



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# MESTRADO MARKETING

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O EFEITO DAS DIMENSÕES DE *CUSTOMER KNOWLEDGE* NA  
LEALDADE: UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA A MARCA?

INÊS PERES RODRIGUES

OUTUBRO – 2020



# MESTRADO EM MARKETING

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O EFEITO DAS DIMENSÕES DE *CUSTOMER KNOWLEDGE* NA  
LEALDADE: UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA A MARCA?

INÊS PERES RODRIGUES

**ORIENTAÇÃO:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA HELENA DO CARMO MILAGRE MARTINS  
GONÇALVES

OUTUBRO – 2020

*“Customer success in fact  
becomes corporate success,  
and vice versa”*

(Gibbert, 2002)

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de fazer um agradecimento especial à professora Helena Gonçalves por ter aceitado o convite para me orientar durante este período, por toda a disponibilidade e generosidade na partilha do seu conhecimento e experiência pois sem o seu acompanhamento não seria possível desenvolver esta investigação.

Segundamente, ao corpo docente da pós-graduação em Gestão de Marketing Comunicação e Multimédia e Mestrado em Marketing com os quais tive o privilégio de adquirir conhecimentos que não só acrescentaram valor a esta dissertação como também representam ferramentas e ensinamentos que levarei para a vida.

Quero, também, agradecer à minha super família, pais, irmãs, avós e tios, por mais uma vez me permitirem agarrar oportunidades para que consiga atingir os meus objetivos e pelo apoio que me deram em todos os momentos estando sempre do meu lado com palavras de encorajamento para seguir sempre em frente e nunca desistir de conquistar mais uma etapa.

Agradeço à Ana Rita e à Daniela, os meus dois ombros amigos mais antigos que já tanto me ensinaram e que continuam diariamente a dar-me confiança para superar cada desafio profissional e pessoal.

Gostaria ainda de fazer um agradecimento especial a todos os meus amigos que foram incansáveis durante todo este tempo, sempre com uma palavra positiva para me motivar e por terem acreditado em mim mesmo nos momentos mais difíceis, por fazerem das minhas as suas conquistas e por ao longo dos anos serem sempre um apoio tão grande, em tudo.

Agradeço também às minhas amigas e colegas de mestrado que tanto gosto me deram conhecer e que tanto através da partilha de conhecimentos e momentos que contribuíram para a concretização desta etapa.

Por fim, não podia deixar de fora todas as pessoas que participaram neste estudo e que prontamente se mostraram disponíveis para colaborar na divulgação e preenchimento do questionário, uma ajuda fulcral para a realização desta investigação.

## Resumo

Este estudo tem como principal objetivo perceber de que forma a lealdade a uma marca de telecomunicações pode ser criada ou reforçada através do conhecimento dos seus clientes, bem como até que ponto tal relação constitui uma vantagem competitiva face à concorrência.

A recolha de dados da presente pesquisa de carácter quantitativo realizou-se através de questionários *online* a subscritores ativos de serviços de telecomunicações em Portugal.

Analisando os resultados obtidos com recurso a duas regressões lineares múltiplas, concluiu-se que tanto o conhecimento sobre, como o conhecimento para o cliente têm um impacto positivo na lealdade e na vantagem competitiva da marca. Dos três tipos de conhecimento do cliente, o conhecimento sobre o cliente é o que mais fortemente contribui para a lealdade à marca. No entanto, é o conhecimento para o cliente o mais influente na criação de uma consequente vantagem competitiva.

O presente estudo representa uma contribuição para os avanços de literatura existente sobre implementação de práticas de *Customer Knowledge* e um recurso de informação útil que permite às empresas do setor das telecomunicações gerir de uma melhor forma a informação proveniente dos seus clientes.

Palavras-chave: Telecomunicações, Conhecimento sobre o Cliente, Conhecimento do cliente, Conhecimento para o cliente, Lealdade, Vantagem Competitiva

## Abstract

This study aims to understand how telecommunications brand loyalty could be created or reinforced by customer knowledge and to what extent could mean a competitive advantage over the competition.

The research was made by using online structured questionnaires to active subscribers of telecommunication services in Portugal.

Analysing the results obtained using two multiple linear regressions, it is concluded that knowledge about and knowledge for customer have a positive impact on loyalty. Of the three dimensions of customer knowledge, knowledge about customer is what most strongly contributes to brand loyalty. However, knowledge for customer is the most influential in creating a consequent competitive advantage.

This study represents a contribution to the advances in the existing literature about Customer Knowledge practices implementation and a useful information resource that allows companies in the telecommunications sector to better manage the information coming from their customers.

Keywords: Telecommunication services, Knowledge about Customer, Knowledge from Customer, Knowledge for Customer, Loyalty, Competitive Advantage

## Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização e Delimitação do Tema.....	1
1.2 Problema de Investigação.....	2
1.3 Relevância Científica e Empresarial.....	2
1.4 Estrutura da Dissertação.....	3
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Gestão do Conhecimento do Cliente.....	3
2.1.1 Conhecimento sobre o Cliente.....	5
2.1.2 Conhecimento do Cliente.....	5
2.1.3 Conhecimento para o Cliente.....	6
2.2 Lealdade.....	7
2.3 Vantagem Competitiva.....	8
3. Modelo de Investigação.....	9
4. Metodologia.....	10
4.1 Desenho da Pesquisa.....	10
4.2 População e Amostra.....	10
4.3 Recolha de Dados.....	10
4.4 Estrutura do Questionário.....	11
4.5 Construtos e Escalas de Medida.....	12
4.6 Tratamento Preliminar de Dados.....	15
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	16
5.1 Caracterização da Amostra.....	16
5.2 Análise das Componentes Principais.....	17
5.3 Análise de Fiabilidade e Consistência Interna.....	17
5.4 Validação das Hipóteses.....	18
5.4.1 Pressupostos da Realização da Análise das Regressões Lineares.....	19
5.4.2 Relação entre Tipos de Conhecimento do Cliente e Lealdade.....	20
5.4.3 Relação entre Tipos de Conhecimento do Cliente, Lealdade e Vantagem Competitiva.....	20
6. Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões para Investigação Futura.....	21
6.1 Conclusões e Discussão de Resultados.....	21
6.2 Contributos Académicos.....	23
6.3 Contributos Empresariais.....	24
6.4 Limitações e Sugestões de Investigação Futura.....	24
Referências.....	26

Anexos .....	29
<b>Anexo 1</b> – Questionário.....	29
<b>Anexo 2</b> – Caracterização da Amostra .....	35
<b>Anexo 3</b> – Análise de Componentes Principais-Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett	37
<b>Anexo 4</b> – Análise de Componentes Principais-Comunalidade e Matriz de Componente .....	37
<b>Anexo 5</b> – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Conhecimento sobre o Cliente .....	38
<b>Anexo 6</b> – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Conhecimento do Cliente .....	39
<b>Anexo 7</b> – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Conhecimento para o Cliente .....	39
<b>Anexo 8</b> – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Lealdade.....	39
<b>Anexo 9</b> – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Vantagem Competitiva .....	39
<b>Anexo 10</b> – Análise de Linearidade da Primeira Regressão Linear .....	40
<b>Anexo 11</b> – Análise de Autocorrelação dos Erros e Colinearidade da Primeira Regressão Linear .....	40
<b>Anexo 12</b> – Análise da Média dos Erros da Primeira Regressão Linear .....	40
<b>Anexo 13</b> – Análise da Homogeneidade dos Erros da Primeira Regressão Linear .....	41
<b>Anexo 14</b> – Análise da Normalidade dos Erros da Primeira Regressão Linear (Histograma e Gráfico P-P).....	41
<b>Anexo 15</b> – Resultados da Primeira Regressão Linear .....	41
<b>Anexo 16</b> – Análise de Linearidade da Segunda Regressão Linear .....	42
<b>Anexo 17</b> – Análise de Autocorrelação dos Erros e Colinearidade da Segunda Regressão Linear .....	42
<b>Anexo 18</b> – Análise da Média dos Erros da Segunda Regressão Linear.....	42
<b>Anexo 19</b> – Análise da Homogeneidade dos Erros da Segunda Regressão Linear .....	43
<b>Anexo 20</b> – Análise da Normalidade dos Erros da segunda Regressão Linear (Histograma e Gráfico P-P).....	43
<b>Anexo 21</b> – Resultados da Segunda Regressão Linear .....	43

### *Índice de figuras*

Figura 1-Modelo de Investigação .....	9
Figura 2-Fornecedor de Serviços de Telecomunicações Subscrito Atualmente na Habitação .....	17

### *Índice de tabelas*

Tabela I-Itens de Medição do Construto Conhecimento sobre o Cliente .....	12
Tabela II-Itens de Medição do Construto Conhecimento do Cliente .....	13
Tabela III-Itens de Medição do Construto Conhecimento para o Cliente.....	13
Tabela IV-Itens de Medição do Construto Lealdade .....	14



Tabela V-Itens de Medição do Construto Vantagem Competitiva.....	15
Tabela VI-Análise de Fiabilidade e Consistência Interna .....	18
Tabela VII-Validação das Hipóteses de Investigação-Quadro Resumo .....	18
Tabela VIII-Sumário da Primeira Regressão Linear .....	20
Tabela IX-Sumário da Segunda Regressão Linear .....	21

## 1. Introdução

### 1.1 Contextualização e Delimitação do Tema

Atualmente é possível observar uma grande valorização da experiência de consumo, e vivendo-se num período em que o consumidor é cada vez mais exigente, torna-se importante para as marcas conseguirem diferenciar-se dos seus concorrentes através da criação de relações duradouras com o seu público-alvo. Neste sentido, conhecer o cliente e conseguir aconselhá-lo com vista ao melhoramento e fortalecimento dessas relações revela-se, numa altura em que se estudam e trabalham modelos preditivos, um fator determinante no sucesso de uma organização.

O estudo “State of the Connected Customer” (Salesforce Research, 2019), mostra que para 84% dos consumidores, a experiência é tão importante quanto o produto ou serviço oferecido pela marca e que 62% dos consumidores espera que as marcas se adaptem consoante as suas necessidades e comportamento. Esta evidência torna a recolha e tratamento de dados dos clientes uma prioridade, uma vez que não é possível prever o que não se conhece.

Quando efetuada uma breve pesquisa percebe-se que são cada vez mais os estudos direcionados a estratégias que relacionam e procuram transformar o conhecimento do cliente não só em lealdade, mas também em diferentes componentes relevantes em marketing, como é o caso da inovação e da performance (Taherparvar, Esmailpour, & Dostar, 2014; Taghizadeh, Rahman, & Hossain, 2018). Contudo, a literatura percebida é maioritariamente referente a aplicações ao setor bancário, propondo-se o presente estudo a completar esta lacuna existente na literatura através de uma pesquisa que estenda estas relações ao setor das telecomunicações, onde a retenção de clientes é um constante desafio.

Segundo a Autoridade Nacional das Telecomunicações - ANACOM, agente regulador do mercado das telecomunicações em Portugal, existem 11 prestadores em atividade de pacotes de serviços eletrónicos, sendo os três grandes *players*: a MEO, a NOS e a Vodafone (ANACOM, 2020a). Grande parte das famílias portuguesas são subscritoras de pacotes com mais do que um serviço (84%), estando cada vez mais as empresas do setor a apostar na oferta de pacotes convergentes (Serviços fixos + Serviços móveis) (ANACOM, 2020a). No

primeiro semestre deste ano, os serviços em regime de pacote atingiram 4,15 milhões de subscrições. Esta modalidade de serviço registou um aumento 4,4% (175 mil subscrições) face ao primeiro semestre do ano anterior e encontrava-se estagnada desde 2015 registando novamente um crescimento em 2019 (ANACOM, 2020b).

