



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **MESTRADO**

**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**MODELO ECSI: O CASO DE UMA  
CONCESSIONÁRIA DO SETOR AUTOMÓVEL**

**IVAN JADER ALVES RIBEIRO**

**Outubro - 2017**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**MODELO ECSI: O CASO DE UMA  
CONCESSIONÁRIA DO SETOR AUTOMÓVEL**

**IVAN JADER ALVES RIBEIRO**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA GRAÇA  
MARIA DE OLIVEIRA MIRANDA SILVA**

**Outubro - 2017**

## RESUMO

No atual contexto económico, com a diversidade de ofertas existentes, os clientes são cada vez mais exigentes, tendo as empresas a necessidade de garantir a sua lealdade, oferecendo uma boa qualidade no serviço desde o primeiro contato até ao pós-venda.

No setor automóvel, é essencial para as empresas diferenciarem-se em relação à sua concorrência na qualidade do serviço prestado ao cliente, pois esta é elevada em toda a indústria automóvel, sendo cada vez mais difícil obter vantagens competitivas.

Perceber quais os fatores que mais afetam a satisfação e lealdade dos clientes é muito importante para as empresas. O presente estudo pretende responder a esta questão utilizando o modelo ECSI. A este modelo foram adicionadas duas variáveis, nomeadamente, a confiança e a comunicação, consideradas como antecedentes da lealdade em estudos recentes. Para testar o modelo conceptual proposto, foi desenvolvido um questionário que foi aplicado a clientes de uma concessionária do setor automóvel. No total foram obtidas 184 respostas válidas.

De acordo com os resultados obtidos, verificou-se o sucesso na replicabilidade deste modelo ao setor automóvel. Foi também possível verificar que o modelo ajuda a explicar a qualidade do serviço, a satisfação e a lealdade dos clientes neste setor. A adição da comunicação e confiança no modelo ECSI permitiu explicar melhor a satisfação e lealdade dos clientes. Foi concluído que as variáveis que mais afetam a lealdade do cliente, são a comunicação, depois a confiança e por fim a satisfação. Para a satisfação, a variável da qualidade percebida é a que a afeta mais, seguida das expectativas, e da imagem. As relações da imagem com a lealdade, do valor percebido com a satisfação, da comunicação com a satisfação, e das reclamações com a lealdade, não foram suportadas.

**Palavras-chave:** Qualidade do serviço; Modelo ECSI; Confiança; Comunicação; Setor Automóvel; PLS

## ABSTRACT

In the current economic context, the diversity of existing offerings makes customers increasingly demanding, with companies having to guarantee their loyalty by providing a high-quality service from the first contact through to post-sale.

In the automotive sector, it is essential for companies to differentiate themselves from their competitors in the quality of their customer service, as it is high throughout the automotive industry, and it is increasingly difficult to obtain competitive advantages.

Realizing which factors most affect customer satisfaction and loyalty is very important to companies. The present study intends to answer this question using the ECSI model. Two variables were added to this model, namely, trust and communication, considered as antecedents of loyalty in recent studies. In order to test the proposed conceptual model, a survey was developed and applied to customers of a car dealership. A total of 184 valid answers were obtained.

According to the results obtained, it was verified the success in the replicability of this model to the automotive sector. It was also possible to verify that the model helps explaining the quality of service, customer satisfaction and loyalty in this sector. The addition of communication and trust in the ECSI model allowed us to better explain customer satisfaction and loyalty. It was concluded that the variables that most affect customer loyalty are communication, trust and satisfaction. For satisfaction, the perceived quality variable is the one that affects it the most, followed by expectations and image. Relations between image and loyalty, perceived value and satisfaction, communication and satisfaction, and, finally, complaints and loyalty, were not supported.

**Keywords:** Quality of service; ECSI model; Trust; Communication; Automotive Sector;  
PLS

## **AGRADECIMENTOS**

Aproveito esta secção do trabalho para prestar os devidos agradecimentos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha professora e orientadora, professora doutora Graça Silva, pela orientação, disponibilidade, e por todos os conhecimentos e sugestões que me foi dando durante este trabalho, e que foram de máxima importância para a conclusão do mesmo.

À gerência da Renault Silva & Santos pela oportunidade de realização deste estudo de caso, e a todo o seu staff pela colaboração.

Um agradecimento muito especial à minha família, principalmente aos meus pais, por todo o apoio incondicional, por acreditarem em mim, e por me terem disponibilizado todas as condições para que hoje consiga atingir esta meta académica e pessoal, tão importante na minha vida.

Agradecer também aos meus amigos, pelo apoio e motivação durante a elaboração deste trabalho, bem como a todas as pessoas que responderam ao meu questionário e que, portanto, contribuíram para a elaboração deste estudo.

Para finalizar, e não menos importante, à minha namorada, pelo apoio incansável e incondicional, pela compreensão e por ter estado sempre ao meu lado na realização do trabalho.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| RESUMO .....  | I   |
| ABSTRACT .....  | II  |
| AGRADECIMENTOS .....  | III |
| ÍNDICE.....   | IV  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                       | VI  |
| ÍNDICE DE TABELAS .....                                       | VI  |
| 1. INTRODUÇÃO.....  | 1   |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA .....                                | 4   |
| 2.1. Imagem .....   | 4   |
| 2.2. Expetativas .....  | 5   |
| 2.3. Qualidade Percebida .....                                | 5   |
| 2.4. Valor Percebido .....                                    | 6   |
| 2.5. Comunicação .....  | 7   |
| 2.6. Satisfação.....  | 8   |
| 2.7. Confiança.....   | 9   |
| 2.8. Reclamações .....  | 10  |
| 2.9. Lealdade.....  | 11  |
| 3.MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES .....                         | 13  |
| 3.1. Hipóteses em estudo .....                                | 13  |
| 3.2. Modelo Conceptual.....                                   | 20  |
| 4.METODOLOGIA.....  | 23  |
| 4.1. A concessionária.....                                    | 23  |
| 4.2. Recolha de dados e população-alvo.....                   | 23  |
| 4.3. Questionário .....                                       | 24  |
| 5. ANÁLISE DE DADOS .....                                     | 26  |
| 5.1 Caracterização do inquirido.....                          | 26  |
| 5.2 Estimação do modelo.....                                  | 27  |
| 5.2.1. Modelo de medida .....                                 | 27  |
| 5.2.2. Modelo estrutural.....                                 | 29  |
| 5.3 Discussão de resultados .....                             | 31  |
| 6.CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS FUTURAS ..... | 36  |

|  |    |
|--|----|
| 6.1 Conclusões.....  | 36 |
| 6.2 Limitações do estudo e propostas de investigação futura..... | 37 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                 | 39 |
| ANEXOS .....   | 50 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Efeito da Satisfação na Lealdade ..... | 9  |
| Figura 2 – Modelo ESCI adaptado .....             | 22 |
| Figura 3 – Modelo Estrutural .....                | 31 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela I – Abordagem multidimensional do Valor Percebido .....                       | 7  |
| Tabela II – Dimensões usadas por vários autores na adaptação do modelo ESCI.....     | 21 |
| Tabela III – Matriz de correlação entre as Variáveis Latentes .....                  | 29 |
| Tabela IV – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses do modelo ..... | 30 |

## 1-INTRODUÇÃO

No atual contexto económico, com a diversidade de ofertas e mudanças no estilo de vida das pessoas, os clientes estão cada vez mais exigentes, insatisfeitos e menos leais, sendo que as empresas devem procurar garantir a sua satisfação desde o primeiro contato até ao pós-venda. Para Kotler (2000), atualmente os clientes são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. No setor automóvel, é essencial, para as empresas, diferenciarem-se em relação à sua concorrência, na qualidade do serviço prestado ao cliente, pois, segundo Xu, Blankson e Prybutok (2017), a qualidade do serviço é alta em toda a indústria automóvel, tornando mais difícil a obtenção de vantagens competitivas, sendo que os gestores das concessionárias precisam de manter o nível de serviço para evitar a insatisfação do cliente. O foco nos serviços por parte das empresas tem efeitos positivos de rentabilidade, pois empresas que ofereçam um serviço superior, atingem um crescimento da quota de mercado maior que a concorrência (Buzzell & Gale, 1987).

O presente trabalho tem como principal objetivo, a aplicação do modelo ESCI modificado num novo setor, de forma a identificar o impacto que cada variável deste modelo tem nas restantes. Com este estudo, será permitido à empresa identificar as variáveis que mais explicam a satisfação dos clientes, bem como para um dos outputs deste modelo (e uma das dimensões mais importantes para as empresas), a lealdade, constituindo-se assim, uma mais-valia para a empresa no futuro. Este estudo será desenvolvido no setor automóvel, mais concretamente na concessionária Renault Silva & Santos, em Pombal.

Uma das motivações que levou à realização do presente trabalho, prende-se com o facto de este ser um setor extremamente competitivo. O estudo das dimensões da

qualidade do serviço, é, portanto, de acrescida importância para a empresa perceber os seus pontos fortes e fracos e onde deve incidir o seu foco, numa perspetiva de melhorar o seu serviço para o cliente e diferenciar-se da concorrência. A outra motivação prende-se com o facto de, apesar de atualmente existirem diversos estudos sobre a qualidade do serviço, existir uma quantidade muito reduzida de estudos que tenham aplicado este modelo ao setor automóvel, não existindo nenhum que tenha adicionado ao modelo ESCI estas duas novas variáveis combinadas (comunicação e confiança) para este setor. Assim, este estudo assume uma importância elevada, no sentido em que irá permitir desenvolver uma abordagem mais concreta do impacto de cada variável nas restantes, permitindo a identificação por parte das empresas, das variáveis que mais explicam a satisfação bem como a lealdade do cliente, assumindo-se assim, útil para a estratégia futura da empresa.

De forma a proceder à recolha de dados, foi desenvolvido um questionário baseado nas escalas utilizadas para o modelo ESCI. Optou-se por este modelo, por se tratar de um modelo amplamente utilizado na literatura em vários serviços que relaciona os antecedentes (imagem, expectativas, qualidade percebida e valor percebido) e precedentes (lealdade e as reclamações) da satisfação. Tendo em conta o setor em causa, e após uma revisão da literatura, foi feita uma adaptação ao modelo, introduzindo-se duas novas variáveis: comunicação e confiança.

A análise de dados foi feita com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), sendo que, de forma a testar o modelo conceptual, foram utilizados modelos de equações estruturais, com recurso ao PLS (*Partial Least Squares*).

Esta investigação divide-se em 6 capítulos. No primeiro, é feita uma introdução ao tema do trabalho, é feita uma contextualização do mesmo e é ainda demonstrada a importância e o objetivo do estudo. No capítulo seguinte, é feita uma revisão da literatura de forma a entender os conceitos e a enquadrar os mesmos na parte teórica do trabalho.

No terceiro capítulo, são apresentadas as hipóteses de pesquisa propostas neste estudo e a forma como estas são suportadas na literatura, sendo depois apresentado o modelo conceptual. No quarto capítulo, aborda-se a concessionária em estudo, é apresentada a população-alvo e o método de recolha de dados, e, por fim, é explicada a estrutura do questionário. No quinto capítulo, é feita uma análise de dados com a caracterização do inquirido, a estimação do modelo e a discussão de resultados. No sexto capítulo (e último), são apresentadas as principais conclusões e são referidas as limitações do estudo e as propostas de investigação futura.

