealdade, as dimensões com maior peso são a fiabilidade e a empatia.</b></p>

		quantificar o impacto da satisfação na lealdade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(5 dimensões do SERVQUAL) =&gt; Satisfação=&gt;Lealdade</li> <li>•(5 dimensões do SERVQUAL) =&gt;Lealdade</li> </ul>	desempenho (SERVPERF) <ul style="list-style-type: none"> <li>•Satisfação operacionalizada através da percepção global da experiência de consumo</li> <li>•Lealdade operacionalizada pelas suas duas dimensões: comportamental e atitudinal</li> </ul>	Respostas em escalas de Likert de 5 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais. Pela abordagem aos <b>mínimos quadrados parciais (PLS)</b>	Existe uma <b>forte relação entre a satisfação e a lealdade</b> dos clientes o que parece indicar que os <b>clientes satisfeitos serão provavelmente clientes fidelizados.</b>
(Baber, 2018)	India	Estudar a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção de desempenho em relação à qualidade do serviço e a influencia desta diferença no grau de satisfação.	<p style="text-align: center;"><b><u>Variáveis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Segurança</li> <li>• Fiabilidade</li> <li>• Empatia</li> <li>• Capacidade de resposta</li> <li>• Satisfação</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Hipóteses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•(5 dimensões do SERVQUAL apenas percepção de desempenho) =&gt; Satisfação</li> <li>•Existe uma diferença considerável entre as expectativas dos clientes e o desempenho da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Qualidade de serviço operacionalizada pelas cinco dimensões do SERVQUAL.</li> <li>•Satisfação operacionalizada através da percepção global da experiência de consumo e pelo paradigma da desconfirmação da expectativa.</li> </ul>	Investigação de abordagem <b>quantitativa</b> com recolha de dados primários através de inquérito por questionário a uma <b>amostra não probabilística de conveniência</b> de 1900 proprietários de automóveis da marca Toyota. Respostas em escalas de Likert de 7 pontos. Análise estatística multivariada através de modelos de equações estruturais.	Os resultados parecem indicar que existe uma diferença considerável entre o desempenho e as expectativas dos clientes relativamente à qualidade do serviço, com o desempenho a ficar aquém das expectativas em todas as dimensões com a exceção dos tangíveis. <b>Verifica-se uma relação positiva entre a percepção de qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.</b>

## Anexo C - Componente textual do email enviado aos clientes

RRG Portugal <estudo@rrgportugal.pt>

### Estudo dos fatores determinantes da qualidade dos serviços da oficina Renault Retail Group Portugal - Chelas

---

*Estimado(a) cliente*

*A RRG Portugal vem por este meio solicitar a sua participação numa investigação que tem como finalidade conhecer e melhorar a nossa qualidade de serviço. Os dados recolhidos nesta investigação destinam-se ao estudo dos fatores que afetam a qualidade dos serviços da oficina Renault Retail Group Portugal - Chelas, bem como a satisfação e a lealdade dos seus clientes.*

*Pedimos-lhe que aceda a um breve questionário pressionando o seguinte link*

*<https://iselmegi2020.limequery.org/872195?lang=pt>, e que em seguida leia atentamente e assinale as opções que melhor correspondem à sua opinião.*

*A sua participação é de maior importância para o sucesso deste estudo, motivo pelo qual agradecemos antecipadamente a sua preciosa colaboração.*

*Muito obrigado, com os nossos cumprimentos*



## Anexo D - Questionário



*Pedimos-lhe que leia atentamente o questionário e assinale as opções que melhor correspondem à sua opinião. Este questionário é completamente ANÓNIMO e a sua colaboração é de maior importância para o sucesso deste estudo, estando o tempo médio de resposta estimado em 5 minutos. Agradecemos desde já a sua preciosa colaboração.*

### Secção A:

A1. Idade?

- 18-30 anos
- 31-45 anos
- 46-65 anos
- mais de 65 anos

A2. Género?