## 1.2 Problema de Investigação

Esta pesquisa situa-se na área de *Customer Relationship Management* (CRM), mais concretamente no tópico de conhecimento do cliente. Tem como delimitação teórica a lealdade como vantagem competitiva e como delimitação prática o setor das telecomunicações em Portugal. O objetivo geral desta investigação é perceber se existe alguma relação entre os diferentes tipos de conhecimento do cliente e a lealdade e se esta relação constitui uma vantagem competitiva para uma marca de telecomunicações. Neste sentido, o estudo procura dar resposta à seguinte questão: De que forma os tipos de conhecimento do cliente potenciam a lealdade como vantagem competitiva de uma marca de telecomunicações?

## 1.3 Relevância Científica e Empresarial

Em mercados com um nível de maturidade elevado, em que as empresas têm de se manter competitivas (Izogo, 2017), a utilização de fontes externas como é o caso do conhecimento do cliente, tornou-se uma preocupação (Taghizadeh et al., 2018). A importância da presente pesquisa reside na sua contribuição para o aumento de estudos de conhecimento do cliente aplicado ao setor das telecomunicações. Em contexto académico, o estudo mostra-se relevante na junção de dois modelos distintos: um que relaciona os três tipos de conhecimento do cliente com a capacidade de inovação de um serviço e performance (Taghizadeh et al., 2018) e um outro que testa a relação entre as diferentes dimensões de CRM, como o conhecimento do cliente, com a lealdade e consequente vantagem competitiva (Bhat & Darzi, 2016). Através da adaptação destes dois modelos, tornou-se possível aliar os diferentes tipos de conhecimento do cliente, a lealdade a uma marca de telecomunicações e respetiva vantagem competitiva face aos concorrentes criando-se um modelo inovador aplicado a um mercado competitivo, não tendo o autor encontrado outros trabalhos que testassem a aplicação da discriminação dos diferentes tipos de conhecimento do cliente a este setor. O estudo espera ainda num contexto empresarial constituir um recurso para que equipas de marketing que atuam no

setor possam gerir da melhor forma não só a informação que recolhem dos e sobre os seus clientes como consigam adequar a informação que lhes disponibilizam através das demais plataformas.

## 1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo, correspondente à introdução, é feita uma contextualização do tema, exposto o objetivo geral do qual deriva a questão de investigação, bem como é apresentada a relevância do estudo ao nível científico e empresarial. No capítulo seguinte, que corresponde à revisão de literatura, é feito um enquadramento dos diferentes temas subjacentes à problemática desta investigação e apresentadas as hipóteses de investigação. No terceiro capítulo, é apresentado o modelo de análise adotado. Segue-se o quarto capítulo, correspondente à metodologia de investigação onde é descrito o tipo de estudo, amostragem, o método de recolha de dados, a estrutura do questionário, as escalas de medida e técnicas de tratamento dos dados adotadas. No quinto capítulo são analisados os resultados obtidos através da recolha de dados provenientes dos questionários *online*. E por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões e discussão de resultados, as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento do estudo, os contributos a nível académico e empresarial e sugestões de linhas de investigação para pesquisas futuras.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Gestão do Conhecimento do Cliente

O cliente é atualmente considerado a fonte de conhecimento mais importante de uma empresa (Mehdibeigi, Dehghani, & Yaghoubi, 2016). Quando entre estes dois agentes existe uma boa relação, esta reflete-se tanto no aumento do número de vendas como na aquisição de novos clientes (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002; Mehdibeigi et al., 2016).

Cada interação com o cliente funciona como um pequeno estudo de mercado, o que faz do conhecimento uma alternativa rápida e autónoma que permite à empresa responder eficazmente às exigências do mercado em ambientes cada vez mais competitivos (García-Murillo & Annabi, 2002; Gibbert et al., 2002; Mehdibeigi et al., 2016).

Entende-se por gestão do conhecimento do cliente, o processo de aprendizagem onde a experiência e o conhecimento podem ser partilhados entre o cliente e a empresa

(Gibbert et al., 2002; Taghizadeh et al., 2018). Este processo não se limita à identificação e recolha de informação acerca do cliente, englobando outros associados à criação e desenvolvimento de conhecimento (Mehdibeigi et al., 2016; Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008).

A informação quando obtida através da troca de impressões com o cliente, é mais rica em conteúdo, conseguindo de forma mais eficaz ajudar a compreender, não só a forma como o cliente se comporta, como o que o motiva a fazê-lo (García-Murillo & Annabi, 2002). Ainda assim, apenas começou a despertar a atenção dos investigadores e dos gestores, quando as organizações perceberam o potencial contributo que poderia ter no alcance de uma vantagem face aos seus concorrentes (García-Murillo & Annabi, 2002).

Izogo (2017) no seu trabalho defende que é mais provável que os clientes se comprometam com prestadores de serviços de telecomunicações que saibam como responder às suas expectativas. Isto porque a capacidade dos prestadores de serviços em oferecer soluções adaptadas às necessidades dos clientes, acaba por criar barreiras e diminuir o seu interesse na procura de ofertas alternativas (Izogo, 2017). No entanto, existem outros estudos que defendem que esta ligação só existe de forma indireta. No trabalho de Nora (2019), que procura clarificar relações de comprometimento, confiança e conhecimento do cliente com as intenções de recompra no setor bancário, é rejeitada a hipótese de que o conhecimento do cliente esteja diretamente ligado à repetição de compra. Por outro lado, mostra que um maior conhecimento do cliente levará a um aumento da intimidade deste para com o banco e que será esta intimidade a resultar em repetição de compra, neste caso traduzida em transações (Nora, 2019).

O conhecimento do cliente é visto como um recurso relevante, que pode ser trabalhado com diferentes objetivos como apoiar no desenvolvimento de um novo produto, facilitar a identificação de oportunidades e melhorar relações (Mehdibeigi et al., 2006). A essência deste tipo de conhecimento é tornar a ligação entre a empresa e os seus clientes bidirecional, para que resulte numa perceção de valor e aprendizagem mútua que apenas se consegue através de interações pessoais (García-Murillo & Annabi, 2002; Gibbert et al., 2002).

Segundo García-Murillo e Annabi (2002) e Gibbert (2002) e respetivos colaboradores, é possível distinguir três tipos de conhecimento do cliente: conhecimento **sobre** (por exemplo, histórico de compras), **do** (por exemplo, sugestões de melhoria de um produto/serviço derivadas de consumos anteriores) e **para** o cliente (toda a informação acerca de um produto/serviço disponível no site da empresa, por exemplo). Esta ideia foi referenciada por outros trabalhos da área como Salomann, Dous, Kolbe e Brenner (2005), Smith and McKeen (2005), Taghizadeh et al. (2018) e Taherparvar, Esmaeilpour e Dostar (2014).

### 2.1.1 Conhecimento sobre o Cliente

Está essencialmente associado à informação presente nas bases de dados de cada empresa, recolhida normalmente nos diferentes pontos de contacto, como por exemplo gostos, compras anteriores e detalhes de faturação (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008; García-Murillo & Annabi, 2002). Segundo Taghizadeh et al. (2018), é mais provável um novo produto ir ao encontro das expectativas do cliente quando este é desenvolvido com base em informação sobre si. A recolha deste tipo de informação acerca do cliente visa perceber impulsos e customizar a estratégia da empresa de acordo com esses comportamentos (Taghizadeh et al., 2018). O conhecimento sobre o cliente pode ser facilmente convertido em vantagens competitivas pelo que deve circular de forma transparente dentro da empresa, mas ser controlado quando circula fora das suas fronteiras (Gebbert et al., 2003; Taherparvar et al., 2014). Por serem maioritariamente recolhidos tecnologicamente, revelam-se determinantes, mas insuficientes uma vez que não disponibilizam informação sobre motivações e perceções (García-Murillo & Annabi, 2002).

### 2.1.2 Conhecimento do Cliente

Trata-se do contributo que parte do cliente (Gibbert et al., 2002) e que este pode ter no conhecimento da empresa tanto através da cocriação de conteúdo e produtos como da resolução de problemas. A participação do cliente vai permitir completar lacunas e reparar falhas existentes em áreas que são interessantes para os consumidores (García-Murillo & Annabi, 2002). A partilha de conhecimento e interação entre as duas partes geram sinergias positivas que se refletem em benefícios para ambas: para a empresa,

através da possibilidade de melhoria e criação de produtos e serviços (Mehdibeigi et al., 2016); e para o cliente, que fica satisfeito por perceber que a sua contribuição é valorizada e tida em consideração por parte da empresa (Gibbert et al., 2002). No seu trabalho, Gibbert et al., 2002 apresentam vários estudos de caso que comprovam que a satisfação do cliente ao sentir-se parte integrante do processo de criação ou melhoria, resulta num comportamento positivo e de lealdade à marca.

Os próprios clientes constituem assim uma fonte importante na geração de novas ideias e no alcance de uma posição de vantagem relativamente à concorrência (Taghizadeh et al., 2018), pois ninguém melhor do que os próprios para fazer saber as suas necessidades (Gibbert et al., 2002).

### 2.1.3 Conhecimento para o Cliente

O conhecimento para o cliente é focado maioritariamente em informação e conhecimento acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (Smith & McKeen, 2005), e que são relevantes para o cliente durante o seu processo de decisão de compra (Mehdibeigi et al., 2016). Apesar de ser categorizado como “para o cliente”, é uma fonte de conhecimento utilizada por todas as partes interessadas (internas ou externas) que pretendam saber mais acerca da empresa, isto é, colaboradores, clientes, fornecedores ou concorrentes (Zanjani, 2008). Para além de permitir o esclarecimento de dúvidas e diminuir o tempo de resposta a pedidos de clientes, é uma vantagem competitiva das empresas focadas no desenvolvimento de conhecimento especializado, como materiais de leitura, por exemplo, que oferecem aos seus clientes (Smith & McKeen, 2005).

O conhecimento gerado com base em informação recolhida sobre e do cliente, possibilita uma transmissão de transparência e confiança (Taghizadeh et al., 2018) capaz de reter clientes (Desouza & Awazu, 2004 como citado em Smith & McKeen, 2005, p.749), não só por representar uma validação positiva da empresa junto de novos clientes, mas também por fortificar o relacionamento com os atuais (Smith & McKeen, 2005; Taherparvar, 2014) ao completar conhecimento já existente (Zanjani et al., 2008).

Com base na literatura revista é possível desenvolver as seguintes hipóteses de investigação:

*H1a- O conhecimento sobre o cliente tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.*

*H1b- O conhecimento do cliente tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.*

*H1c- O conhecimento para o cliente tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.*

## 2.2 Lealdade

Um cliente é considerado leal quando “de forma geral compra repetidamente o mesmo produto ou serviço ao seu fabricante, em vez de o fazer a vários fornecedores da mesma categoria” podendo a lealdade a uma marca ser definida como o “grau em que o consumidor compra constantemente a mesma marca dentro de uma categoria de produto” (AMA, 2017a).

A lealdade em serviços de telecomunicações, pode ser definida como a preferência (através da repetição de compra e apoio contínuos) por um determinado prestador de serviços de telecomunicações, independentemente de outras alternativas e/ou estratégias de marketing que procurem provocar a mudança de prestador de serviços de telecomunicações (Izogo, 2017).