## **2- REVISÃO DA LITERATURA**

### *2.1. Imagem*

A imagem corporativa é uma dimensão dinâmica e complexa (Sung & Yang, 2008), essencialmente multidimensional, que pode ser definida como uma coleção ou conjunto de "imagens" positivas, negativas ou indiferentes (Azoury, Daou, & Khoury, 2014), e que emerge na mente das pessoas como síntese de uma ou várias sensações e percepções (Clemente & Jeunon, 2012). Esta é “proveniente de várias fontes ao longo do tempo, como por exemplo experiências próprias, experiências de outrem” (Soares, Vaz, Coelho, & Esteves, 2008, p.71), personalidade da marca, produtos que a empresa faz, as ações que toma e a maneira como ela se comunica aos consumidores (Keller & Richey, 2006). Para Da Costa Vieira e Couto (2015), a imagem representa as impressões e opiniões recentes acerca de uma empresa, sintetizando um conjunto de significados complexos, e influenciando comportamentos e a tomada de decisão. Na literatura, podemos encontrar diferentes definições do conceito de imagem, mas que têm em comum: a ideia de representação, a impressão e o significado mental (Tubillejas, Cuadrado, & Frasquet, 2011).

Os gestores devem observar como os sinais da imagem corporativa são recebidos e transformados pelos interessados (Wilkins & Huisman, 2013), pois esta fornece uma maneira poderosa de diferenciar a empresa dos seus concorrentes e de estimular as suas compras (Liou & Chuang, 2010). A imagem é relevante para a consolidação da posição da empresa, no curto prazo, e para o seu crescimento no longo prazo (Da Costa Vieira & Couto, 2015).

## 2.2. *Expetativas*

As expetativas têm perspetivas de passado e futuro. Segundo Filho, Guerra e Moura (2004), estas capturam as experiências de qualidade prévias, ao mesmo tempo que preveem como a empresa se pode comportar no futuro, sendo que para Westbrook e Reilly (1983), as expetativas referem-se a crenças sobre o que ocorrerá no futuro. Para Soares *et al.* (2008, p.72), as expetativas dos clientes “incluem não só a informação que os clientes detinham sobre os serviços prestados pelas entidades estudadas antes de serem clientes, mas igualmente a antecipação que estes fazem sobre a capacidade de estas oferecerem serviços com qualidade”. Em termos operacionais, representam o que os clientes querem ou necessitam para se encontrarem completamente satisfeitos. Por fim, para O’Loughlin e Coenders (2002), as expetativas referem-se ao nível de qualidade que os clientes esperam receber e são o resultado da experiência de consumo prévio com os produtos/serviços de uma empresa. Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), sugerem que as expetativas podem ser delimitadas pelo nível de expetativas adequado e desejado. O espaço entre esses dois níveis de serviço, é a chamada zona de tolerância.

## 2.3. *Qualidade Percebida*

O conceito de qualidade é um conceito bastante complexo, elusivo e vago (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), muitas vezes confundido por adjetivos imprecisos como bondade, luxo, brilho ou o peso (Crosby, 1979), e que apresenta variadas perspetivas e abordagens. Parasuraman *et al.* (1985) consideraram que entregar serviço de qualidade, significa estar em conformidade com as expetativas dos clientes numa base consistente, sendo que para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade do serviço diz respeito à discrepância entre as expetativas ou desejos dos clientes e as suas perceções. Para O’Neill e Palmer (2003) esta pode, em grande medida, ser influenciada pelo grau da

experiência prévia do cliente, tendo Edvardsson (2005) apontado que as percepções da qualidade do serviço são formadas durante o processo de produção, de entrega e de consumo do serviço. As experiências favoráveis e desfavoráveis dos clientes, bem como as suas emoções positivas e negativas, podem ter um impacto importante sobre a qualidade percebida dos serviços (Markovic & Raspor, 2010).

No setor automóvel, se os consumidores percebem uma maior qualidade do serviço de uma concessionária, eles serão mais propensos a ficar satisfeitos, estando mais inclinados a ficar com a mesma marca de veículos na próxima compra (Xu *et al.*, 2017).

#### 2.4. Valor Percebido

O valor percebido permaneceu um aspeto negligenciado na discussão do serviço aos clientes (Caruana, Money, & Berthon, 2000; Pisnika, Dlačićb, & Milfelner, 2016), mas nos últimos anos tem-se verificado uma atenção crescente em estudos, tratando-se de um conceito multidimensional (Sanchez, Callarisa, Rodriguez, & Moliner, 2006). Esta variável diz respeito à relação qualidade/preço, medida através da avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos/serviços da empresa, tendo em consideração o preço pago e a avaliação do preço pago, tendo em conta a qualidade dos produtos e dos serviços da empresa (ECSI Portugal). Para Zeithaml (1988, p.14), o valor percebido pode ser definido como a “avaliação global do consumidor sobre a utilidade de um produto com base na percepção do que é recebido e do que é dado”.

Segundo Kotler (2000), o valor percebido é calculado através da seguinte forma:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios Funcionais} + \text{Benefícios Emocionais}}{\text{Custos Monetários} + \text{Custos de Tempo} + \text{Custos de Energia} + \text{Custos Psicológicos}}$$

A Tabela I aborda a multidimensionalidade desta variável de acordo com diversos estudos e as suas abordagens. Nestes estudos, são distinguidos entre aspetos funcionais (exemplo o valor económico) e aspetos afetivos (exemplo o valor emocional).

Tabela I - Abordagem multidimensional do Valor Percebido

| <b>Autores</b>                 | <b>Dimensões</b>  | <b>Autores</b>               | <b>Dimensões</b>   |
|--------------------------------|---|------------------------------|--|
| Sheth <i>et al.</i> (1991)     | Valor: social, emocional, funcional, epistémico, condicional                                    | Sweeney e Soutar (2001)      | Valor: social, emocional, funcional (preço / valor para o dinheiro), funcional (desempenho / qualidade)                              |
| Groth (1995a, b)               | Cognitivo (utilidade percebida); Psicológico; Interno; Externo                                  | Petrick (2002)               | Resposta emocional; Qualidade; Preço monetário; Preço comportamental; Reputação  |
| Grönroos (1997)                | Cognitivo; Emocional (psicológico)  | Sánchez <i>et al.</i> (2006) | Valor: emocional, social, funcional (preço), funcional (qualidade do produto), funcional (profissionalismo), funcional (instalações) |
| de Ruyter <i>et al.</i> (1998) | Dimensão emocional ou valor intrínseco; Dimensão funcional ou valor extrínseco; Dimensão lógica |                              |  |

Fonte: Adaptado de Choi, Law e Heo, 2017

## 2.5. Comunicação

A comunicação “pode ser definida de forma ampla, como o compartilhamento formal e informal de informações relevantes e oportunas entre empresas” (Anderson & Narus, 1990, p.44), sendo que para Mohr e Nevin (1990, p.36), esta pode ser descrita como “a cola que mantém junto um canal de distribuição”. Por comunicação, fala-se de comunicações escritas (cartas personalizadas, interações no website, correio eletrónico) e comunicação pessoal, antes, durante e após as transações do serviço, sendo esta essencialmente de um caminho (do prestador de serviços para o consumidor), com alguns aspetos bidirecionais como as reclamações (Ball, Coelho, & Machás, 2004). Para Udejinta (2017), a comunicação é a troca de factos, opiniões ou emoções, por duas ou mais pessoas, para alcançar objetivos predeterminados, podendo ser palavras, letras, símbolos ou mensagens.

A competência de comunicação é uma ferramenta necessária, que num mercado regulado com pouca diferenciação nos serviços básicos, pode ser um importante instrumento estratégico na diferenciação da empresa (Ball *et al.*, 2004). Uma comunicação efetiva é crucial para obter um elevado desempenho (Mohr & Nevin, 1990), pois na indústria automóvel, um melhor atendimento ao cliente tem o potencial de aumentar a vantagem competitiva, especialmente quando as empresas não podem

competir apenas com a qualidade do produto (Xu *et al.*, 2017). Para Xu *et al.* (2017), os funcionários com características orientadas para o serviço são capazes de aumentar a satisfação do cliente, entregando um bom serviço.

## 2.6. Satisfação

Para Kotler e Armstrong (2006), a satisfação do cliente pode ser entendida como o grau em que as expectativas dos clientes de um produto ou serviço são atingidas ou ultrapassadas em relação ao desempenho percebido, defendendo Johnson e Fornell (1991), que a satisfação deve ser interpretada de acordo com a satisfação global das expectativas do consumidor, relativamente ao desempenho do produto. A satisfação refere-se à medida em que os clientes são satisfeitos com os produtos/serviços oferecidos pela empresa, sendo esta importante pois quando um cliente está satisfeito com um prestador de serviços, é mais provável que seja leal e que faça compras repetidas (Yadav & Rai, 2017). Para Amisshah (2013), esta dimensão pode ser influenciada por fatores subjetivos (necessidades e emoções), e fatores objetivos (características do produto ou serviço).

Para Posselt e Gerstner (2005), a probabilidade de a empresa ter uma maior lucratividade, será mais elevada no caso de ter clientes satisfeitos, pois o aumento da sua satisfação levará a um aumento da sua retenção e lealdade, resultando possivelmente num aumento dos lucros. Ainda assim, as empresas não devem seguir o caminho de se focarem exclusivamente na satisfação dos clientes como forma de melhorar a lealdade dos mesmos. Seiders, Voss, Grewal e Godfrey (2005) concluíram que a satisfação tem um forte efeito positivo nas intenções de recompra, mas não acharam efeitos diretos no comportamento de recompra.

Para Mittal, Kumar e Tsiros (1999), quando os clientes compram um carro, a sua satisfação inicial é principalmente impulsionada pela experiência com o prestador do

serviço, sendo que a satisfação, segundo Xu *et al.* (2017), é cumulativa, envolvendo uma série de experiências satisfatórias associadas ao serviço ao cliente das concessionárias, pois, depois da compra, os clientes mantêm um relacionamento com as mesmas. Mittal e Kamakura (2001), descobriram que os níveis de satisfação são maiores nas mulheres que nos homens, e, além disso, de acordo com um relatório da “J. D. Power and Associates”, 56% dos clientes pretendem comprar a mesma marca na próxima ocasião, quando estão satisfeitos com as experiências do seu veículo (Xu *et al.*, 2017).

Segundo o estudo de Fornell (1992), e como nos mostra a Figura 1, o sector automóvel é um dos setores em que a satisfação dos clientes mais afeta a sua lealdade.