- Masculino
- Feminino

A3. Qual o seu grau de escolaridade?

- 1º Ciclo do Ensino Básico (4ª Classe)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano)
- Ensino Secundário (12º Ano)
- Ensino Pós-Secundário (CET)
- Ensino Médio ou Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

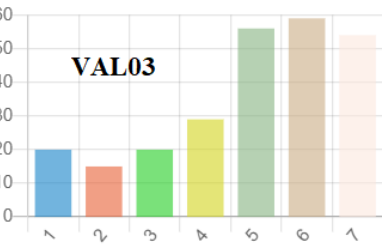
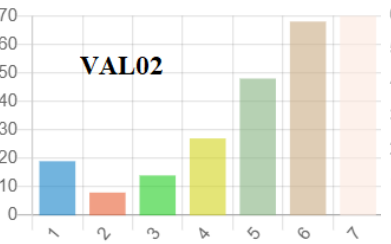
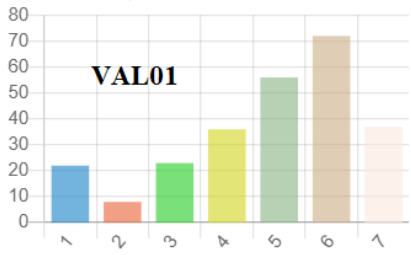
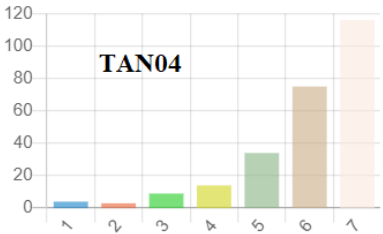
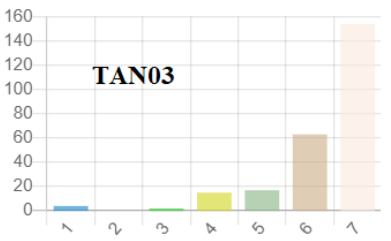
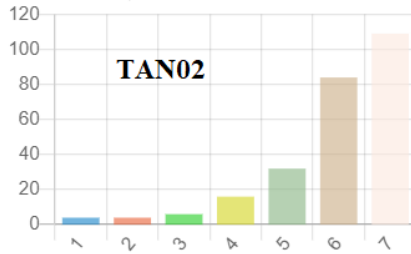
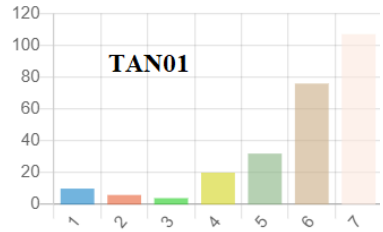
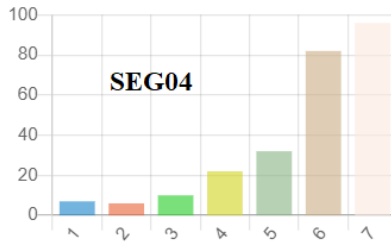
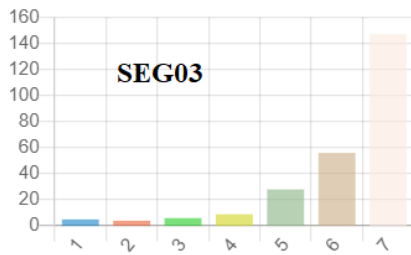
Outro





**Anexo E - Histogramas das classes relativas às frequências das respostas a cada item do questionário**





**Anexo F** - Pedido de autorização para recolha de dados primários



Lisboa, 10 de março de 2020

**Assunto: Pedido de autorização para aplicação de um instrumento de colheita de dados no âmbito de projeto de investigação**

Pedro Jorge da Silva Dias, licenciado em Engenharia Mecânica, mestrando do 2º e último ano do Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, encontra-se a elaborar a dissertação de mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, sob orientação do Professor Doutor João Manuel do Freixo Pereira, cujo tema é “Os Determinantes da Fidelização do Cliente Num Contexto de Serviços Após venda no Setor Automóvel Um estudo empírico”

De forma a poder realizar este trabalho vem solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> que se digne a autorizar a aplicação de um questionário eletrónico aos clientes particulares da Renault Retail Group Portugal – Chelas.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, pelo que está salvaguardada a proteção dos direitos e a liberdade dos indivíduos que estejam dispostos a colaborar nesta investigação.