Neste sentido, podem ser distinguidos dois tipos de lealdade: no comportamento e na atitude (Shafei & Tabaa, 2016). A lealdade comportamental, não implica uma atitude positiva do cliente para com a marca, referindo-se apenas à repetição de compra de um produto ou serviço ao longo do tempo (Shafei & Tabaa, 2016). Nos serviços de telecomunicações, os custos de mudança são normalmente elevados o que faz com que o cliente continue muitas vezes vinculado à marca mesmo não estando satisfeito com o serviço (Izogo, 2017). Por sua vez, a lealdade atitudinal está mais relacionada com a ligação emocional do cliente para com a marca (Shafei & Tabaa, 2016; Izogo, 2017). Importa ainda salientar que enquanto a lealdade comportamental pode não significar lealdade atitudinal, a lealdade atitudinal traduz-se muitas vezes em lealdade comportamental (Bahadur, Aziz, & Zulfiqar, 2018); Izogo, 2017).

É importante que as empresas mantenham uma base de clientes leais, para que consigam assegurar uma duradoura posição de vantagem face à concorrência (Bhat &



Darzi, 2016), sendo o custo de angariar novos clientes muito superior ao de manter os existentes (Shafei & Tabaa, 2016).

O conhecimento do cliente tem um grande impacto na lealdade a uma marca (Bhat & Darzi, 2016), e para além disso, com a chegada da portabilidade de número de telemóvel, tornou-se imprescindível que os prestadores de serviços de telecomunicações encontrassem estratégias de diferenciação. Um cliente insatisfeito só se manterá leal caso não espere melhores soluções por parte dos concorrentes (Izogo, 2016). Em consonância com a literatura revista, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

*H2a: O conhecimento sobre o cliente tem influência positiva na lealdade dos clientes da marca.*

*H2b: O conhecimento do cliente tem influência positiva na lealdade dos clientes da marca.*

*H2c: O conhecimento para o cliente tem influência positiva na lealdade dos clientes da marca.*

### 2.3 Vantagem Competitiva

Segundo Porter (1985), uma empresa é detentora de uma vantagem competitiva quando assume competências que a permitem ultrapassar os seus concorrentes numa determinada indústria.

Sendo a lealdade determinante de uma vantagem competitiva (Bhat & Darzi, 2016), e o ambiente do setor de telecomunicações tão competitivo, criar uma base de clientes fieis, traduz-se num grande passo estratégico para uma marca que queira permanecer relevante, bem como é crucial que encontre pontos diferenciadores ou mecanismos que façam diminuir a vontade dos clientes em mudar de prestador de serviços de telecomunicações (Izogo, 2017), isto é, já não basta oferecer serviços básicos como serviços exclusivamente de voz, uma vez que este mercado se encontra saturado (Bahadur et al., 2018).

Para que consigam criar produtos e/ou serviços do interesse do cliente e tornar a sua oferta mais atraente face à concorrência, as empresas exploram componentes de CRM, como é o caso do conhecimento do cliente que lhes permitam conhecer os fatores associados à satisfação e lealdade dos mesmos (Bhat & Darzi, 2016). O conhecimento que

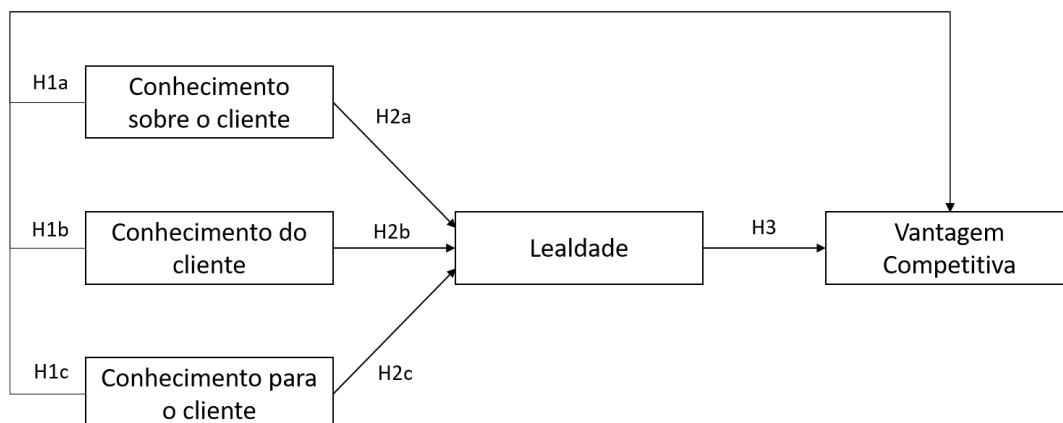
se gera quando um cliente utiliza um serviço tornou-se um recurso imprescindível para as empresas e fez da sua aquisição uma nova vantagem competitiva (Mehdibeigi et al., 2016). É importante que a informação que recolhe dos seus clientes seja composta por boas e más experiências, para que se possa reposicionar no mercado, caso seja necessário (Smith and McKeen, 2005).

Com base na literatura revista, foi levantada a seguinte hipótese:

*H3: A lealdade tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.*

### 3. Modelo de Investigação

Procurando dar resposta ao problema de investigação, o modelo proposto neste estudo é resultante da adaptação de dois modelos anteriormente testados e publicados. O primeiro modelo, inclui-se no trabalho de Bhat & Darzi (2016) onde foram analisadas as relações de causalidade entre as diferentes dimensões de CRM (gestão de reclamações, orientação do cliente, poder do cliente e conhecimento do cliente), a lealdade e a vantagem competitiva no setor bancário, através de um modelo de equações estruturais. O segundo, incluído no trabalho de Taghizadeh et al. (2018), procurou analisar, com recurso ao mesmo tipo de modelo, a relação entre os três tipos de conhecimento do cliente, a capacidade de inovação e a performance. Em concordância com o descrito, propõe-se o modelo de investigação representado na Figura 1.



Fonte: Elaboração própria com base nos modelos de Bhat & Darzi (2016) e Taghizadeh et al. (2018)

*Figura 1-Modelo de Investigação*

## 4. Metodologia

### 4.1 Desenho da Pesquisa

Considerando o objetivo desta investigação, o presente estudo foi desenvolvido numa base filosófica positivista, sendo objetivamente orientado para os resultados. A sua abordagem dedutiva, parte de uma revisão teórica do tema para uma aplicação prática, sendo o seu objetivo descritivo explanatório no sentido em que, no final, os resultados poderão ser contextualizados com vista à melhoria da gestão da informação relativa ao cliente (Saunders et al., 2016).

Na presente pesquisa de carácter quantitativo que procura avaliar relações e efeitos diretos entre diferentes variáveis, adotou-se a estratégia de inquérito *online* com recurso a um questionário estruturado e utilizou-se escalas anteriormente testadas e publicadas para a medição dos construtos. Por se tratar de um estudo em que a recolha de dados é feita num momento específico no tempo, quanto ao horizonte temporal define-se como uma pesquisa Cross-Sectional (Saunders et al., 2016).

### 4.2 População e Amostra

Tendo em consideração a existência de diferentes modalidades de adesão a serviços de telecomunicações em Portugal e a modalidade de serviços em pacote a mais abrangente, e que no primeiro semestre deste ano registou valores de subscrição acima do previsto com base na evolução ao longo do tempo (ANACOM, 2020b), da população deste estudo, indivíduos que subscrevam serviços de telecomunicações na sua habitação, a amostra considerada interessante para o mesmo é constituída por indivíduos que subscrevam atualmente pelo menos um pacote de serviços. Em linha com a estrutura da presente pesquisa, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

### 4.3 Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através de um questionário estruturado desenvolvido com a ajuda do software Qualtrics e distribuído através de um *web link*. Este *link* foi partilhado nas redes sociais Facebook e Instagram e via *e-mail*, seguindo boas práticas de envio de *e-mail* com vista à obtenção de uma elevada taxa de resposta ao questionário

(Saunders et al., 2016). Depois de analisados os resultados oriundos da divulgação de uma versão piloto que permitiu detetar e corrigir problemas de ambiguidade e percetibilidade, foi posta em prática a versão final entre 23 de junho e 31 de julho.

#### 4.4 Estrutura do Questionário

O questionário estruturado utilizado para a recolha de dados desta investigação foi desenvolvido com base em escalas anteriormente testadas e publicadas e dividido em três partes (Anexo 1). Uma primeira parte composta por uma questão-filtro, para que inquiridos que subscrevessem soluções isoladas de serviços de telecomunicações, seguissem para o final do questionário e não integrassem a amostra. E caso respondessem afirmativamente à opção de resposta “pacote de serviços” era-lhes perguntado qual o operador que subscrevem atualmente em Portugal, possibilitando a recolha de informação relevante acerca dos serviços subscritos pelo inquirido. Uma segunda parte que incluía questões representativas para a mensuração dos principais construtos (conhecimento sobre, do e para o cliente, lealdade e vantagem competitiva). E uma última parte, integralmente formada por questões ligadas ao perfil sociodemográfico dos respondentes (sexo, idade, estado civil, situação profissional, nível de escolaridade, rendimento e distrito de residência). Criou-se ainda um campo de preenchimento facultativo para a introdução de um endereço de correio eletrónico onde o inquirido, em caso de interesse, receberia os resultados do estudo.

Com o objetivo de eliminar atritos no preenchimento do questionário e evitar problemas na recolha dos dados, foi realizado um pré-teste que consistiu no envio de duas versões piloto, através de um *link*, para 10 pessoas (divididas em dois grupos de igual número de recipientes, coletando 5 respostas a cada versão) com características representativas das variações da amostra em estudo. A construção e divulgação deste pré-teste permitiu detetar algumas imperfeições que comprometiam a fluidez de resposta, resultando na alteração da forma de apresentação de algumas questões, garantindo o envio de uma versão final do questionário de fácil compreensão e em linha com o objetivo exposto na introdução.

#### 4.5 Construtos e Escalas de Medida

Na realização deste questionário foram utilizados, no total, 19 itens adaptados de escalas construídas pelos autores de referência, para a medição das diferentes dimensões de conhecimento de cliente: conhecimento sobre o cliente (4 itens), conhecimento do cliente (3 itens) e conhecimento para o cliente (4 itens), lealdade (6 itens) e vantagem competitiva (2 itens). Para a medição dos diferentes itens, utilizaram-se escalas de Likert de 5 pontos de 1=“Discordo Totalmente” a 5=“Concordo Totalmente”. Os itens de medição considerados nesta investigação encontram-se descritos nas Tabelas I a V.