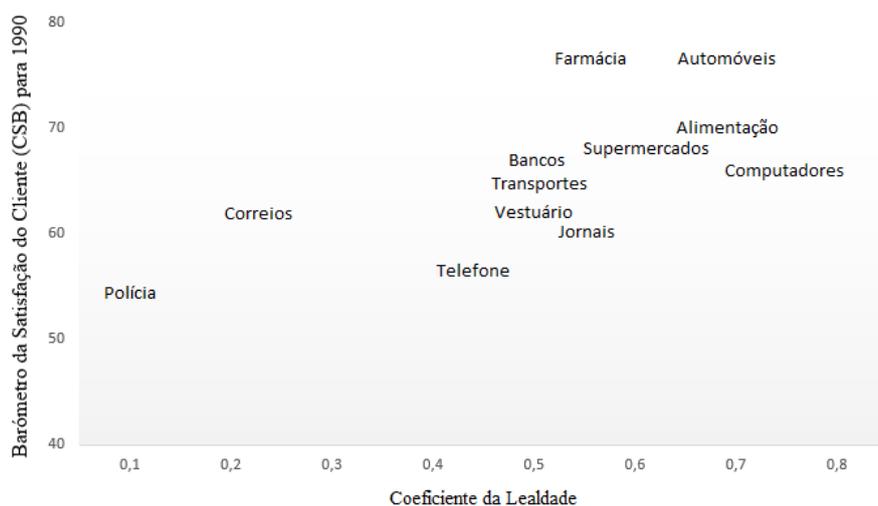


Figura 1 - Efeito da Satisfação na Lealdade (Fonte: adaptado de Fornell, 1992)

## 2.7. Confiança

Confiança é uma variável crítica num relacionamento de troca (Ball *et al.*, 2004; Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993), pois num mercado competitivo quem não confia na empresa dificilmente será leal. Para Rotter (1967, p.651), confiança é “a expectativa detida por um indivíduo ou um grupo, de que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada”. Para Moorman *et al.*

(1993), esta trata-se de uma vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança, sendo que para Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança é definida como a vontade de uma parte ser vulnerável às ações da outra, com base na expectativa de que a outra parte irá realizar uma determinada ação importante para esta, independentemente da capacidade de monitorizar ou controlar a outra parte. Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) descreveram esta variável como as expectativas mantidas pelo consumidor de que o prestador de serviços é confiável e pode ser confiado na realização das suas promessas. Para ganhar a lealdade dos clientes, primeiro deve-se ganhar a sua confiança (Reichheld & Scheffer, 2000), pois a confiança serve como um meio eficaz para minimizar a incerteza (Pavlou, Liang, & Xue, 2007).

## 2.8. Reclamações

As reclamações são “um fator importante na avaliação da satisfação dos clientes, uma vez que existe o pressuposto de que clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações que os clientes satisfeitos” (Soares *et al.*, 2008, p.72). Para Revilla-Camacho, Cossío-Silva e Palacios-Florencio (2017), os clientes que reclamam fazem isso porque tiveram uma experiência insatisfatória e estão negativamente predispostos a manter a sua relação com a empresa. Para Soares *et al.* (2008, p.72), “esta dimensão é medida através de três variáveis: identificação dos clientes que reclamaram, a forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) e a perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas”. Hogan, Hogan e Gregory (1992, p.161), defendem que as “atividades relacionadas com pedidos e reclamações de clientes existentes e potenciais e outras interações face-a-face com clientes, são as atividades mais cruciais e demoradas para os representantes de vendas”. O tratamento inadequado e lento das queixas, poderá ter um efeito negativo sobre a credibilidade da empresa e consequentemente na confiança dos clientes (Ganesan, 1994). Henneberg, Gruber,

Reppel, Naudé, Ashnai, Huber e Chowdhury (2015) sugerem que empresas que não lidam com reclamações de maneira efetiva, estão a renunciar à possibilidade de revigorar uma relação. Apesar de tudo o que advém de negativo de uma reclamação para as empresas, para Homburg e Fürst (2007), as queixas dos clientes são “desejáveis”, pois fornecem uma oportunidade para a empresa perceber e eliminar as suas causas.

## 2.9. *Lealdade*

A lealdade é um conceito que está relacionado com um comportamento de recompra. Gremler e Brown (1996) definem lealdade como o grau em que um cliente demonstra um comportamento de compra repetitiva para com o prestador de serviços, possui uma atitude positiva, e apenas considera usar este, quando existe uma necessidade para este serviço. Para Oliver (1999, p.34), esta pode ser descrita como um “compromisso profundo na recompra de um produto/serviço de forma consistente no futuro por parte do consumidor, causando assim uma compra repetitiva da mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing tendo o potencial de causar um comportamento de troca”. Lealdade é um compromisso de recompra de um produto ou serviço preferido de forma a promover a sua compra repetida (Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Palacios-Florencio, 2016), de recomendar o prestador de serviços e de manter uma atitude positiva (Kandampully & Suhartanto, 2000). Os “clientes que permanecem com uma empresa por um período de anos por estarem satisfeitos com o serviço, são mais propensos do que os clientes de curto prazo a comprar serviços adicionais e espalhar uma comunicação boca-a-boca favorável” (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996, p.33).

Este é um conceito complexo que requer muitas vezes ferramentas sofisticadas de medição e analíticas, para compreendê-lo completamente (Majumdar, 2005), tratando-se de um dos indicadores de maior importância, devido ao seu carácter de relação à rentabilidade da empresa (ECSI Portugal), e, por isso mesmo, Reichheld e Schefter

(2000), definiram-na como uma necessidade económica e uma necessidade competitiva. Assim sendo, o aumento do índice de lealdade constitui o objetivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente (ECSI Portugal).

Para Xu *et al.* (2017), os proprietários dos veículos estão mais dispostos a serem leais à marca em compras futuras quando as suas experiências com o veículo foram positivas ou satisfatórias.

Oliver (1999) defende que a lealdade do consumidor pode ser agrupada em quatro fases: cognitiva (baseada na crença da marca, que pode ser baseada em conhecimento prévio ou em informações recentes baseadas na experiência), afetiva (atitude positiva em relação à marca, desenvolvida com base em ocasiões de uso cumulativamente satisfatórias, sendo o compromisso codificado na mente do consumidor como cognição e afeto), conotativa (existe intenção de recomprar a marca, influenciada por repetidos episódios de afeto positivo para com a marca, mas esse desejo pode ser uma ação não realizada), e de ação (intenção motivada no estado de lealdade anterior é transformada em prontidão para agir).

Uma outra abordagem comum é distinguir entre lealdade atitudinal e lealdade comportamental do cliente. Lealdade atitudinal é frequentemente definida como o desejo de continuar a permanecer no relacionamento, sendo que a lealdade comportamental diz respeito a transações repetidas (Ball *et al.*, 2004).

Para Ganesh, Arnold e Reynolds (2000), existem dois tipos de lealdade: a ativa (intenção de usar o produto/serviço) e a passiva (não trocam, mesmo em condições menos positivas).

### 3- MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

#### 3.1. Hipóteses em estudo

Para Keller e Richey (2006, p.75), a imagem “dependerá de uma série de fatores, como os produtos que uma empresa faz, as ações que tem e a forma como ela se comunica com os consumidores”. Assim, considerando a imagem da empresa, serão formadas expectativas relativas aos seus produtos, aos seus serviços e à sua personalidade, por parte dos consumidores. Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik e Cha (2001) e Ball *et al.* (2004), defenderam que a imagem afeta as expectativas do cliente. Outros estudos como os de Devlin, Gwynne e Ennew (2002), Askariazad e Babakhani (2015), e Revilla-Camacho *et al.* (2017), demonstram o impacto positivo e significativo da imagem nas expectativas. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H1- A imagem da empresa tem um impacto positivo nas expectativas do cliente.***

Para Righi e Ceretta (2012), a expectativa dos clientes refere-se à qualidade que os consumidores esperam que o produto ou serviço que irão utilizar possua, defendendo Urdan e Rodrigues (1999), que as expectativas exprimem tanto a experiência prévia de consumo do cliente com a oferta do fornecedor, como uma previsão da habilidade do fornecedor em entregar qualidade no futuro. Segundo o estudo de Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996), as expectativas dos clientes devem estar positiva e significativamente relacionadas com a qualidade percebida, sendo que o conhecimento do cliente “deve ser tal que as expectativas reflitam com precisão a qualidade atual” (p.9). Esta opinião foi partilhada também por Urdan e Rodrigues (1999) ou Filho *et al.* (2004), que nos seus estudos, encontraram uma relação positiva e significativa entre estas duas variáveis. Estudos mais recentes obtiveram os mesmos resultados (Askariazad & Babakhani, 2015; Revilla-Camacho *et al.*, 2017; Righi & Ceretta, 2012). Também para

estes autores, espera-se um impacto positivo e significativo das expectativas na qualidade percebida. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H2- As expectativas do cliente têm um impacto positivo na qualidade percebida.***

Para Ball *et al.* (2004), considera-se que existe uma relação entre a imagem e confiança, que poderá funcionar como mediador entre a imagem e a lealdade. Segundo Ball, Coelho e Vilares (2006), quanto mais positiva a imagem corporativa, maior a satisfação com o serviço da empresa e maior a confiança na empresa. Alguns estudos investigaram a influência da imagem da empresa na confiança dos clientes, confirmando a relação positiva e significativa entre ambas (Ball *et al.*, 2006; Fianto, Hadiwidjojo, Aisjah, & Solimun, 2014; Hoq, Sultana, & Amin, 2010; Revilla-Camacho *et al.*, 2017). Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H3- A imagem da empresa tem um impacto positivo na confiança do cliente.***

A literatura mostra, na generalidade, que existe uma relação positiva entre a imagem da empresa e a lealdade dos clientes. Para Ball *et al.* (2004), a imagem afeta a lealdade. Segundo estes autores, os consumidores podem ser leais a uma empresa ou marca, por ser vista como tendo uma imagem positiva. Para Selnes (1993), a reputação global da empresa tem um forte e consistente efeito na lealdade dos clientes, na gestão de serviços ou em indústrias de serviços. Segundos os resultados dos estudos de Johnson *et al.* (2001), Alves e Raposo (2007) e Askariazad e Babakhani (2015), a imagem possui uma relação positiva e significativa na lealdade. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H4 - A imagem da empresa tem um impacto positivo na lealdade do cliente.***

Para esta relação, a literatura apresenta resultados consistentes, defendendo diversos autores, após os seus estudos, que a imagem corporativa tem uma relação positiva e significativa na satisfação do cliente, como são os casos de Ball *et al.* (2004), Ball *et al.*

(2006), Askariazad e Babakhani (2015), e Revilla-Camacho *et al.* (2017). Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H5- A imagem da empresa tem um impacto positivo na satisfação do cliente.***

A componente das expetativas influencia a satisfação geral do consumidor (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994). Os mesmos autores acrescentam que as “expetativas têm um efeito positivo na satisfação do cliente a longo prazo, porque capturam a memória acumulada do mercado em relação a todas as informações e experiências de qualidade do passado, bem como a previsão do mercado sobre a capacidade da empresa de oferecer qualidade no futuro” (p.64). Fornell (1992), Szymanski e Henard (2001) e Del Bosque, San Martín e Collado (2006), após os seus estudos, comprovaram que as expetativas têm influência positiva e significativa na satisfação. Segundo os resultados dos estudos de Filho *et al.* (2004), Ball *et al.* (2006), Righi e Ceretta (2012) e Askariazad e Babakhani (2015), não foi encontrado um impacto significativo nesta relação. Para Alves e Raposo (2007), existe um impacto das expetativas na satisfação, sendo que este é negativo. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H6- As expetativas do cliente têm um impacto positivo na sua satisfação.***

Para Fornell *et al.* (1996), as expetativas dos clientes devem estar positivamente relacionadas com o valor percebido. Na mesma linha de pensamento estão Ball *et al.* (2004) e Ball *et al.* (2006) e Righi e Ceretta (2012), que nos seus estudos encontram um impacto positivo e significativo das expetativas dos clientes no valor percebido. Outros estudos como os de Filho *et al.* (2004) e Askariazad e Babakhani (2015), não encontraram um impacto significativo das expetativas no valor percebido. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H7- As expetativas do cliente têm um impacto positivo no valor percebido.***