Agradeço desde já a disponibilidade dispensada, estando ao dispor para fornecer qualquer esclarecimento adicional.

Sem outro assunto de momento, os melhores cumprimentos,

Pede deferimento,  
Os melhores cumprimentos,  
O Mestrando

**Anexo G** - Certificado de participação no curso “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS”



2020  
**VII Workshop**  
Computational Data Analysis  
and Numerical Methods

September 10 > 12  
Polytechnic Institute of Tomar  
Portugal

**Certificate**

We certify that **Pedro Dias** from **ISEL-Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Portugal**, actively participated at the **VII Workshop on Computational Data Analysis and Numerical Methods (VII WCDANM)**, held online (videoconference) in September 10-12, 2020, and hosted by the Polytechnic Institute of Tomar, Portugal, attending the course (with the duration of 6 hours) entitled:

*Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS.*

Chairman of the Executive Committee:



Luís Miguel Grilo  
Instituto Politécnico de Tomar & Universidade Aberta, Portugal  
Centro de Matemática e Aplicações (CMA), FCT, UNL, Portugal



ipt Instituto Politécnico de Tomar

## Anexo H - Certificado de frequência no curso "Introdução aos modelos de Equações Estruturais com Recurso ao AMOS"



# Certificado de Formação Profissional

A UNAVE, Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro, NIPC n.º 501 935 550, com sede no Campus Universitário de Santiago, em Aveiro, certifica que **Pedro Jorge da Silva Dias** natural de Lisboa, nascido a 20/12/1977, titular do nº de identificação , válido até 03-12-2029, frequentou, de 28-09-2020 a 28-09-2020, com a duração total de 7 horas, o curso de Formação Profissional

### Introdução aos Modelos de Equações Estruturais com Recurso ao AMOS


Este curso teve como coordenador científico-pedagógico o **António Augusto de Freitas Gonçalves Moreira**, Professor Associado do Departamento de Educação da Universidade de Aveiro e como formadora a **Cláudia Raquel Cordeiro Figueiredo**.

Aveiro, 29 de setembro de 2020

O Coordenador do Curso

  
António Augusto de Freitas Gonçalves  
Moreira  
(Professor Adjunto)

O Presidente da Comissão Executiva

  
Maria Jorge Ferreira Rodrigues  
(Professor Adjunto)



Certificado nº 126/2020  
2020-07-17\_9  
Processado por computador - Clusentra - 2020/09/29 13:28

**Anexo I - Certificado de frequência no curso "Construção de Questionários Eletrónicos"**



## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA

Certifica-se que **PEDRO JORGE DA SILVA DIAS**, nascido em 20/12/1977, titular do Cartão de Cidadão n.º \_\_\_\_\_, válido até 03/12/2029, frequentou o **Curso de Formação Profissional de Construção de Questionários Eletrónicos**, em 08/02/2020, com a duração total de 7 horas.

Unidades formação/ Módulos /Outras Designações	Horas
Inquérito por questionário	7
Introdução ao LimeSurvey	
Construção e implementação do questionário	
Aplicação do questionário e gestão da base de dados	

Coimbra, 8 de fevereiro de 2020

Certificado de frequência n.º: **2020**

Responsável pela Entidade Formadora

APEU - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Av. Dias da Silva 165  
3004-512 Coimbra

Contribuinte n.º 503213985  
Telefone: 239790500  
E-mail: apeu@fe.uc.pt