*Tabela I-Itens de Medição do Construto Conhecimento sobre o Cliente*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Conhecimento sobre o cliente</b>	Our bank has been informed about customer's background	O FST que subscrevo atualmente conhece o meu histórico de compras e transações	Taghizadeh et al. (2018)
	Our bank has been informed about customer's requirements and prerequisites	O FST que subscrevo atualmente está informado acerca das minhas necessidades	
	Our bank has been informed about customer's demands and requests	O FST que subscrevo atualmente está informado acerca das minhas preferências e dos meus serviços ativos	
	Our bank has been informed about customer's problems	O FST que subscrevo atualmente está informado acerca dos/das meus/minhas problemas/dificuldades enquanto consumidor	

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

*Tabela II-Itens de Medição do Construto Conhecimento do Cliente*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Conhecimento do cliente</b>	Our bank asks customers about current service quality	O FST que subscrevo atualmente questiona-me acerca da qualidade do serviço prestado	Taghizadeh et al. (2018)
	Our bank asks customers about competitor's service quality	O FST que subscrevo atualmente questiona-me acerca da qualidade de serviço de outros FST's	
	Our bank asks customers about their required services	O FST que subscrevo atualmente questiona-me sobre os meus serviços ativos	

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

*Tabela III-Itens de Medição do Construto Conhecimento para o Cliente*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Conhecimento para o cliente</b>	Our bank provides information about current services for customers	O FST que subscrevo atualmente fornece-me informação acerca dos seus produtos e serviços	Taghizadeh et al. (2018)
	Our bank provides information about innovative and new services for customers	O FST que subscrevo atualmente fornece-me informação acerca de novos serviços e inovações	

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

*Tabela III-Itens de Medição do Construto Conhecimento para o Cliente (continuação)*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Conhecimento para o cliente</b>	Our bank provides information about benefits of innovative and new services for customers	O FST que subscrevo atualmente fornece-me informação sobre dos benefícios dos novos serviços e inovações	Taghizadeh et al. (2018)
	Our bank helps customers to make better decisions by providing information	O FST que subscrevo atualmente, através da informação que fornece, ajuda-me a tomar melhores decisões	

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

*Tabela IV-Itens de Medição do Construto Lealdade*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Lealdade</b>	I like to use the services provided by the bank	Gosto de usar os serviços prestados pelo FST que subscrevo atualmente	Bhat & Darzi (2016)
	I will continue using my network service provider for a long period of time	Vou continuar a subscrever o FST que subscrevo atualmente durante muito tempo	
	When topic on my network service provider comes up in conversation, I will go out of my way to recommend my network service provider	Quando o FST que subscrevo atualmente surgir em conversa, farei o possível por recomendá-lo	Izogo (2017)

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

*Tabela IV-Itens de Medição do Construto Lealdade (continuação)*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Lealdade</b>	Even if another network service provider offers something better, I intend to continue using the services of network service provider	Mesmo que me ofereçam soluções melhores, tenciono continuar a usar o meu atual FST	Izogo (2016)
	I would be willing to pay a higher price for this brand over other brands	Estaria disposto a pagar um preço mais alto por esta marca do que por outras marcas	Izogo (2017)
	I am loyal to the service brand	Considero-me leal a esta marca	Bahdur et al. (2018)

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

*Tabela V-Itens de Medição do Construto Vantagem Competitiva*

<b>Construto</b>	<b>Item Original</b>	<b>Item Adaptado</b>	<b>Autor</b>
<b>Vantagem competitiva</b>	The bank is more customer caring than other banks	O FST que subscrevo atualmente é mais atencioso do que os outros FST's	Bhat & Darzi (2016)
	Bank provides superior services than other banks	O FST que subscrevo atualmente questiona-me acerca da qualidade de serviço de outros FST's	

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

#### 4.6 Tratamento Preliminar de Dados

Terminada a recolha de dados desta investigação, realizou-se um tratamento inicial de dados que precedeu a análise dos mesmos. A amostra resultante desta recolha revelou-se composta por subscritores de soluções de telecomunicações agregadas e por subscritores de serviços isolados. No total, registaram-se 291 respostas ao questionário. No entanto, com vista ao aumento da relevância do estudo para o mercado das telecomunicações na modalidade de pacote de serviços, optou-se pela colocação de uma



questão filtro que permitiu excluir respostas de indivíduos que não subscrevessem pacotes de serviços.

Excluídas as respostas de indivíduos que não respeitam as características da amostra definidas para o presente estudo bem como de indivíduos que não completaram o questionário, a amostra ficou reduzida a 183 indivíduos.

## 5. Análise e Discussão dos Resultados

### 5.1 Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo, constituída no total por 183 respondentes, é maioritariamente composta por indivíduos do sexo feminino (63,9%), com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos (29,5%) e casados (83%) no que respeita ao seu estado civil. Relativamente aos indivíduos do sexo masculino (36,1%), encontram-se na sua maioria entre os 46 e os 55 anos (28,8%) ou entre os 36 e os 45 anos (21,3%). No que concerne à sua situação profissional atual, grande parte dos indivíduos (68,9%) trabalham por conta de outrem, seguindo-se os indivíduos que trabalham atualmente por conta própria (15,3%). Quanto ao nível de escolaridade quase metade dos indivíduos, 46,4%, concluíram o ensino secundário, ou são licenciados (33,9%). No que diz respeito à avaliação qualitativa que os indivíduos fazem do rendimento mensal do seu agregado familiar, mais de metade dos indivíduos (58,5%) afirma que é possível viver com o seu rendimento atual. Ao nível da zona de residência, observa-se que a maior parte dos indivíduos reside no distrito de Faro (60,01%), em Lisboa (12,6%) e no Porto (5,5%). Outras informações mais detalhadas relativas ao perfil sociodemográfico da amostra podem ser consultadas no Anexo 2.

Com o objetivo de obter um conhecimento mais profundo da amostra e elevar a consistência desta investigação, perguntou-se aos inquiridos qual o fornecedor de serviços que subscreviam atualmente nas suas habitações. Desta forma observa-se que as respostas se distribuem pelos três grandes *players* de serviços de telecomunicações em Portugal sendo que a maioria utiliza serviços MEO (44,3%), seguida de serviços NOS (30,1%) e por último Vodafone (25,7%), como representado na figura 2.

### Fornecedor de serviços subscrito atualmente

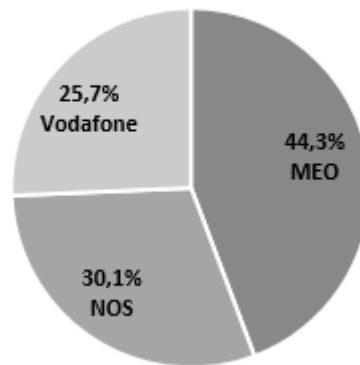


Figura 2-Fornecedor de Serviços de Telecomunicações Subscrito Atualmente na Habitação

Fonte: Elaboração própria

### 5.2 Análise das Componentes Principais

Para testar a adequação da associação de itens altamente correlacionados dentro dos construtos, realizou-se uma análise de componentes principais (ACP) para cada um dos construtos definidos. Com recurso ao Anexo 3 é possível concluir que existe uma adequação aceitável das correlações entre os itens de cada construto, isto é, os valores da estatística Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) associados a cada um deles encontram-se acima de 0,5 (Mooi, 2011). Esta adequação foi confirmada e reforçada pelo resultado do teste de Esfericidade de Bartlett (Anexo 3). Relativamente à análise de comunalidade, verificou-se que todos os itens registaram valores acima de 30% (Anexo 4). Os *loadings* são elevados em cada fator e variam entre 0,76 e 0,91 (Anexo 4). No que concerne à análise de variância explicada, olhando para a tabela dos autovalores iniciais (*Eigenvalues*), confirma-se que mediante o método de extração de análise das componentes principais, existe apenas 1 fator para representar cada conjunto de itens (Anexos 5 a 9).

### 5.3 Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Com o intuito de analisar tanto a fiabilidade como a consistência interna das escalas utilizadas na medição de cada um dos construtos definidos procedeu-se ao cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach. Os valores deste coeficiente variam entre 0 e 1 e para que a escala tenha consistência interna, é recomendável que o resultado do coeficiente seja no mínimo de 0,7 para cada uma das escalas (Field, 2013; Mooi, 2011; Pallant, 2011). Com recurso à Tabela VI é possível observar que todas as escalas apresentam valores satisfatórios que justificam a sua fiabilidade. Desta forma, seguiu-se para a criação de

índices sintéticos através do cálculo da média dos itens dos construtos que constituem o modelo (conhecimento sobre o cliente, conhecimento do cliente, conhecimento para o cliente, lealdade e vantagem competitiva) que será testado e analisado na presente investigação.

*Tabela VI-Análise de Fiabilidade e Consistência Interna*

<b>Construto</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Média*</b>	<b>Nº de itens</b>
Conhecimento sobre o cliente	0,808	3,46	4
Conhecimento do cliente	0,835	3,14	3
Conhecimento para o cliente	0,907	3,61	4
Lealdade	0,899	3,29	6
Vantagem Competitiva	0,799	3,28	2

\*Escala com valor mínimo 1= "Discordo totalmente" e máximo 5="Concordo totalmente"

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4 Validação das Hipóteses

Com a finalidade de testar a validade das hipóteses de investigação desta pesquisa formuladas com base em literatura de referência, serão utilizadas duas regressões lineares múltiplas: uma que relaciona de forma direta os diferentes tipos de conhecimento do cliente com a lealdade à marca (H2a, H2b e H2c) e uma outra que representa a relação direta dos diferentes tipos de conhecimento do cliente e lealdade com a vantagem competitiva (H1a, H1b, H1c e H3). Analisando os resultados apresentados na tabela VII, é possível verificar que nem todas as hipóteses foram suportadas:

*Tabela VII-Validação das Hipóteses de Investigação-Quadro Resumo*

<b>Hipóteses de Investigação</b>		<b>Conclusão</b>
<b>H1a</b>	O conhecimento sobre o cliente tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.	Suportada
<b>H1b</b>	O conhecimento do cliente tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.	Não Suportada
<b>H1c</b>	O conhecimento para o cliente tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.	Suportada
<b>H2a</b>	O conhecimento sobre o cliente tem influência positiva na lealdade dos clientes da marca.	Suportada
<b>H2b</b>	O conhecimento do cliente tem influência positiva na lealdade dos clientes da marca.	Não Suportada
<b>H2c</b>	O conhecimento para o cliente tem influência positiva na lealdade dos clientes da marca.	Suportada
<b>H3</b>	A lealdade tem influência positiva na vantagem competitiva da marca.	Suportada

#### 5.4.1 Pressupostos da Realização da Análise das Regressões Lineares

Antes de avançar com a realização da análise das regressões lineares deste estudo, é necessário que sejam assegurados alguns pressupostos, nomeadamente: o tamanho da amostra deverá ser adequado, a relação entre as variáveis que integram o modelo deve expressar-se de forma linear, deve verificar-se a inexistência de multicolinearidade, a média esperada dos erros deve ser igual a zero, os erros devem estar distribuídos de forma homogénea, devem ser independentes, isto é, deve verificar-se a inexistência de autocorrelação e ainda seguir uma distribuição normal.

Relativamente ao tamanho da amostra espera-se que seja no mínimo  $50+8k$ , sendo  $k$  o número de variáveis independentes presentes no modelo (Mooi, 2011; Pallant, 2011). Tendo em conta que os modelos das duas regressões lineares múltiplas são constituídos por três e quatro variáveis independentes (*conhecimento sobre o cliente, conhecimento do cliente, conhecimento para o cliente e lealdade*) e sendo a amostra desta investigação composta por 183 indivíduos, pode afirmar-se que este pressuposto se encontra satisfeito.

Através da análise dos gráficos de dispersão que constam nos Anexos 10 e 16 confirma-se que as variáveis se relacionam de forma linear. No que diz respeito à colinearidade (Anexos 11 e 17), nenhum dos valores dos resultados de tolerância se apresenta abaixo de 0,1 nem os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) acima de 10, confirmando a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Com base nos resultados de estatísticas de resíduos é possível verificar que a média esperada dos erros é igual a zero para os dois modelos deste estudo (Anexos 12 e 18). Analisando os gráficos de dispersão (Anexos 13 e 19) verifica-se que os resíduos estão regularmente distribuídos, com a maioria dos pontos concentrados em torno do valor zero, suportando a existência de homocedasticidade. Para os dois modelos, os resultados do teste de Durbin-Watson apresentam valores perto de 2, permitindo afirmar com evidência estatística que os erros são independentes (Anexos 11 e 17). Confirma-se ainda através da análise dos histogramas e gráficos p-p (Anexos 14 e 20) que os erros seguem uma distribuição normal.

#### 5.4.2 Relação entre Tipos de Conhecimento do Cliente e Lealdade

Procurando a validação das hipóteses de investigação H2a, H2b e H2c e depois de assegurados todos os pressupostos, procedeu-se à realização de uma regressão linear múltipla que relaciona de forma direta cada um dos três tipos de conhecimento do cliente (variáveis independentes) com a lealdade (variável dependente). Os resultados desta regressão encontram-se sumarizados na Tabela VIII e representados mais detalhadamente no Anexo 15.