Para Parasuraman e Grewal (2000), a qualidade do serviço aumenta o valor percebido por parte do cliente. Vários estudos comprovam a existência de uma relação positiva e significativa da qualidade percebida no valor percebido (Askariazad & Babakhani, 2015; Filho *et al.*, 2004; Howat & Assaker, 2013; Revilla-Camacho *et al.*, 2017). Face ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

***H8- A qualidade percebida tem um impacto positivo no valor percebido.***

Vários investigadores distinguiram a qualidade do serviço e a satisfação com base no nível em que são medidos: a satisfação do cliente é uma avaliação específica de uma transação, enquanto a qualidade do serviço é uma avaliação global (e.g., Revilla-Camacho *et al.*, 2017). Fornell (1992, p.17) sustentam que “quando a qualidade é reconhecida pelo comprador, ela se reflete na satisfação do cliente”. Vários estudos comprovam empiricamente a existência de uma relação positiva e significativa da qualidade percebida na satisfação (Alén & Fraiz, 2006; Askariazad & Babakhani, 2015; Filho *et al.*, 2004; Howat & Assaker, 2013). O estudo realizado por Revilla-Camacho *et al.* (2017) mostrou que a relação entre a qualidade percebida e a satisfação não era significativa. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H9- A qualidade percebida tem um impacto positivo na satisfação.***

A “relação da satisfação com o valor percebido é, a priori, bastante complexa, devido à dificuldade em distingui-los, pois ambos são formados a partir de julgamentos avaliativos. No entanto, “enquanto o valor percebido ocorre em diferentes estágios do processo de compras, a satisfação é reconhecida universalmente como uma avaliação pós-uso ou pós-compra” (Revilla-Camacho *et al.*, 2017, p.24). Diversos autores provaram empiricamente o efeito positivo e significativo do valor percebido na satisfação (Alves & Raposo, 2007; Askariazad & Babakhani, 2015; Ball *et al.*, 2004; Ball *et al.*, 2006; Filho

*et al.*, 2004; Howat & Assaker, 2013; Revilla-Camacho *et al.*, 2017; Saura, Pérez, Contrí, & González-Gallarda, 2005). Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H10- O valor percebido tem um impacto positivo na satisfação.***

Morgan e Hunt (1994), Ball *et al.* (2004) e Zeffane, Tipu e Ryan (2011), propuseram que a comunicação era um antecedente da confiança. Segundo Ball *et al.* (2004), a confiança é determinada principalmente pela comunicação e, portanto, através do seu estudo foi provado um impacto positivo e significativo entre ambos, sendo que também para Anderson e Weitz (1989), Zeffane *et al.* (2011) e Revilla-Camacho *et al.* (2017), esta relação foi empiricamente provada como sendo positiva e significativa. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H11- A comunicação tem um impacto positivo na confiança.***

Para Bruhn e Grund (2000), em algumas indústrias a variável da comunicação mostra um bom poder explicativo para a lealdade dos clientes. Num mercado regulado com pouca diferenciação nos serviços básicos, a comunicação pode ser um importante instrumento estratégico para diferenciar a empresa (Ball *et al.*, 2004). Diversos autores forneceram evidências que suportam a importância da comunicação na explicação da lealdade (Ball *et al.*, 2004; Ball *et al.*, 2006), após os seus estudos terem identificado uma relação positiva e significativa entre ambos. Também para Hänninen, Hänninen, Karjaluoto e Karjaluoto (2017), os resultados dos seus estudos, mostraram que a qualidade da comunicação está relacionada com um aumento da lealdade. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H12- A comunicação tem um impacto positivo na lealdade.***

Para Ball *et al.* (2004), em geral, uma boa comunicação deve afetar todos os aspetos do relacionamento, mas sobretudo, a satisfação. Para Diegmann, Basten e Pankratz

(2015), uma maior qualidade de comunicação é suscetível de aumentar a satisfação do cliente. Através dos estudos dos autores anteriormente referidos, estes provaram existir uma relação positiva e significativa entre a comunicação e a satisfação. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H13- A comunicação tem um impacto positivo na satisfação dos clientes.***

Lovelock e Wirtz (2011) defendem que a base para a verdadeira lealdade reside na satisfação do consumidor, sendo que para Cardoso (1965), a satisfação do cliente com um produto/serviço, presumivelmente levará a uma repetição das compras, à aceitação de outros produtos na mesma linha de produtos e a uma publicidade favorável de “boca-a-boca”. Depois de realizar um estudo, Hallowell (1996) concluiu que a satisfação dos clientes pode ser responsável por 37% na diferença dos níveis da sua lealdade. Estudos mostram que a satisfação influencia os padrões de comportamento dos clientes e as suas intenções de recompra (Ranjbarian, Sanayei, Rashid, & Hadadian, 2012). Nos estudos de Ball *et al.* (2004), Filho *et al.* (2004) e de Righi e Ceretta (2012), Askariazad e Babakhani (2015), os autores verificaram o impacto positivo e significativo da satisfação na lealdade. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H14- A satisfação tem um impacto positivo na lealdade.***

Segundo Fornell e Wernerfelt (1987), os clientes mais satisfeitos são aqueles que mais apresentam reclamações, comparando com os clientes que não apresentam reclamações. Segundo estes autores, pesquisas empíricas sugerem que a maioria das reclamações dos compradores surgem devido a alguma insatisfação. Moliner e Fuentes (2011) defenderam que o comportamento das reclamações surge de uma experiência de compra e/ou consumo insatisfatória(o). Segundo os TARP (*Technical Assistance Research Programs*), a maioria dos sistemas de tratamento de reclamações satisfazem

completamente entre 30 e 70% dos clientes reclamantes (TARP citado em Goodman, 2006). Através dos seus estudos, Righi e Ceretta (2012), Askariazad e Babakhani (2015), chegaram à conclusão que o efeito que a satisfação tem sobre as reclamações é positivo e significativo. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H15- A satisfação tem um impacto positivo nas reclamações.***

Segundo Ball *et al.* (2004, p.1276) num contexto B2C, o “componente de benevolência da confiança pode ser forte na determinação da lealdade”. Ainda assim, é defendido por estes autores, que uma benevolência positiva e confiança global pode não levar necessariamente a uma lealdade positiva, sendo que embora positivo, este relacionamento pode ser fraco em alguns mercados. A importância da confiança na explicação da lealdade é suportada por vários autores como Chaudhuri e Holbrook (2001), Ball *et al.* (2004), Yieh, Chiao e Chiu (2007), Askariazad e Babakhani (2015) e Revilla-Camacho *et al.* (2017), que através dos seus estudos, encontraram um impacto positivo e significativo nesta relação. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H16- A confiança tem um impacto positivo na lealdade.***

As reclamações são consideradas como antecedente da lealdade no modelo ECSI (Ball *et al.*, 2004). “Quando a relação é positiva, a implicação é que a empresa é bem-sucedida, ao transformar os clientes que reclamam em clientes leais. Quando a relação é negativa, o tratamento de reclamações da empresa consegue piorar uma situação que já é negativa, diminuindo a sua lealdade” (Fornell *et al.*, 1996, p.9). Segundo os resultados dos estudos de Righi e Ceretta (2012), Askariazad e Babakhani (2015) e Revilla-Camacho *et al.* (2017), foi provado que as reclamações têm um impacto positivo e significativo na lealdade. Para Homburg e Fürst (2007), as reclamações dos clientes são “desejáveis”,

porque geram uma oportunidade para a empresa identificar e eliminar as suas causas. Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

***H17- As reclamações têm um impacto positivo na lealdade.***

Para Ball *et al.* (2004), as reclamações são consideradas como um antecedente da confiança. Ter um tratamento incorreto de reclamações é visto como incompetência que terá um efeito negativo na credibilidade e conseqüentemente na confiança (Ganesan, 1994, citado em Ball *et al.*, 2006). Ball *et al.* (2004) e Askariazad e Babakhani (2015), concluíram que as reclamações afetam positiva e significativamente a confiança. Para Askariazad e Babakhani (2015), um bom tratamento das reclamações afeta positivamente a confiança dos clientes. Segundo os resultados do estudo de Revilla-Camacho *et al.* (2017), onde os autores postulavam uma relação negativa entre as reclamações e confiança, não foi provado existir um impacto significativo nesta relação. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

***H18- As reclamações têm um impacto positivo na confiança.***

### *3.2. Modelo Conceptual*

O *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) é um barómetro que classifica o nível de satisfação em indústrias e empresas e a sua relação com a lealdade do cliente, tratando-se de um complemento às medidas tradicionais de desempenho económico (Fornell 1992). Os modelos de satisfação do cliente são métodos para avaliar a qualidade dos serviços prestados por organizações nos setores público e privado (Johnson *et al.*, 2001). Esta é uma ferramenta que mede e explica a satisfação do cliente, os seus antecedentes e as variáveis relacionadas, estudando “as relações de sete constructos: imagem, expectativas, qualidade percebida pelo produto, qualidade percebida do serviço, valor percebido, satisfação e lealdade” (Revilla-Camacho *et al.*, 2017, p.24). Este modelo, ao

longo dos anos, sofreu algumas modificações de alguns autores nos seus estudos como podemos constatar na Tabela II.

*Tabela II – Dimensões usadas por vários autores na adaptação do modelo ESCI*

| <b>Autores</b>                           | <b>Dimensões</b>   |
|--|--|
| Kristensen, Martensen e Gronholdt (2000) | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade                                      |
| Bayol <i>et al.</i> (2000)               | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade, Reclamações                         |
| Vilares e Coelho (2003)                  | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade, Compromisso                         |
| Ball <i>et al.</i> (2004)                | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade, Comunicação, Reclamações, Confiança |
| Aydin e Gökhan (2005)                    | Expetativas, Qualidade Percebida, Gestão de reclamações, Satisfação Confiança, Lealdade, Imagem, Custos              |
| Ryglová e Vajcnerová (2005)              | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade, Reclamações                         |
| Ball <i>et al.</i> (2006)                | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade, Comunicação, Reclamações            |
| Türkyilmaz e Özkan (2007)                | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade                                      |
| Kaveh <i>et al.</i> (2012)               | Imagem, Valor Percebido, Preço, Satisfação, Confiança, Intenção de Compra  |
| Turkyilmaz, Oztekin, Zaim e Omer (2013)  | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade                                      |
| Askariazad e Babakhani (2015)            | Imagem, Expetativas, Qualidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação, Lealdade, Reclamações e Confiança             |

Fonte: Adaptado de Revilla-Camacho *et al.*, 2017

O modelo estrutural do presente trabalho (Figura 2) é uma extensão do modelo ESCI, que resulta da adição de duas novas variáveis: comunicação e confiança. A adição destas duas novas variáveis ao modelo, deveu-se ao facto de se considerar que no setor automóvel, a comunicação assume um papel fundamental no relacionamento da empresa com o cliente. Também a confiança que for transmitida ao cliente, terá um impacto na sua lealdade. Como refere Ball *et al.* (2004), a lealdade pode ser explicada pelas variáveis do modelo ESCI, mas é ainda melhor explicada pela adição da confiança e comunicação no modelo. A inclusão destas duas novas variáveis no modelo e na sua explicação de outras variáveis, é sustentada na literatura, e foi explorada com mais detalhe no ponto 2 e no ponto 3.1 do presente trabalho.

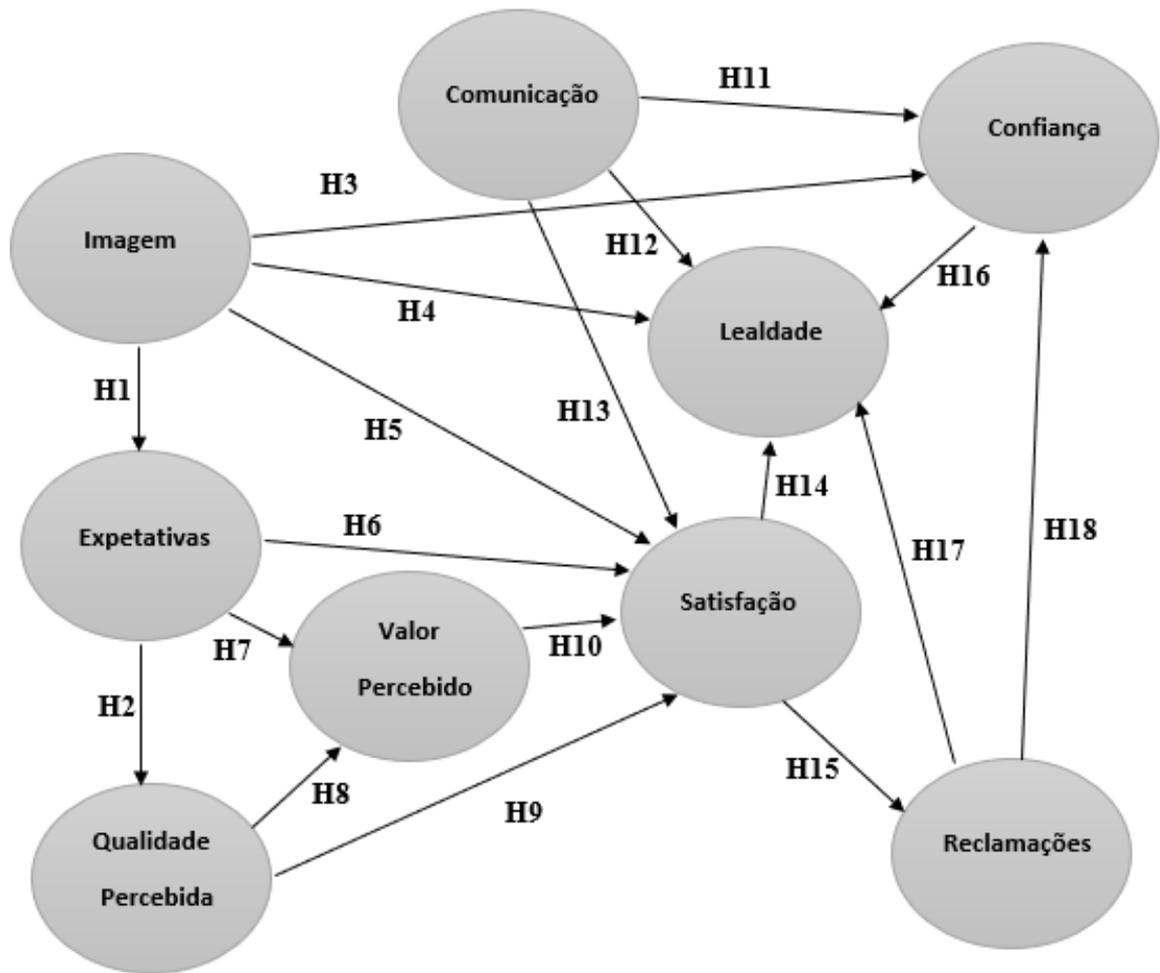


Figura 2 – Modelo ECSI adaptado

Fonte: adaptado de Ball *et al.*, 2004

## **4. METODOLOGIA**

### *4.1. A concessionária*

A empresa Silva & Santos SA cuja sede social é em Pombal, é uma das concessionárias mais antigas em Pombal (constituída em 1980) e tem como CAEs, o Comércio de automóveis novos e usados (45110), e peças e acessórios, reparação e manutenção de veículos (45200). Esta está localizada num ponto central e estratégico do país, junto à estrada nacional nº 1, em Pombal, e foi pioneira na introdução de políticas comerciais orientadas para o cliente, na criação de processos de qualidade e satisfação. O objetivo tem sido representar e reproduzir a nível local, a estratégia de liderança da marca concessionada, mantendo-se alinhada com os valores e o posicionamento desta.

Nos últimos anos tem-se vindo a verificar um aumento da concorrência, o que reflete a crescente competitividade que se tem vindo a verificar no sector automóvel a nível mundial. As marcas que se apresentam como as maiores concorrentes para esta concessionária na região, são a Peugeot, a Nissan, a Seat e a Ford.

### *4.2. Recolha de dados e população-alvo*

O instrumento escolhido para a recolha de dados do presente trabalho foi um questionário. O questionário foi disponibilizado tanto no concessionário, como também foi disponibilizada uma versão online que foi enviada para os atuais e antigos clientes. No total foram obtidas 184 respostas, sendo que amostragem utilizada é não probabilística por conveniência.

No que se refere à população-alvo, por se tratar de um estudo referente a um caso do sector automóvel, os inquiridos correspondem a clientes ou antigos clientes deste estabelecimento, sendo que a sua caracterização, vai ser desenvolvida com mais detalhe no ponto 5 do presente trabalho.

### 4.3. Questionário

O questionário utilizado pretende medir as variáveis presentes no modelo ECSI, com a adição de duas novas variáveis latentes (*comunicação* e *confiança*), sendo que as questões dos itens para medir cada uma das variáveis presentes no modelo, foram baseadas tanto no modelo ECSI, como na literatura. O questionário apresentado no Anexo A, foi desenvolvido no nosso idioma, e foi previamente avaliado pelos responsáveis da concessionária, de modo a garantir que as questões eram adequadas à realidade da concessionária.

No que toca à estrutura do questionário, esta encontra-se dividida em duas partes, sendo que inicialmente, é feita uma descrição geral, e uma descrição da sua finalidade. A segunda parte do questionário é composta por nove questões relativas às variáveis do modelo, questões essas que são compostas por vários itens. Estas questões têm como objetivo, perceber o grau de concordância do inquirido para cada item em análise, numa escala tipo *Likert*. A escala utilizada varia de 1 a 10, onde 1 corresponde a “discordo totalmente”, o 5 a “nem discordo nem concordo”, e o 10 a “concordo totalmente”.

Os itens das nove questões (que correspondem às variáveis) foram em grande parte baseados no modelo tradicional do ECSI. Os itens das questões referentes às variáveis da “Imagem”, “Satisfação”, “Expetativas”, “Valor Percebido”, “Reclamações” e “Lealdade”, foram na totalidade adaptados a esse modelo. Os itens utilizados para medir as variáveis latentes “Comunicação” e “Confiança”, foram adaptados do estudo de Ball *et al.* (2004). Alguns dos itens para a “Qualidade Percebida” (“O último veículo que adquiri na Silva & Santos é de elevada qualidade”; “A Silva & Santos apresenta boa qualidade nos seus serviços”; “A qualidade geral do atendimento e aconselhamento na Silva & Santos é boa”), foram adaptados do modelo ECSI, sendo que outros itens (“Visualmente, as instalações da Silva & Santos são atrativas”; “Os serviços na Silva &

Santos são efetuados de uma forma rápida”) foram baseados no estudo de Domenge e Arciniega (2015). O item “Sinto-me satisfeito com a forma como o serviço me é prestado na Silva & Santos”, foi adaptado do estudo de Liu, Guo e Lee (2011).

## 5. ANÁLISE DE DADOS

### 5.1. Caracterização do inquirido

A amostra final utilizada para o presente estudo foi de 184 inquiridos. Como pode ser verificado no “Anexo D”, constata-se um desequilíbrio de género, com a maioria dos inquiridos a pertencem ao sexo masculino (61,4%). Através do mesmo anexo, pode verificar-se que a maioria dos inquiridos têm idades compreendidas entre 46 e 65 anos (39,7%) e entre os 31 e 45 anos (33,7%), o que se justifica tendo em conta o poder de compra necessário neste setor. Dos inquiridos, grande parte encontra-se casado (57,6%), estando 26,6% solteiros e 15,8% com outro estado civil. No que respeita ao grau de escolaridade, como se verifica no “Anexo D”, a maioria dos inquiridos possui formação superior (44,6%), seguido do 12º ano com 30,4%, tendo os restantes graus uma percentagem inferior a 12% cada um. Em termos da situação profissional, ao observar este anexo, verifica-se que grande parte da amostra (82,6%) encontra-se empregada, seguido de indivíduos reformados (13%), com os inquiridos desempregados e estudantes a apresentar uma percentagem de 2,2%. No mesmo anexo, constata-se que mais de metade da amostra (60,9%), apresenta um rendimento mensal que varia entre os 750€ - 1500€, com a percentagem cujo rendimento bruto é menos de 750€ e de 1501€ - 3000€, a apresentar valores percentuais semelhantes (16,8% e 19,6% respetivamente), tendo apenas 2,7% dos inquiridos um rendimento bruto mensal acima dos 3000€. Estes resultados espelham a atual realidade económica portuguesa.

Como podemos verificar no “Anexo E”, nesta amostra, a frequência de aquisição de um veículo é mais acentuada no intervalo de seis a dez anos (41,3%). Uma grande fatia dos inquiridos adquiriu o seu último veículo desde 2009 até aos dias de hoje (73,9% dos inquiridos), mostrando assim um comportamento de compra recente, indo ao encontro dos resultados da frequência de aquisição de um veículo. Como se pode constatar no

mesmo anexo, o ano onde se registou um comportamento de aquisição maior, foi o de 2016 (12%). De todos os inquiridos, 86,4% adquiriram o último veículo para uso pessoal, 12% para efeitos de empresa, e 3% para outro tipo de situações, como revenda, transmissão para um familiar ou para ambos os casos (uso pessoal e empresa). Sendo esta uma concessionária de renome e reputação na região, ao longo dos seus trinta e sete anos de existência, não só foi ganhando novos clientes como também foi mantendo os seus clientes mais antigos (Anexo E - Anos de cliente na Silva & Santos). Como espelha o mesmo anexo, as maiores frequências de veículos adquiridos nesta amostra, dizem respeito a um, dois e três veículos (39,1%, 22,3% e 13% respetivamente), o que se justifica tendo em conta que, como foi visto anteriormente, a maioria dos inquiridos comprou o último veículo para fins de uso pessoal.

## 5.2. *Estimação do modelo*

Para testar o modelo conceptual proposto, foi utilizado o método dos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Squares*), utilizando o software SmartPLS 3.0. A metodologia PLS permite a inclusão de variáveis que não seguem uma distribuição normal, e é utilizada quando as amostras são de pequena dimensão (Barclay & Smith, 1997; Chin, 2000), e quando existe multicolinearidade (Chin, 2000). Em consonância com o que foi defendido por Hulland (1999), o modelo conceptual do presente estudo foi analisado em duas etapas: primeiramente foi feita uma avaliação do modelo de medida e em seguida, uma análise/avaliação do modelo estrutural.