Observando os resultados, verificou-se que existe evidência estatística para afirmar que o modelo se adequa aos dados ( $F_{(3)}=27,987$ ;  $p=0,000$ ), isto é, que pelo menos um dos três tipos de conhecimento do cliente é explicativo neste modelo e que 31% da variação total da lealdade é explicada pelas variáveis independentes ( $R^2$  ajustado= 0,308). Da análise dos efeitos diretos desta relação foi ainda observável qual o grau de significância de cada um dos três tipos de conhecimento do cliente relativamente à lealdade, concluindo-se que apenas o conhecimento sobre o cliente e o conhecimento para o cliente se mostraram estatisticamente significativos (Sig. <0,05) sendo o conhecimento sobre o cliente a variável com mais peso na variação do valor global da lealdade ( $\beta=0,354$ ;  $p=0,000$ ). Estão assim suportadas as hipóteses de investigação H2a e H2c.

*Tabela VIII-Sumário da Primeira Regressão Linear*

Variáveis Independentes	Coefficientes padronizados Beta	Sig.
Conhecimento sobre o Cliente	0,354	0,000
Conhecimento do Cliente	0,065	0,379
Conhecimento para o Cliente	0,299	0,000
$R^2$ ajustado=0,308		0,000
$F_{(3)}=27,987$		

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.3 Relação entre Tipos de Conhecimento do Cliente, Lealdade e Vantagem Competitiva

Com vista à validação das hipóteses H1a, H1b, H1c e H3 e depois de garantidos todos os pressupostos, recorreu-se a uma regressão linear múltipla que teve como variável dependente a vantagem competitiva e como variáveis independentes cada um dos três

tipos de conhecimento do cliente e a lealdade. Na tabela IX, apresenta-se o resumo dos resultados desta regressão linear múltipla, estando mais detalhados no Anexo 21.

Relativamente à adequação do modelo aos dados, este demonstra-se estatisticamente significativo ( $F_{(4)}=85,066$ ;  $p=0,000$ ). Atendendo ao valor do coeficiente de determinação, existe evidência estatística para afirmar que 65% da variação total da vantagem competitiva é explicada pelos três tipos de conhecimento do cliente e pela lealdade ( $R^2$  ajustado= 0,649). No que diz respeito ao grau de relação direta entre a variável dependente e as quatro independentes concluiu-se que apenas o conhecimento do cliente não é uma variável estatisticamente significativa ( $\beta=0,046$ ;  $p=0,387$ ) sendo a lealdade a que apresenta a relação direta mais forte com a vantagem competitiva ( $\beta=0,594$ ;  $p=0,000$ ), seguida do conhecimento para o cliente ( $\beta=0,182$ ;  $p=0,001$ ). Estão assim suportadas as hipóteses H1a, H1c e H3.

*Tabela IX-Sumário da Segunda Regressão Linear*

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Coefficientes padronizados Beta</b>	<b>Sig.</b>
<b>Conhecimento sobre o Cliente</b>	0,170	0,001
<b>Conhecimento do Cliente</b>	0,046	0,387
<b>Conhecimento para o Cliente</b>	0,182	0,001
<b>Lealdade</b>	0,594	0,000
R <sup>2</sup> ajustado= 0,649		0,000
F <sub>(4)</sub> =85,066		0,000

Fonte: Elaboração própria

## 6. Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões para Investigação Futura

### 6.1 Discussão de Resultados

Num setor saturado e tão competitivo como é o das telecomunicações, a procura por mecanismos que organicamente conduzam à lealdade a uma marca e à construção de relações duradouras com os seus clientes é uma constante e um potencial forte para as organizações que o consigam. O presente estudo, tinha como objetivo estudar os efeitos diretos da relação entre diferentes tipos de conhecimento do cliente e lealdade, bem como aferir se tal relação constitui uma vantagem competitiva face à concorrência. Partindo de uma revisão bibliográfica acerca de cada um destes conceitos, foram formuladas e seguidamente testadas sete hipóteses de investigação.

Os resultados obtidos nesta investigação mostram que o conhecimento sobre o cliente ( $\beta=0,354$ ;  $t=5,308$ ;  $p=0,000$ ) e o conhecimento para o cliente ( $\beta=0,299$ ;  $t=4,126$ ;  $p=0,000$ ) são os dois tipos de conhecimento do cliente potenciadores de lealdade a uma marca de telecomunicações. Este resultado vai ao encontro do estudo realizado por Nora (2019) que concluiu que os clientes recomendam serviços a familiares e amigos se obtiverem informação que vá ao encontro das suas necessidades.

No que diz respeito aos efeitos diretos dos tipos de conhecimento do cliente na possibilidade de influência na vantagem competitiva de uma marca, o presente estudo concluiu que existe evidência estatística para afirmar que tanto o conhecimento sobre o cliente ( $\beta=0,170$ ;  $t=3,319$ ;  $p=0,001$ ) como o conhecimento para o cliente ( $\beta=0,182$ ;  $t=3,366$ ;  $p=0,001$ ) têm um impacto positivo na mesma. Este resultado vai ao encontro do estudo de Taghizadeh et al. (2018) que defende que uma gestão eficaz do conhecimento do cliente permite à empresa não só melhorar a performance como também atingir uma posição de vantagem face a outros fornecedores da mesma categoria.

Em linha com os resultados obtidos na investigação de Bhat & Darzi (2016), a hipótese relativa à influência direta da lealdade sobre a criação de uma vantagem competitiva, obteve neste estudo suporte estatístico ( $\beta=0,594$ ;  $t=11,149$ ;  $p=0,000$ ), evidenciando um impacto positivo e forte. O que sugere que criar e manter uma base de clientes fiéis se reflete num aumento da carteira de clientes numa organização (Izogo, 2016) elevando-a para uma posição mais favorável relativamente à concorrência.

Por outro lado, o conhecimento do cliente como variável isolada, contrariamente ao espectável, não tem um impacto estatisticamente significativo na lealdade à marca ( $\beta=0,065$ ;  $t=0,883$ ;  $p=0,379$ ), bem como não se mostra estatisticamente relevante no que à influência sobre a vantagem competitiva ( $\beta=0,046$ ;  $t=0,046$ ;  $p=0,387$ ) diz respeito. Esta ideia contrasta com os autores García-Murillo & Annabi (2002), Gebbert et al. (2003) e Taghizadeh et al. (2018). Os primeiros, afirmam no seu trabalho que a interação entre o cliente e a empresa é uma forma desta partilhar informação sobre produtos e serviços que se traduz num contributo positivo, e que ajuda o cliente na tomada de decisão, uma ajuda que quando valorizada se traduz em lealdade. Taghizadeh et al. (2018) defendem no seu trabalho o cliente como um recurso externo importante na criação de conhecimento e

geração de novas ideias reforçando a importância das interações como benefícios para ambas as partes. Há que ter em consideração que a presente investigação estudou os efeitos dos diferentes tipos de conhecimento do cliente no setor das telecomunicações enquanto que no trabalho de Taghizadeh et al. (2018) estes foram estudados no setor da banca. Este resultado pode ainda dever-se à possibilidade deste tipo de conhecimento do cliente necessitar de ser trabalhado e analisado não individualmente, mas num modelo que não discrimine os três tipos de conhecimento do cliente, um modelo que adote um único construto que represente a gestão do conhecimento do cliente, para que se torne relevante e influente nas variáveis dependentes que constituem o modelo da presente investigação. Para além disso, pode também ter-se demonstrado estatisticamente irrelevante pelo facto de não estar a ser analisado juntamente com a variável satisfação. O conhecimento do cliente foi apresentado em estudos anteriores diretamente relacionado à geração de novas ideias para a criação de produtos, bem como à reparação de lacunas de produtos e/ou serviços já existentes, isto é, associado ao melhoramento da performance (Taherparvar et al., 2014; Taghizadeh et al. 2018). Neste sentido, a possibilidade de criação de lealdade e até de sentimento de propriedade para com a marca que parte da sensação de participação no processo de criação e melhoria de produtos e/ou serviços proposta por Gibbert et al., 2002, poderá necessitar da adição da variável satisfação para tornar este tipo de conhecimento estatisticamente relevante na variação da lealdade e conseqüente vantagem competitiva.

## 6.2 Contributos Académicos

O presente estudo desenvolveu um modelo que categoriza o conhecimento do cliente em diferentes tipos e testou o impacto direto de cada um deles na lealdade e vantagem competitiva de uma marca do setor das telecomunicações. O estudo destas relações demonstra-se uma contribuição para a literatura existente na área de gestão de conhecimento do cliente e, por outro lado, um adicional para estudos na temática de CRM numa vertente menos tecnológica. A presente investigação concluiu que existe uma influência positiva entre o conhecimento sobre e para o cliente e a lealdade e que saber geri-los é uma vantagem que as organizações conseguem adquirir perante a concorrência.



### 6.3 Contributos Empresariais

Este estudo mostra que dos três tipos de conhecimento do cliente, o conhecimento sobre o cliente e o conhecimento para o cliente influenciam positivamente tanto a lealdade como a vantagem competitiva, sendo que o primeiro tem um maior peso na variação da lealdade, mas é o conhecimento para o cliente o tipo de conhecimento que mais impacta positivamente a variação da vantagem competitiva.

Para as empresas que atuam no setor das telecomunicações em Portugal, este estudo recomenda que se continuem a reunir esforços por manter os dados dos clientes atualizados, pois há evidência de que o cliente valoriza ser reconhecido pela marca e que esta proximidade desperta uma sensação de comprometimento que o faz preferir determinado fornecedor de serviços em função de outro. Para além disso, o presente estudo sugere que num setor tão competitivo como o estudado, o conhecimento é poder e as marcas devem reunir o máximo de informação sobre os seus clientes que lhes permita acompanhar mudanças de comportamento e antecipar tendências.

Esta investigação alerta ainda para a importância da formulação de estratégias de marketing que vão além da tradicional divulgação da empresa. As marcas devem apostar na utilização do conhecimento relacionado com os seus clientes para que a criação e partilha de informação acerca da empresa vá ao encontro dos ideais dos clientes e faça com que estes se identifiquem para que se crie uma ligação que a coloca em vantagem relativamente à concorrência.

### 6.4 Limitações e Sugestões de Investigação Futura

Apesar do presente estudo ter sido desenhado de forma a responder aos objetivos propostos, a interpretação dos seus resultados deverá ter em conta algumas limitações encontradas ao longo do seu desenvolvimento.

Por se tratar de uma investigação quanto ao horizonte temporal *Cross-Sectional* e se cingir a um momento específico no tempo, apenas fornece informação estática que impossibilita uma melhor análise das relações causais entre as variáveis ao longo do tempo, não permitindo, por exemplo, a análise de variações da lealdade dos clientes em relação à marca. Outra limitação encontrada reside no facto de no processo de recolha de dados por ter sido utilizada uma técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, não é

possível a extrapolação dos dados para a população. Sendo este um estudo quantitativo seria interessante em investigações futuras responder ao problema de investigação com recurso a uma abordagem qualitativa, ou até a uma estratégia de método misto que incluísse entrevistas com profissionais de marketing que permitissem ter uma visão concreta e ir mais longe naquilo que são os resultados e consequente relevância do estudo. Em investigações futuras seria interessante aplicar o modelo desta investigação em mercados internacionais, pois culturalmente comportar-se-ão de forma diferente e os resultados certamente serão diferentes e igualmente interessantes. Para além disso, aplicar este modelo a outros setores de atividade como é o caso da banca, seguros, aviação e outros serviços, seria também uma linha de investigação a explorar, tendo em conta a crescente importância da criação de relações duradouras com clientes em todos eles.

## Referências

- Autoridade Nacional das telecomunicações – ANACOM. (2020). *Factos e números – 1º Semestre 2020*. Retirado de: [https://www.anacom.pt/streaming/infografia\\_Factos%26Numeros1S2020.pdf?contentId=1565134&field=ATTACHED\\_FILE](https://www.anacom.pt/streaming/infografia_Factos%26Numeros1S2020.pdf?contentId=1565134&field=ATTACHED_FILE)
- Autoridade Nacional das telecomunicações - ANACOM. (2020). *Pacotes de serviços de comunicações eletrónicas – 1º semestre de 2020*. Retirado de: [https://www.anacom.pt/streaming/Pacotes1S2020.pdf?contentId=1563082&field=ATTACHED\\_FILE](https://www.anacom.pt/streaming/Pacotes1S2020.pdf?contentId=1563082&field=ATTACHED_FILE)
- American Marketing Association (2017a) Definition of Brand Loyalty. Acedido a 26 de novembro de 2018 em <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B#brand+loyalty>
- 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), 1-21. doi: 10.1080/23311975.2018.1491780
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410. doi: 10.1108/IJBM-11-2014-0160
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll (4th ed.)*, London: Sage
- García-Murillo, M., & Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 53(8), 875-884. doi:10.1057/palgrave.jors.2601365
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003), Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107-123. doi:10.1108/13673270310505421
- Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469. doi:10.1016/S0263-2373(02)00101-9

- Izogo, E. E. (2017). Customer loyalty in telecom service sector: The role of service quality and customer commitment. *TQM Journal*, 29(1), 19-36. doi: 10.1108/TQM-10-2014-0089
- Izogo, E.E. (2016). Antecedents of attitudinal loyalty in a telecom service sector: the Nigerian case. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(6), 747-768. doi: 10.1108/IJQRM-06-2014-0070
- Mehdibeigi, N., Deghani, M. & Yaghoubi, N.M. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.012
- Nora, L. (2019). Trust, commitment, and customer knowledge: Clarifying relational commitments and linking them to repurchasing intentions. *Management Decision*, 57(11), 3134-3158. doi: 10.1108/md-10-2017-0923
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS (6th ed.)*, Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill
- Porter, M.E. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. In The Free Press, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance (11-15)*. Retirado de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- Salesforce Research. (3rd ed.). (2019). State of the Connected Customer. Retirado de [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf)
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005), Rejuvenating customer management: How to make knowledge for, from and about customers work. *European Management Journal*, 23(4), 392-403 doi: 10.1016/j.emj.2005.06.009
- Sarstedt M., Mooi E. (2014). *A concise guide to market research: The process, data and methods using IBM SPSS Statistics*, London: Springer

- Saunders, M., Thornhill, A., Lewis, P. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Shafei, I., & Tabaa, H. (2016). Factors affecting customer loyalty for mobile telecommunication industry. *EuroMed Journal of Business*, 11(3), 347-361. doi: 10.1108/EMJB-07-2015-0034
- Smith, H.A. and McKeen, J.D. (2005). Developments in practice XVIII-Customer Knowledge Management: Adding Value for Our Customers. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 744-755. doi: 10.17705/1CAIS.01636
- Taghizadeh, S., Rahman, S., Hossain, M. (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most?. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 162-182. doi: 10.1108/JKM-12-2016-0548
- Taherparvar, N., Esmailpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591-610. doi: 10.1108/JKM-11-2013-0446
- Zanjani, M.S., Rouzbehani, R., & Dabbagh, H. (2008). Proposing a conceptual model of customer knowledge management: a study of CKM tools in British dotcoms. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(8), 51-55.

## Anexos

### Anexo 1 – Questionário

#### Apresentação

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing do ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão e tem como objetivo entender o impacto do conhecimento do cliente na lealdade a uma marca que atua no setor das telecomunicações.

A sua contribuição é crucial para o desenvolvimento deste estudo e toda a informação recolhida a partir do mesmo será tratada de forma agregada, garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados.

O tempo de resposta estimado para o preenchimento deste questionário é de 5 minutos.

Agradeço, desde já, a sua contribuição.

Inês Rodrigues

---

#### Parte I – Questão filtro

Q1 Que tipo de serviço de telecomunicações utiliza atualmente na sua habitação?

- Telemóvel (1)
- TV (2)
- Internet (3)
- Voz (4)
- Pacote de Serviços (Combinação de pelo menos dois dos serviços anteriores) (5)

Avança para: “Parte III – Dados Sociodemográficos” se a resposta for igual a:  
(1) Telemóvel  
(2) TV  
(3) Internet  
(4) Voz

Q3 Qual o fornecedor de serviços de telecomunicações que subscreve atualmente na sua habitação?

- MEO (1)
- NOS (2)
- Vodafone (3)
- Outro. Qual? (4) \_\_\_\_\_

---

#### Parte II – Escalas de Medição dos construtos

Para responder às questões que se seguem, considere **apenas** o fornecedor de pacotes de serviços de telecomunicações que subscreve **atualmente** na sua habitação.

---

**Construto: Conhecimento sobre o cliente**

Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

O fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente:

	1. Discordo Totalmente (1)	2. Discordo (2)	3. Não concordo nem discordo (3)	4. Concordo (4)	5. Concordo Totalmente (5)
Conhece o meu histórico de compras e transações. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está informado acerca das minhas necessidades. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está informado acerca das minhas preferências e dos meus serviços ativos. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está informado acerca dos/das meus/minhas problemas/dificuldades enquanto consumidor. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Construto: Conhecimento do cliente**

Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

O fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente:

	1. Discordo Totalmente (1)	2. Discordo (2)	3. Não concordo nem discordo (3)	4. Concordo (4)	5. Concordo Totalmente (5)
Questiona-me acerca da qualidade do serviço prestado. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questiona-me acerca da qualidade de serviço de outros fornecedores de serviços de telecomunicações. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questiona-me sobre os meus serviços ativos. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Construto: Conhecimento para o cliente**

Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

O fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente:

	1. Discordo Totalmente (1)	2. Discordo (2)	3. Não concordo nem discordo (3)	4. Concordo (4)	5. Concordo Totalmente (5)
Fornece-me informação acerca dos seus produtos e serviços. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornece-me informação acerca de novos serviços e inovações. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornece-me informação acerca dos benefícios dos novos serviços e inovações. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através da informação que fornece, ajuda-me a tomar melhores decisões. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Construto: Lealdade

Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente):



	1. Discordo Totalmente (1)	2. Discordo (2)	3. Não concordo nem discordo (3)	4. Concordo (4)	5. Concordo Totalmente (5)
Gosto de usar os serviços prestados pelo fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou continuar a subscrever o fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente durante muito tempo. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente surgir em conversa, farei o possível por recomendá-lo. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que me ofereçam soluções melhores, tenciono continuar a usar o fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estaria disposto a pagar um preço mais alto por esta marca do que por outras marcas. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me leal a esta marca. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Construto: Vantagem Competitiva

Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

O fornecedor de serviços de telecomunicações que subscrevo atualmente:

	1. Discordo Totalmente (1)	2. Discordo (2)	3. Não concordo nem discordo (3)	4. Concordo (4)	5. Concordo Totalmente (5)
É mais atencioso do que os outros fornecedores de serviços de telecomunicações. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece melhores serviços do que outros fornecedores de serviços de telecomunicações. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte III – Dados Sociodemográficos

#### Sexo

- Masculino (1)
- Feminino (2)

#### Idade

- Inferior a 26 anos (1)
- Entre 26 e 35 anos (2)
- Entre 36 e 45 anos (3)
- Entre 46 e 55 anos (4)
- Superior a 55 anos (5)

#### Estado Civil

- Solteiro (1)
- Casado (2)
- Divorciado (3)
- Outro (5)

#### Situação Profissional Atual

- Estudante (1)
- Trabalhador(a)-estudante (2)
- Trabalhador(a) por conta própria (3)
- Trabalhador(a) por conta de outrem (4)
- Doméstico(a) (5)
- Reformado(a) (6)
- Desempregado(a) (7)

Nível de Escolaridade

- 1º Ciclo (até ao 4º ano) – Ensino Primário (1)
- Até ao 9º ano – Ensino Básico (2)
- 12º ano – Ensino Secundário (3)
- Bacharelato/Licenciatura – Ensino Superior (4)
- Mestrado/Doutoramento – Ensino superior (5)

Qual das seguintes afirmações melhor reflete a forma como se sente em relação ao rendimento mensal do seu agregado familiar?

- É muito difícil viver com o rendimento atual (1)
- É difícil viver com o rendimento atual (2)
- O rendimento atual dá para viver. (3)
- O rendimento atual permite viver confortavelmente (4)

Distrito de Residência

Caso pretenda receber os resultados deste estudo, insira, por favor, o seu endereço de e-mail

**Anexo 2 – Caracterização da Amostra**

<b>Características da amostra</b>	<b>Categorias</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Género	Masculino	66	36,1
	Feminino	117	63,9
Idade	< 26	41	22,4
	26-35	29	15,8
	36-45	39	21,3
	46-55	54	29,5
	>55	20	10,9
Estado Civil	Solteiro	65	35,5
	Casado	83	45,4
	Divorciado	25	13,7
	Outro	10	5,5
Situação Profissional Atual	Estudante	9	4,9
	Trabalhador(a)-Estudante	8	4,4
	Trabalhador(a) por conta própria	28	15,3
	Trabalhador(a) por conta de outrem	126	68,9
	Doméstico(a)	3	1,6
	Reformado(a)	6	3,3
	Desempregado(a)	3	1,6
Nível de Escolaridade	1º Ciclo	2	1,1
	Até ao 9º ano	14	7,7
	12º ano	85	46,4
	Bacharelato/Licenciatura	62	33,9
	Mestrado/Doutoramento	20	10,9

**N=183**

**Anexo 2 – Caracterização da Amostra (continuação)**

<b>Características da amostra</b>	<b>Categorias</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Rendimento Subjetivo do Agregado Familiar	É muito difícil viver com o rendimento atual	17	9,3
	É difícil viver com o rendimento atual	43	23,5
	O rendimento atual dá para viver	107	58,5
	O rendimento atual permite viver confortavelmente	16	8,7
Distrito de residência	Aveiro	2	1,1
	Beja	5	2,7
	Braga	2	1,1
	Bragança	2	1,1
	Castelo Branco	2	1,1
	Coimbra	1	0,5
	Évora	7	3,8
	Faro	110	60,1
	Guarda	2	1,1
	Leiria	2	1,1
	Lisboa	23	12,6
	Portalegre	4	2,2
	Porto	10	5,5
	Santarém	2	1,1
	Setúbal	2	1,1
	Viana do Castelo	1	0,5
	Vila Real	1	0,5
	Viseu	1	0,5
Não respondeu	4	2,2	

**N=183**

**Anexo 3 – Análise de Componentes Principais-Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett**

Construto	Teste de KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		$\chi^2$	sig
Conhecimento sobre o cliente	0,791	242,261	0,000
Conhecimento do cliente	0,714	216,446	0,000
Conhecimento para o cliente	0,844	478,402	0,000
Lealdade	0,865	704,998	0,000
Vantagem Competitiva	0,500	105,862	0,000