### 5.2.1. *Modelo de Medida*

O modelo de medida é avaliado em termos da fiabilidade individual dos itens, validade convergente, fiabilidade dos construtos e validade discriminante.

A fiabilidade individual diz respeito a uma análise dos pesos (*loadings*) dos indicadores nas respectivas variáveis latentes. Carmines e Zeller (1979) defenderam que os pesos devem assumir um valor igual ou superior a 0,7. É possível verificar, através do “Anexo B”, que todos os indicadores que foram considerados, têm um peso superior a 0,7. Os valores mais altos correspondem aos itens QA6, SAT1 e SAT3 cujos pesos são de 0,966, 0,964, 0,964 respetivamente, sendo que o valor mais baixo foi 0,742 (perto do valor mínimo aceitável), do item REC2. Consta-se que grande parte dos itens têm pesos bastante elevados (superior a 0,9). Podemos então concluir que estamos na presença de fiabilidade individual dos indicadores.

A validade convergente averigua a correlação que existe entre cada medida, com outras medidas do mesmo constructo e é avaliada pela variância média extraída (AVE). A AVE mede, para todas as variáveis latentes, a percentagem de variância total dos indicadores que é explicada pela variável latente, devendo apresentar valores iguais ou superiores a 0,5 (Fornell & Lacker, 1981). No presente estudo, todas as variáveis latentes apresentam valores superiores ao mínimo proposto. Como mostra o “Anexo C”, o maior valor diz respeito à variável “Satisfação” com um valor da AVE de 0,929, tendo obtido o menor valor a variável “Reclamações” com 0,722. Assim sendo, confirma-se a existência de validade convergente.

No que respeita à fiabilidade do construto, esta é avaliada através da *composite reliability* (CR), que deve assumir valores superiores ou iguais a 0,7, para haver fiabilidade das variáveis latentes (Nunnally, 1978). No “Anexo C”, podemos verificar que os valores obtidos são muito superiores a 0,7, sendo que o menor valor se refere, mais uma vez, às “Reclamações” (0,836), com o maior valor a corresponder à “Qualidade Percebida” (0,974). Fica então comprovada a existência de fiabilidade dos construtos.

A validade discriminante mostra se cada variável de medida de uma variável latente estará (ou não) correlacionada com as demais variáveis de medida dos outros constructos. Para a avaliar a validade discriminante, a AVE deve ser comparada com a variância partilhada entre as variáveis latentes (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). Um dos critérios para a avaliar, consiste em verificar se a raiz quadrada da AVE de uma determinada variável latente é maior que a correlação entre esta e qualquer outra variável latente do modelo (Chin, 1998). A Tabela III, que mostra os valores da raiz quadrada da AVE (negrito na diagonal) e as correlações entre a diversas variáveis latentes deste modelo, verifica o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), tendo em conta que a raiz quadrada da AVE de todas as variáveis latentes do modelo é maior que a correlação entre esta e as outras variáveis (nas linhas e colunas). Fica então provado que existe validade discriminante neste modelo.

*Tabela III- Matriz de correlação entre as Variáveis Latentes*

|                          | COM          | CONF         | EXP          | IMA          | LEA          | QP           | SAT          | VP           | REC          |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Comunicação (COM)        | <b>0,861</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Confiança (CONF)         | 0,823        | <b>0,923</b> |              |              |              |              |              |              |              |
| Expetativas (EXP)        | 0,790        | 0,865        | <b>0,931</b> |              |              |              |              |              |              |
| Imagem (IMA)             | 0,782        | 0,836        | 0,846        | <b>0,891</b> |              |              |              |              |              |
| Lealdade (LEA)           | 0,806        | 0,839        | 0,828        | 0,769        | <b>0,897</b> |              |              |              |              |
| Qualidade Percebida (QP) | 0,755        | 0,885        | 0,821        | 0,804        | 0,740        | <b>0,950</b> |              |              |              |
| Satisfação (SAT)         | 0,761        | 0,882        | 0,867        | 0,840        | 0,813        | 0,899        | <b>0,964</b> |              |              |
| Valor Percebido (VP)     | 0,766        | 0,814        | 0,862        | 0,797        | 0,772        | 0,780        | 0,794        | <b>0,954</b> |              |
| Reclamações (REC)        | 0,613        | 0,656        | 0,606        | 0,600        | 0,561        | 0,627        | 0,647        | 0,532        | <b>0,849</b> |

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.2. Modelo Estrutural

Tendo sido provada a adequação do modelo de medida, foi avaliado o modelo estrutural de forma a avaliar o suporte das hipóteses propostas.

Para avaliar o modelo estrutural, foi avaliada a intensidade dos coeficientes ( $\beta$ ), foi analisada a variância explicada das variáveis endógenas ( $R^2$ ) de maneira a avaliar o poder

explicativo do modelo estrutural, e foi aplicada a técnica não paramétrica de *bootstrapping* para avaliar a precisão e estabilidade das estimativas obtidas. Os valores da variância explicada das variáveis endógenas ( $R^2$ ) devem ser maiores ou iguais que 10% (Falk & Miller, 1992), são apresentados no “Anexo C”, sendo que se constata que o menor valor obtido foi de 67,4% para a Qualidade Percebida. De maneira a avaliar o nível de significância estatística dos coeficientes estruturais e dos respectivos pesos (*loadings*), recorreu-se ao método não paramétrico de *bootstrapping* para reestimar os parâmetros (Chin, 1998). No presente estudo, seguindo Hair, Sarstedt, Ringle e Mena (2012), foram usadas 5000 subamostras.

Através da “Tabela IV” e da “Figura 3”, podemos apurar que algumas hipóteses não foram suportadas. Das 18 hipóteses propostas, 4 delas não foram suportadas (hipóteses 4, 10, 13 e 17). A hipótese 5 foi suportada, sendo o beta significativo para 0,05, enquanto as hipóteses 6,8 e 18 foram suportadas com um beta significativo para 0,01, verificando-se que as restantes hipóteses 1, 2, 3, 7, 9, 11, 12, 14, 15 e 16 têm um beta significativo para 0,001.

*Tabela IV – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses do modelo*

| <b>Hipóteses Testadas</b>                  | <b><math>\beta</math></b> | <b>T-value</b> | <b>Hipótese Suportada</b> |
|--|---------------------------|----------------|---------------------------|
| (H1) Imagem → Expetativas                  | 0,846                     | 33,836***      | SIM                       |
| (H2) Expetativas → Qualidade Percebida     | 0,821                     | 19,116***      | SIM                       |
| (H3) Imagem → Confiança                    | 0,447                     | 6,692***       | SIM                       |
| (H4) Imagem → Lealdade                     | 0,036                     | 0,391          | NÃO                       |
| (H5) Imagem → Satisfação                   | 0,177                     | 2,399*         | SIM                       |
| (H6) Expetativas → Satisfação              | 0,297                     | 3,222**        | SIM                       |
| (H7) Expetativas → Valor Percebido         | 0,680                     | 9,045***       | SIM                       |
| (H8) Qualidade Percebida → Valor Percebido | 0,222                     | 3,029**        | SIM                       |
| (H9) Qualidade Percebida → Satisfação      | 0,516                     | 5,717***       | SIM                       |
| (H10) Valor Percebido → Satisfação         | -0,009                    | 0,150          | NÃO                       |
| (H11) Comunicação → Confiança              | 0,377                     | 4,811***       | SIM                       |
| (H12) Comunicação → Lealdade               | 0,332                     | 3,772***       | SIM                       |
| (H13) Comunicação → Satisfação             | 0,005                     | 0,074          | NÃO                       |
| (H14) Satisfação → Lealdade                | 0,279                     | 3,659***       | SIM                       |
| (H15) Satisfação → Reclamações             | 0,647                     | 12,284***      | SIM                       |
| (H16) Confiança → Lealdade                 | 0,330                     | 3,616***       | SIM                       |

|                               |        |         |     |
|-------------------------------|--------|---------|-----|
| (H17) Reclamações → Lealdade  | -0,061 | 1,206   | NÃO |
| (H18) Reclamações → Confiança | 0,156  | 3,148** | SIM |

Fonte: Elaboração Própria

\* p < 0,05 | \*\* p < 0,01 | \*\*\* p < 0,001

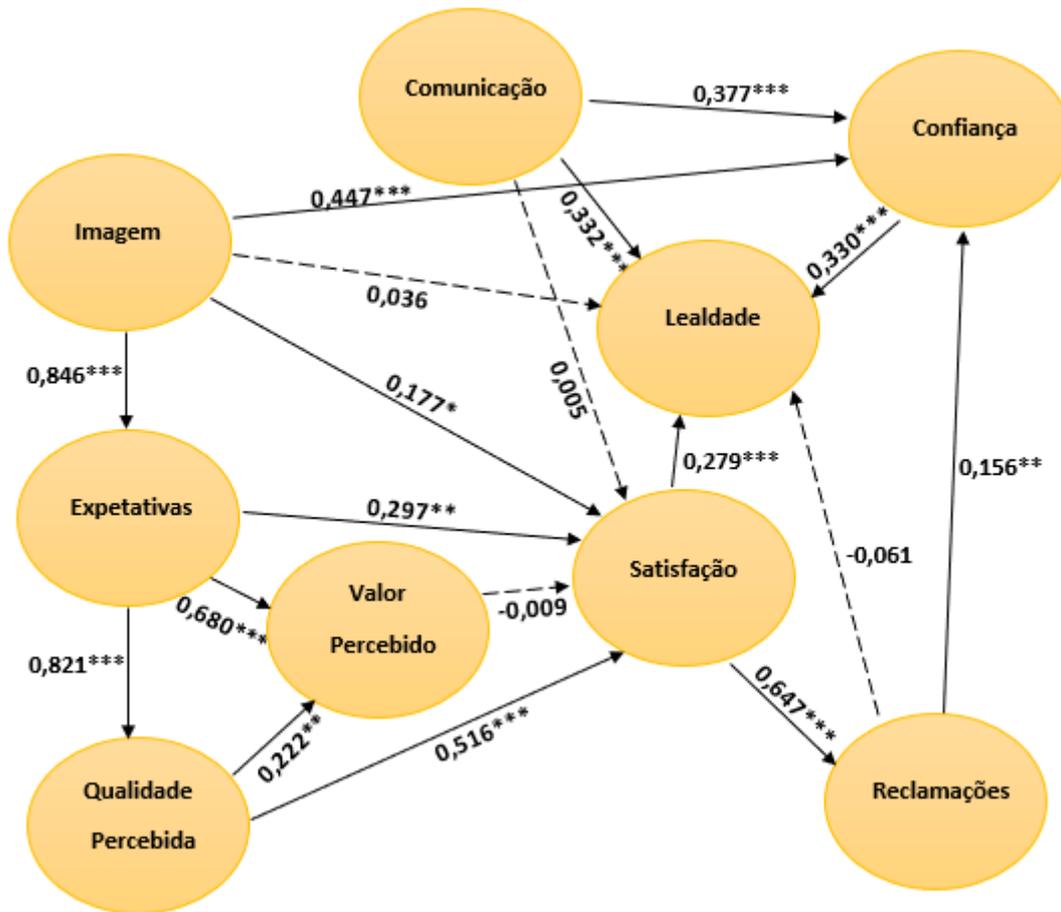


Figura 3 – Modelo Estrutural

Fonte: Elaboração Própria

\* p < 0,05 | \*\* p < 0,01 | \*\*\* p < 0,001

### 5.3. Discussão de resultados

Os resultados obtidos comprovam que a imagem da empresa tem um impacto positivo nas expetativas dos clientes, tendo em conta que H1 com ( $\beta = 0,846$ ;  $p < 0,001$ ) foi fortemente suportada, indo ao encontro do que foi sustentado nos seus estudos, por Johnson *et al.* (2001), Devlin *et al.* (2002), Ball *et al.* (2004), Askariazad e Babakhani (2015) e Revilla-Camacho *et al.* (2017).