**Anexo 4 – Análise de Componentes Principais-Comunalidade e Matriz de Componente**

Construto	Itens	Comunalidade		Componente (loadings)
		Inicial	Extração	
Conhecimento sobre o Cliente	O FST que subscrevo atualmente conhece o meu histórico de compras e transações	1,000	0,578	0,863
	O FST que subscrevo atualmente está informado acerca das minhas necessidades	1,000	0,745	0,821
	O FST que subscrevo atualmente está informado acerca das minhas preferências e dos meus serviços ativos	1,000	0,675	0,760
	O FST que subscrevo atualmente está informado acerca dos/das meus/minhas problemas/dificuldades enquanto consumidor	1,000	0,572	0,756
Conhecimento do Cliente	O FST que subscrevo atualmente questiona-me acerca da qualidade do serviço prestado	1,000	0,745	0,894
	O FST que subscrevo atualmente questiona-me acerca da qualidade de serviço de outros FST's	1,000	0,716	0,863
	O FST que subscrevo atualmente questiona-me sobre os meus serviços ativos	1,000	0,799	0,846
Conhecimento para o Cliente	O FST que subscrevo atualmente fornece-me informação acerca dos seus produtos e serviços	1,000	0,757	0,912
	O FST que subscrevo atualmente fornece-me informação acerca de novos serviços e inovações	1,000	0,816	0,903
	O FST que subscrevo atualmente fornece-me informação sobre dos benefícios dos novos serviços e inovações	1,000	0,832	0,870

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

**Anexo 4 – Análise de Componentes Principais-Comunalidade e Matriz de Componente (continuação)**

Construto	Itens	Comunalidade		Componente (loadings)
		Inicial	Extração	
Conhecimento para o Cliente	O FST que subscrevo atualmente, através da informação que fornece, ajuda-me a tomar melhores decisões	1,000	0,725	0,852
	Gosto de usar os serviços prestados pelo FST que subscrevo atualmente	1,000	0,586	0,873
	Vou continuar a subscrever o FST que subscrevo atualmente durante muito tempo	1,000	0,650	0,866
Lealdade	Quando o FST que subscrevo atualmente surgir em conversa, farei o possível por recomendá-lo	1,000	0,763	0,814
	Mesmo que me ofereçam soluções melhores, tenciono continuar a usar o meu atual FST	1,000	0,662	0,803
	Estaria disposto a pagar um preço mais alto por esta marca do que por outras marcas	1,000	0,632	0,795
	Considero-me leal a esta marca	1,000	0,750	0,766
Vantagem Competitiva	O FST que subscrevo atualmente é mais atencioso do que os outros FST's	1,000	0,833	0,913
	O FST que subscrevo atualmente questiona-me acerca da qualidade de serviço de outros FST's	1,000	0,833	0,913

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Legenda: FST - Fornecedor de Serviços de Telecomunicações

**Anexo 5 – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Conhecimento sobre o Cliente**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de loadings ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Acumulada	Total	% de Variância	% Acumulada
1	2,570	64,257	64,257	2,570	64,257	64,257
2	0,585	14,631	78,888			
3	0,496	12,403	91,291			
4	0,348	8,709	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Anexo 6 – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Conhecimento do Cliente**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de <i>loadings</i> ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Acumulada	Total	% de Variância	% Acumulada
1	2,260	75,331	75,331	2,260	75,331	75,331
2	0,432	14,397	89,728			
3	0,308	10,272	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Anexo 7 – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Conhecimento para o Cliente**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de <i>loadings</i> ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Acumulada	Total	% de Variância	% Acumulada
1	3,130	78,258	78,258	3,130	78,258	78,258
2	0,361	9,014	87,273			
3	0,308	7,695	94,968			
4	0,201	5,032	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Anexo 8 – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Lealdade**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de <i>loadings</i> ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Acumulada	Total	% de Variância	% Acumulada
1	4,044	67,395	67,395	4,044	67,395	67,395
2	0,830	13,831	81,226			
3	0,355	5,920	87,146			
4	0,302	5,027	92,172			
5	0,263	4,376	96,548			
6	0,207	3,452	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

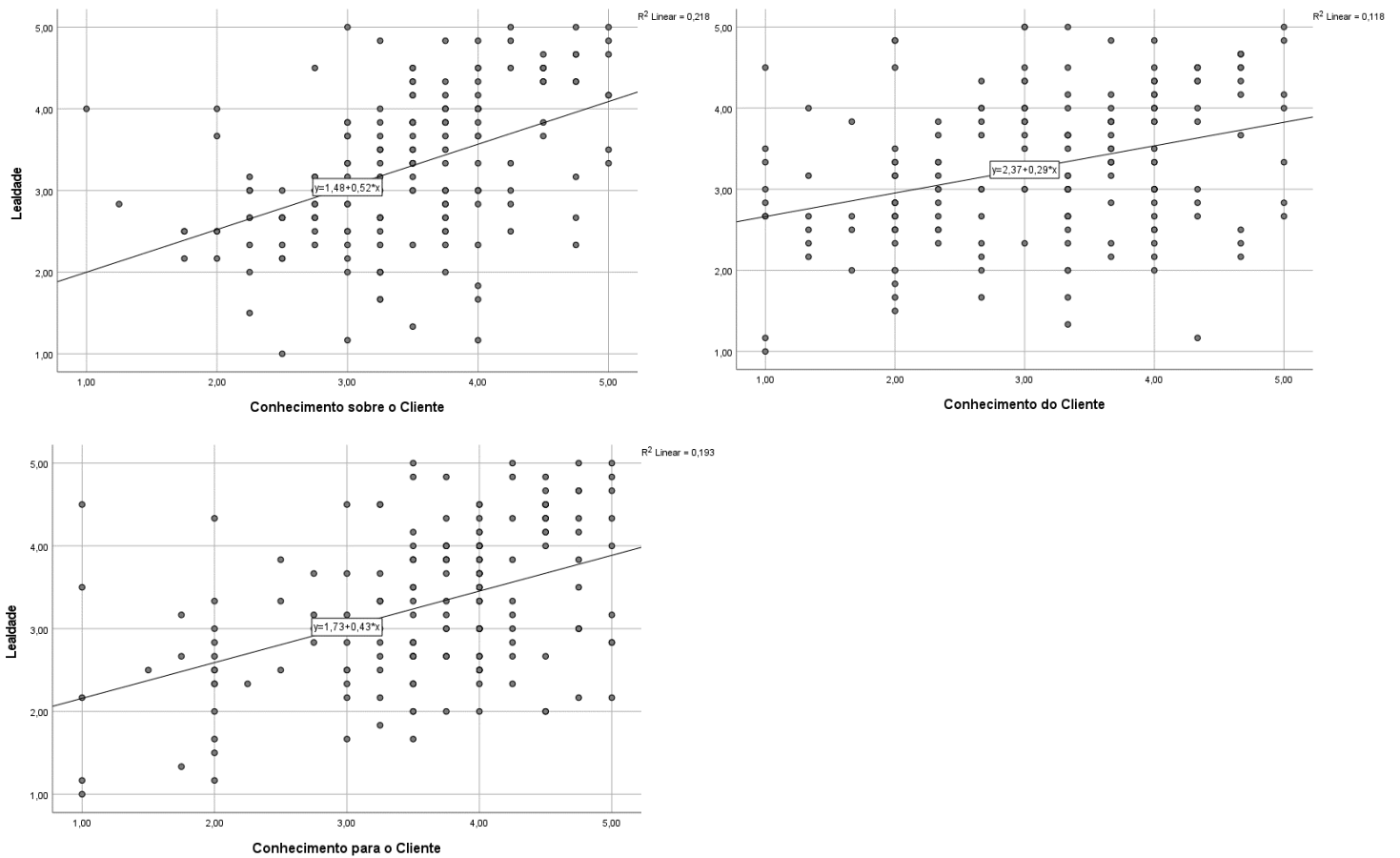
**Anexo 9 – Análise de Componentes Principais-Variância Total Explicada: Vantagem Competitiva**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de <i>loadings</i> ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Acumulada	Total	% de Variância	% Acumulada
1	1,666	83,306	83,306	1,666	83,306	83,306
2	0,334	16,694	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



**Anexo 10 – Análise de Linearidade da Primeira Regressão Linear**



**Anexo 11 – Análise de Autocorrelação dos Erros e Colinearidade da Primeira Regressão Linear**

Dimensões (Modelo1)	N	Independência dos erros		Multicolinearidade	
		Durbin-Watson	Tolerância	VIF	
<b>(Constante)</b>					
<b>Conhecimento sobre o Cliente</b>	183		0,855	1,170	
<b>Conhecimento do Cliente</b>	183	2,053	0,695	1,440	
<b>Conhecimento para o Cliente</b>	183		0,723	1,384	

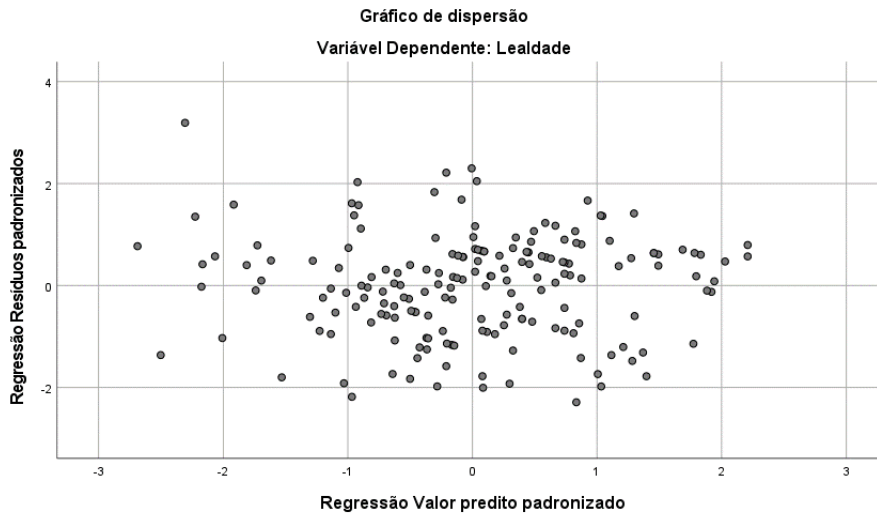
Variável Dependente: Lealdade

**Anexo 12 – Análise da Média dos Erros da Primeira Regressão Linear**

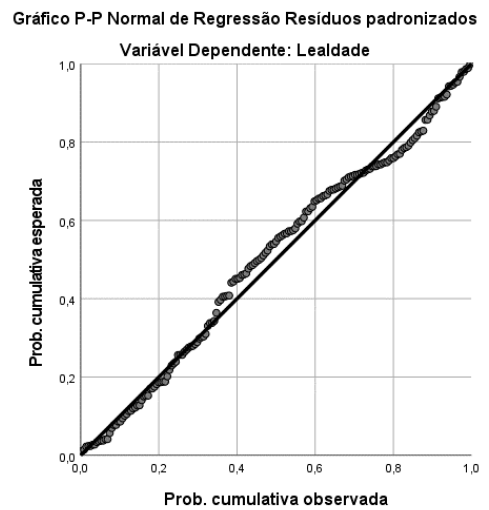
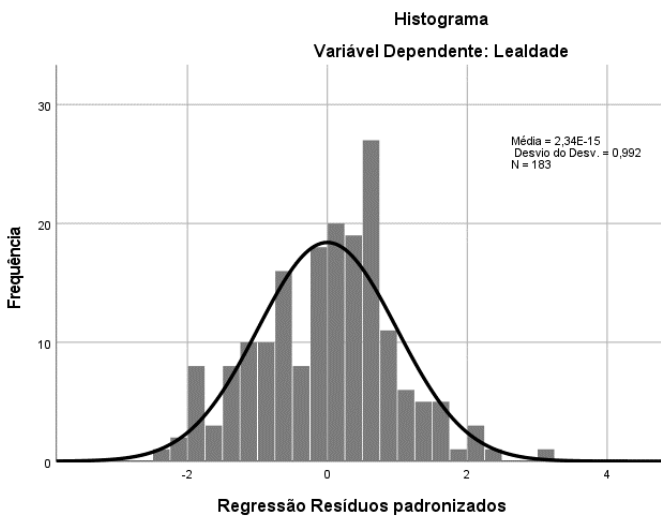
Estatística de Resíduos					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
<b>Valor previsto</b>	183	1,923	4,406	3,286	0,507
<b>Resíduo</b>	183	-1,709	2,383	0,000	0,740
<b>Erro Valor previsto</b>	183	-2,688	2,209	0,000	1,000
<b>Erro Resíduo</b>	183	-2,289	3,193	0,000	0,992