A H2 que sustenta que as expectativas do cliente têm um impacto positivo na qualidade percebida, foi suportada neste estudo, tendo os resultados mostrado um impacto positivo e significativo ( $\beta = 0,821$ ;  $p < 0,001$ ). Este impacto positivo e significativo foi suportado pela literatura (Askariazad & Babakhani, 2015; Filho *et al.*, 2004; Fornell *et al.*, 1996; Revilla-Camacho *et al.*, 2017; Righi & Ceretta, 2012; Urdan & Rodrigues, 1999).

Os resultados mostram que a imagem da empresa tem um impacto positivo e bastante significativo na confiança dos clientes ( $\beta = 0,448$ ;  $p < 0,001$ ), tendo H3 sido suportada, corroborando com os resultados de Ball *et al.* (2006), Hoq *et al.* (2010), Fianto *et al.* (2014), Revilla-Camacho *et al.* (2017), que suportaram o impacto positivo e significativo.

A H4 que diz que a imagem da empresa tem um impacto positivo na lealdade do cliente não foi suportada ( $\beta = 0,036$ ; n.s.). Estes resultados contrariam a generalidade da literatura, que sustenta haver uma relação positiva e significativa (Alves & Raposo, 2007; Askariazad & Babakhani, 2015; Ball *et al.*, 2004; Johnson *et al.*, 2001; Selnes, 1993).

Os resultados obtidos evidenciam que a imagem da empresa tem um impacto positivo na satisfação dos clientes pois H5 foi suportada ( $\beta = 0,177$ ;  $p < 0,05$ ), corroborando com os estudos de autores que sustentaram esta relação positiva e significativo (Askariazad & Babakhani, 2015; Ball *et al.*, 2004; Ball *et al.* 2006; Revilla-Camacho *et al.*, 2017).

A H6 que reitera que as expectativas do cliente têm um impacto positivo na sua satisfação, foi suportada neste estudo ( $\beta = 0,297$ ;  $p < 0,01$ ). Estes resultados vão ao encontro da literatura (Del Bosque *et al.*, 2006; Fornell, 1992; Szymanski & Henard, 2001), e contra os estudos de Filho *et al.* (2004), Ball *et al.* (2006), Righi e Ceretta (2012) e Askariazad e Babakhani (2015), que não encontraram um impacto significativo nesta relação.

Os resultados obtidos para H7 ( $\beta = 0,680$ ;  $p < 0,001$ ), mostram que esta hipótese foi suportada. Assim sendo, fica provado que as expectativas dos clientes têm um impacto

positivo e significativo no valor percebido, como mostra a literatura (Ball *et al.*, 2006; Fornell *et al.*, 1996; Righi & Ceretta, 2012). Isto vai contra os estudos de Filho *et al.* (2004) e Askariazad e Babakhani (2015) que não acharam um impacto significativo entre estas duas variáveis.

A H8, que diz que a qualidade percebida tem um impacto positivo no valor percebido, foi suportada com ( $\beta = 0,222$ ;  $p < 0,01$ ), indo ao encontro dos resultados de estudos da literatura, como os de Filho *et al.* (2004), Howat e Assaker (2013), Askariazad e Babakhani (2015) e Revilla-Camacho *et al.* (2017).

Os resultados obtidos comprovam que a qualidade percebida tem um impacto positivo e significativo na satisfação, tendo em conta que H9 ( $\beta = 0,516$ ;  $p < 0,001$ ) foi suportada. Estas conclusões vão ao encontro do que foi suportado pela literatura (Alén & Fraiz, 2006; Askariazad & Babakhani, 2015; Filho *et al.*, 2004; Fornell, 1992; Howat & Assaker, 2013). Estes resultados vão contra os resultados obtidos por Revilla-Camacho *et al.* (2017), que concluíram que esta relação não era significativa.

Os resultados verificados, sustentam que o valor percebido não tem um impacto positivo e significativo na satisfação ( $\beta = -0,009$ ; n.s.), e, portanto, H10 não foi suportada, contrariando diversos autores que defenderam esta relação positiva (Alves & Raposo, 2007; Askariazad & Babakhani, 2015; Ball *et al.*, 2004; Ball *et al.*, 2006; Filho *et al.*, 2004; Howat & Assaker, 2013; Revilla-Camacho *et al.*, 2017; Saura, Pérez, Contrí, & González-Gallarda, 2005).

A H11 que diz que a comunicação tem um impacto positivo na confiança, foi suportada no presente trabalho ( $\beta = 0,377$ ;  $p < 0,001$ ), tal como nos estudos de Anderson e Weitz (1989), Zeffane *et al.* (2011) ou Revilla-Camacho *et al.* (2017), que defenderam uma relação positiva e significativa da comunicação na confiança.

Os resultados obtidos evidenciam que a comunicação tem um impacto positivo na lealdade, tendo em conta os resultados para H12 ( $\beta = 0,332$ ;  $p < 0,001$ ), indo assim ao encontro dos estudos de autores como Ball *et al.* (2004), Ball *et al.* (2006) e Hänninen *et al.* (2017), que concluíram existir uma relação positiva e significativa entre a comunicação e a lealdade.

Os resultados verificados sustentam que a comunicação não tem um impacto significativo na satisfação dos clientes ( $\beta = 0,005$ ; n.s.), e, portanto, H13 não foi suportada, contrariando assim os autores que defenderam uma relação positiva e significativa entre estas variáveis, como Ball *et al.* (2004) ou Diegmann *et al.* (2015).

A H14, que sustenta que a satisfação tem um impacto positivo na lealdade, foi suportada neste estudo ( $\beta = 0,279$ ;  $p < 0,001$ ), indo ao encontro de autores como Ball *et al.* (2004), Filho *et al.* (2004), Righi e Ceretta (2012) e Askariazad e Babakhani (2015), que, nos seus estudos, verificaram o impacto positivo e significativo da satisfação na lealdade.

Através dos resultados obtidos para H15, podemos constatar que esta hipótese foi suportada ( $\beta = 0,647$ ;  $p < 0,001$ ), dado que a satisfação tem um impacto positivo nas reclamações. Estes resultados corroboram os resultados dos estudos de Righi e Ceretta (2012) e Askariazad e Babakhani (2015), que chegaram à conclusão que o efeito que a satisfação tem sobre as reclamações é positivo e significativo.

Segundo os resultados verificados, a H16 que diz que a confiança tem um impacto positivo na lealdade, foi suportada ( $\beta = 0,330$ ;  $p < 0,001$ ). Esta relação foi também suportada por estudos de autores como Chaudhuri e Holbrook (2001), Ball *et al.* (2004), Yieh, Chiao e Chiu (2007), Askariazad e Babakhani (2015) e Revilla-Camacho *et al.* (2017), que encontraram uma relação positiva e significativa nesta relação.

Através dos resultados para H17 ( $\beta = -0,061$ ; n.s.), podemos constatar que esta hipótese não foi suportada, porque o impacto para além de ser negativo não é significativo. Este resultado vai contra os resultados dos estudos de Righi e Ceretta (2012), Askariazad e Babakhani (2015) e Revilla-Camacho *et al.* (2017), que concluíram que as reclamações afetam positiva e significativamente a lealdade.

Os resultados verificados, sustentam que as reclamações têm um impacto positivo na confiança dos clientes, logo H18 ( $\beta = 0,156$ ;  $p < 0,01$ ) foi suportada, corroborando com Ball *et al.* (2004) e Askariazad e Babakhani (2015), que defenderam o impacto positivo e significativo das reclamações na confiança, e indo contra os estudos de Revilla-Camacho *et al.* (2017) que provaram não existir um impacto significativo nesta relação.

## **6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS FUTURAS**

### *6.1. Conclusões*

Este trabalho teve como principal objetivo, o estudo da qualidade do serviço através da aplicação do modelo ECSI, tendo sido proposta uma extensão ao tradicional modelo, incluindo duas novas variáveis (comunicação e confiança). A finalidade do estudo incidiu na análise das variáveis propostas pelo modelo, de forma a identificar o impacto de cada variável latente nas restantes, e a identificar quais têm um maior impacto na lealdade e satisfação dos clientes. Para isso, o modelo foi avaliado através de dados recolhidos num questionário aplicado no setor automóvel, na concessionária Renault Silva & Santos. Podemos concluir que este modelo ECSI pode ser replicado para este setor, uma vez que as relações entre as variáveis permitiram explicar com sucesso a qualidade no serviço e que a adição destas duas novas variáveis constituiu uma grande importância para a qualidade do modelo, uma vez que ajudaram (e tiveram o maior impacto) a explicar a lealdade.

Conclui-se que a variável que mais afeta diretamente a satisfação é a qualidade percebida, seguida das expectativas (que produz também um efeito indireto através da qualidade percebida) e da imagem (que também produz um efeito indireto através das expectativas). Posto isto, a empresa deve apostar numa imagem forte, num aumento da qualidade oferecida aos seus clientes e em ir ao encontro das expectativas dos mesmos, de forma a aumentar a sua satisfação. Para a lealdade, a comunicação apresenta o maior impacto direto (produz também efeito indireto através da confiança), seguida da confiança, com um impacto similar, e da satisfação (causada por via, ou das expectativas e/ou da qualidade percebida e/ou da imagem). Um bom tratamento das reclamações não produz um efeito direto significativo na lealdade, produzindo sim, um efeito indireto

através da confiança. É fulcral que a concessionária encare a sua comunicação, a confiança que transmite e a satisfação dos clientes, como de máxima importância, de forma a manter a sua lealdade, aumentando, assim, a sua probabilidade de sucesso.

## *6.2. Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura*

Uma das grandes limitações do estudo, prende-se com o facto de este ser um estudo de caso de uma concessionária, e não de um conjunto de concessionárias, o que faz com que não seja possível haver uma generalização de resultados do setor. Tendo sido utilizada uma amostra não probabilística, a população pode não ser representada através dos resultados obtidos, sendo que estes resultados se aplicam essencialmente à amostra estudada. Uma limitação adicional está relacionada com a forma como os dados foram recolhidos, tendo em conta que grande parte dos questionários foram online, havendo sempre o risco de ser respondido por alguém que não seja ou tenha sido cliente. Por último, e sendo considerada uma grande limitação do estudo, está o facto de no questionário ECSI de escala 0-10, o ponto neutro estar situado entre 4 e 6, o que faz com que nesta escala o valor 5 (que foi utilizado como ponto intermédio no questionário) não seja o centro da mesma.