Variável Dependente: Lealdade

**Anexo 13 – Análise da Homogeneidade dos Erros da Primeira Regressão Linear**



**Anexo 14 – Análise da Normalidade dos Erros da Primeira Regressão Linear (Histograma e Gráfico P-P)**



**Anexo 15 – Resultados da Primeira Regressão Linear**

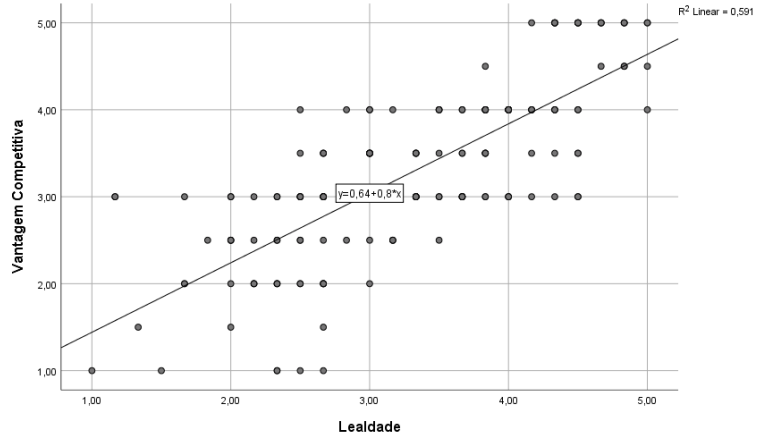
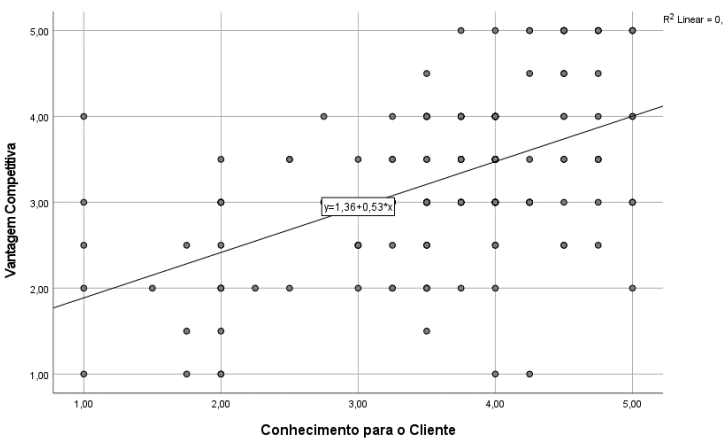
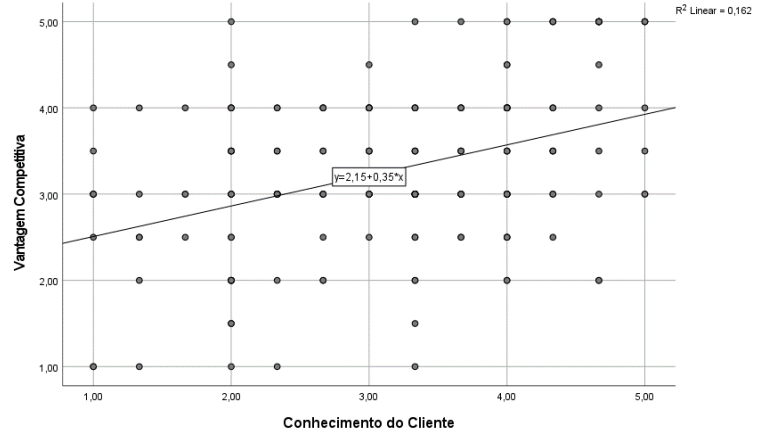
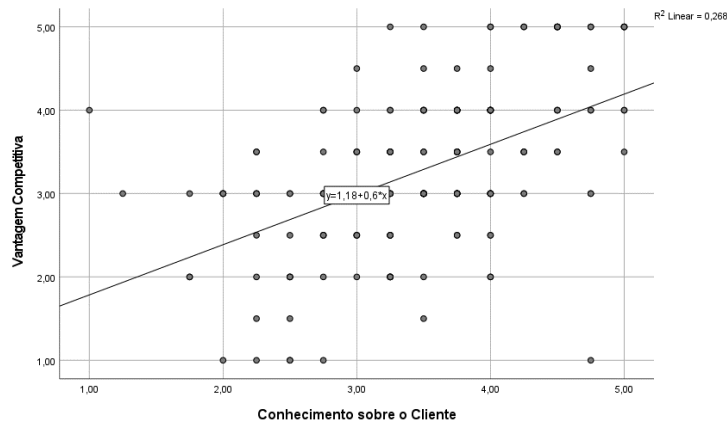
Dimensões (Modelo 1)	ANOVA			Erro padrão da Estimativa	Coeficientes			
	F	df	Sig.		Coeficientes não padronizados B	Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
(Constante)					0,678		2,338	0,020
Conhecimento sobre o Cliente					0,396	0,354	5,308	0,000
Conhecimento do Cliente	27,987	3	0,000	0,746	0,055	0,065	0,883	0,379
Conhecimento para o Cliente					0,294	0,299	4,126	0,000

R quadrado ajustado: 0,308

Variável dependente: Lealdade

Preditores: (Constante), Conhecimento para o Cliente, Conhecimento sobre o Cliente, Conhecimento do Cliente

**Anexo 16 – Análise de Linearidade da Segunda Regressão Linear**



**Anexo 17 – Análise de Autocorrelação dos Erros e Colinearidade da Segunda Regressão Linear**

Dimensões (Modelo 2)	N	Independência dos erros		Multicolinearidade	
		Durbin-Watson	Tolerância	VIF	
<b>(Constante)</b>					
<b>Conhecimento sobre o Cliente</b>	183		0,739	1,354	
<b>Conhecimento do Cliente</b>	183	1,657	0,692	1,446	
<b>Conhecimento para o Cliente</b>	183		0,660	1,515	
<b>Lealdade</b>	183		0,681	1,469	

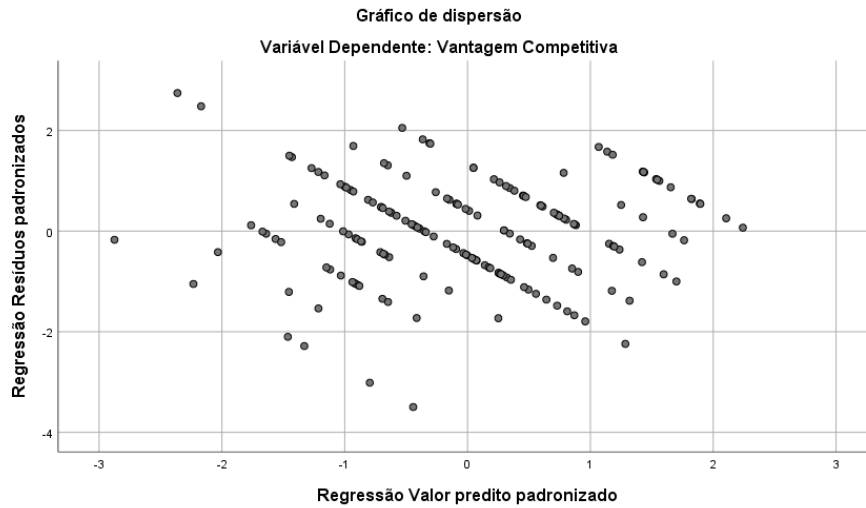
Variável Dependente: Vantagem Competitiva

**Anexo 18 – Análise da Média dos Erros da Segunda Regressão Linear**

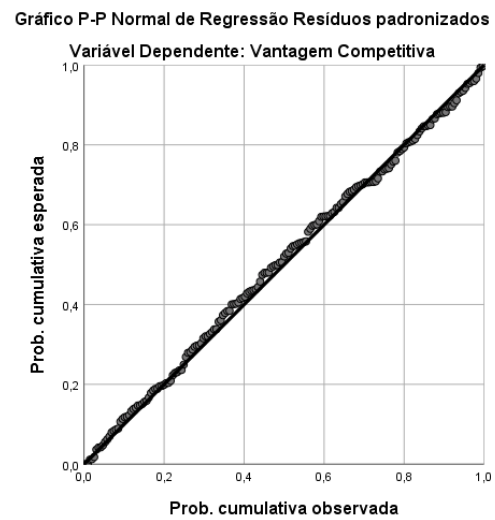
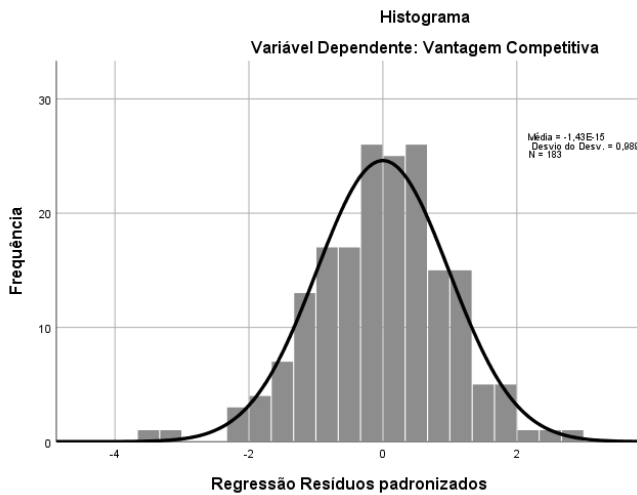
Estatística de Resíduos					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
<b>Valor previsto</b>	183	1,095	4,962	3,268	0,756
<b>Resíduo</b>	183	-1,933	1,517	0,000	0,547
<b>Erro Valor previsto</b>	183	-2,875	2,241	0,000	1,000
<b>Erro Resíduo</b>	183	-3,497	2,745	0,000	0,989

Variável Dependente: Vantagem Competitiva

**Anexo 19 – Análise da Homogeneidade dos Erros da Segunda Regressão Linear**



**Anexo 20 – Análise da Normalidade dos Erros da segunda Regressão Linear (Histograma e Gráfico P-P)**



**Anexo 21 – Resultados da Segunda Regressão Linear**

Dimensões (Modelo 2)	ANOVA			Erro padrão da Estimativa	Coeficientes					
	F	df	Sig.		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
					B	Beta				
(Constante)					-0,241			-1,107	0,270	
Conhecimento sobre o Cliente					0,197		0,170	3,319	0,001	
Conhecimento do Cliente	85,066	4	0,000	0,553	0,040		0,046	0,868	0,387	
Conhecimento para o Cliente					0,186		0,182	3,366	0,001	
Lealdade					0,617		0,594	11,149	0,000	

R quadrado ajustado: 0,649

Variável dependente: Vantagem Competitiva

Preditores: (Constante), Lealdade, Conhecimento para o Cliente, Conhecimento sobre o Cliente, Conhecimento do Cliente