Devido à presença de uma amostra não probabilística, é recomendado no futuro, um estudo com uma amostra com uma dimensão mais elevada. Para esta concessionária, e de forma a haver uma análise mais detalhada, seria vantajoso no futuro, haver uma diferenciação no estudo da qualidade do serviço entre o stand e a oficina, já que este estudo incidiu apenas no primeiro caso. Seria também importante desenvolver um estudo, utilizando o mesmo modelo, mas analisando um conjunto de concessionárias, para entender os contrastes de resultados no impacto entre variáveis. Tendo em conta que diversos itens foram eliminados, seria interessante também, num outro estudo, trocá-los por outros itens, ou utilizar outras escalas, para assim verificar o impacto que teria nos

resultados. Será também de máxima importância haver uma melhoria na variável da satisfação, das reclamações e do valor percebido, tendo em conta que devido à eliminação de diversos itens, estas variáveis foram testadas apenas com dois itens cada uma. Para um futuro estudo propõe-se também a utilização de uma escala ímpar para o ponto neutro ficar no centro da escala.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alén, M. E., & Fraiz, J. A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251–272.

Alves, H., & Raposo, M. (2007). The Influence of University Image in Student's Expectations, Satisfaction and Loyalty. *29th Annual European Higher Education Society (EAIR) Forum*. Austria, 1-13.

Amissah, E. F. (2013). Tourist satisfaction with hotel services in Cape Coast and Elmina, Ghana. *American Journal of Tourism Management*, 2(A), 26-33.

Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketings*, 54(1), 42-58.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

Askariadz, M. H., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of business & industrial marketing*, 30(1), 17-31.

Azoury, N., Daou, L., & Khoury, C. E. (2014). University image and its relationship to student satisfaction-case of the Middle Eastern private business schools. *International Strategic Management Review*, 2(1), 1-8.

Ball, A., Coelho, P., & Machás, A. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: An Extension to the ECSI Model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1272-1293.

Ball, A., Coelho, P., & Vilares, M. (2006). Service Personalization and Loyalty. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 391-403.

Barclay, D., & Smith, B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.

Bruhn, M., & Grund, M. (2000). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, 11(7), 1017-28.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles*. New York: The Free Press.

Cardoso, R. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(August), 244-249.

Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment: Quantitative Applications in the Social Sciences*. Beverly Hills: Sage Publications.

Caruana, A., Money, A. H., & Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction - the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338-1352.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.

Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.

Chin, W.W. (2000). Partial Least Squares For Researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach. *ICIS*, 2000, 741-742.

Choi, M., Law, R., & Heo, C. Y. (2017). An Investigation of the Perceived Value of Shopping Tourism. *Journal of Travel Research*.

Clemente, F. A. S., & Jeunon, E. E. (2012). A percepção dos jovens sobre a imagem organizacional da Companhia Vale e o poder simbólico manifesto nos discursos. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 2(1), 56-85.

Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.

Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.

Da Costa Vieira, P. R., & Couto, R. D. R. B. (2015). Escala para avaliação de imagem corporativa de universidade com capital aberto: um estudo com modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração IMED*, 5(1), 96-110.

Del Bosque, I. A. R., San Martín, H., & Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 27(3), 410-419.

Devlin, J. F., Gwynne, A. L., & Ennew, C. T. (2002). The antecedents of service expectations. *The Service Industries Journal*, 22(4), 117-136.

Diegmann, P., Basten, D., & Pankratz, O. (2015). Influence of Communication on Client Satisfaction in Information System Projects: A Quantitative Field Study. *Project Management Journal*, 48(1), 81-99.

Domenge, R., & Arciniega, L. M. (2015). Development of a short questionnaire for measuring service quality perceptions. *Decision*, 42(1), 11-17.

Edvardsson, B. (2005). Service quality: Beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 127-131.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.

Fianto, A. Y. A., Hadiwidjojo, D., Aisjah, S., & Solimun. (2014). The influence of brand image on purchase behaviour through brand trust. *Business Management and Strategy*, 5(2), 58–76.

Filho, C., Guerra, R., & Moura, A. (2004). Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativas em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo do Modelo ACSI através de Equações Estruturais. *Revista Electrónica de Gestão Organizacional*, 2(1), 1-14.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(January), 6-21.

Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fornell, C., & Wernerfelt (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.

Goodman, J. (2006). Manage customer complaints to enhance loyalty. *Quality Progress*, 39(2), 28-34.

Gremler, D. D., & Brown, S.W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing Service Quality: A Global Perspective, International Service Quality Association*, 5, 171-180.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J.M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 1-20.

Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industrial Management*. 7(4), 27-42.

Hänninen, N., Hänninen, N., Karjaluoto, H., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458-472.

Henneberg, S. C., Gruber, T., Reppel, A., Naudé, P., Ashnai, B., Huber, F., & Chowdhury, I. N. (2015). A Cross-Cultural Comparison of Business Complaint Management Expectations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 254-271.

Hogan, J., Hogan, R., & Gregory, S. (1992). Validation of a Sales Representative Selection Inventory. *Journal of Business and Psychology*, 7(2), 161-171.

Homburg C., & Fürst A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.

Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior Towards Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 523-536.

Hoq, M. Z., Sultana, N., & Amin, M. (2010). The effect of trust, customer satisfaction and image on customers' loyalty in Islamic banking sector. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 70-93.

Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268-284.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (pls) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195- 204.

Johnson, M., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267-286.

Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.

Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.

Keller, K., & Richey, K. (2006). The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business. *Journal of Brand Management*, 14(1), 74-81.

Kotler, P. (2000). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C. H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79.

Liou, J. J., & Chuang, M. L. (2010). Evaluating corporate image and reputation using fuzzy MCDM approach in airline market. *Quality & Quantity*, 44(6), 1079-1091.

Lovelock, C., & Wirtz, J., (2011). *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Majumdar, A. (2005). A model for customer loyalty for retail stores inside shopping malls-An Indian perspective. *Journal of Services Research*, 47-64.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Markovic, S., & Raspor, S. (2010). Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry. *Management*, 5(3), 195-209.

Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.

Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute- level performance satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption system approach. *Journal of Marketing*, 63(2), 88-101.

Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(October), 36-51.

Moliner, B., & Fuentes, M. (2011). Causas y consecuencias de la insatisfacción en consumidores con atribuciones externas. *Cuadernos De Gestión*, 11(1), 37-58.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*. 57(1), 81-101.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2ª Ed. New York: McGraw-Hill.

Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

O'Loughlin, C., & Coenders, G. (2002). Application of the European Customer Satisfaction Index to postal services. Structural equation models versus partial least squares. 1-28

O'Neill, M., & Palmer, A. (2003). An exploratory study of the effects of experience in consumer perceptions of the service quality construct. *Managing Service Quality*, 13(2), 187-196.

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding customer expectations of service". *Sloan Management Review*, 32(Spring), 39-48.

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of Academic of Marketing Science*, 28(1), 168-174.

Parasuraman, A., Zeithaml, A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: a principal-agent perspective. *MIS Quarterly*, 31(1), 105-136.

Pisnika, A., Dlačićb, J., & Milfelner, B. (2016). The importance of perceived service value in retail banking services. *Trziste= Market*, 28(2), 191-212.

Posselt, T., & Gerstner, E. (2005). Pre-sale vs. Post-sale e-satisfaction: Impact on repurchase intention and overall satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 35-47.

Ranjbarian, B., Sanayei, A., Rashid, M., & Hadadian, A. (2012). An analysis of brand image, perceived quality, customer satisfaction and re-purchase intention in Iranian department stores. *International Journal of Business and Management*, 7(6), 40-48.

Reichheld, F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.

Revilla-Camacho, M. Á., Cossío-Silva, F. J., & Palacios-Florencio, B. (2017). Corporate Responsibility under the ECSI model: An application in the hotel sector. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 23-32.

Righi, M., & Ceretta, P. (2012). Mensuração das Relações da Satisfação dos Clientes de Telefonia Celular com seus Antecedentes e Consequentes. *REGE*, 19(4), 607-626.

Rotter, J. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.

Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R. M., & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism management*, 27(3), 394-409.

Saura, I. G., Pérez, M. S., Contrí, G. B., & González-Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 47-72.

Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.

Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.

Soares, A., Vaz, S., Coelho, P., & Esteves, S. (2008). Aplicação do European Customer Satisfaction Index (ECSI) ao Sector das Águas. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 12, 69-74.

Sung, M., & Yang, S. U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of public relations research, 20*(4), 357-376.

Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(1), 16-35.

Tubillejas, B., Cuadrado, M., & Frasset, M. (2011). A model of determinant attributes of corporate image in cultural services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40*(2), 356-376.

Udejinta, M. O. (2017). Effective Communication and Employee Productivity. *International Journal of Communication, 9*(1), 413-422.

Urdan, A., & Rodrigues, A. (1999). O Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano: Um Exame Inicial no Brasil com Equações Estruturais. *Revista de Administração Contemporânea, 3*(3), 109-130.

Westbrook, R., & Reilly, M. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research, 10*, 256-261.

Wilkins, S., & Huisman, J. (2013). Student evaluation of university image attractiveness and its impact on student attachment to international branch campuses. *Journal of Studies in International Education, 17*(5), 607-623.

Xu, L., Blankson, C., & Prybutok, V. (2017). Relative contributions of product quality and service quality in the automobile industry. *The Quality Management Journal, 24*(1), 21-36.

Yadav, M. K., & Rai, A. K. (2017). Exploring the Relational Impact of Service Quality on Customer Satisfaction. *Ushus-Journal of Business Management, 14*(4), 17-31.

Yieh, K., Chiao, Y. C., & Chiu, Y. K. (2007). Understanding the antecedents to customer loyalty by applying structural equation modeling. *Total Quality Management*, 18(3), 267-284.

Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77–87.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zeithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service. The Free Press, New York.*

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário utilizado para o presente estudo

Bom dia/Boa tarde,  
 Este questionário tem como objetivo, recolher informações para a realização de uma dissertação de mestrado, a realizar no âmbito do mestrado de Gestão e Estratégia Industrial do ISEG (Universidade de Lisboa), respeitante à qualidade do serviço prestado pela Renault Silva & Santos. **As respostas são estritamente confidenciais e a sua utilização será exclusivamente para fins científicos e tratada de forma agregada.** A sua colaboração é de máxima importância para o sucesso deste estudo. O tempo médio estimado de resposta é de 10 minutos.

Muito obrigado desde já pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Ivan Ribeiro

#### Caraterização Pessoal

**Sexo:** Masculino  Feminino

**Idade:** 18 - 30  31 - 45  46 - 65  > 65

**Grau de escolaridade:** 4º ano  6º ano  9º ano  12º ano  Curso Profissional  Curso Superior

**Situação profissional:** Empregado(a)  Desempregado(a)  Estudante  Doméstico(a)  Reformado(a)

**Estado Civil:** Solteiro(a)  Casado(a)  Outro

**Rendimento Bruto Mensal:** < 750€  750€ - 1500€  1501€ - 3000€  > 3000€

**Q1:** Há quantos anos é cliente da concessionária Silva & Santos? \_\_\_\_\_ Novo cliente

**Q2:** Quantos veículos já adquiriu na concessionária Silva & Santos? \_\_\_\_\_

**Q3:** Em que ano adquiriu o último veículo? \_\_\_\_\_

**Q4:** Com que frequência compra um carro? <1 ano  1-5 anos  6-10 anos  >10 anos

**Q5:** Relativamente ao último veículo adquirido, qual foi a sua finalidade?

Uso pessoal  Empresa  Outra situação  Qual? \_\_\_\_\_

#### Qualidade Percebida

**Questão 1.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à qualidade do serviço prestado pela concessionária Silva & Santos:

1- Discordo  
Totalmente

...

5- Nem concordo  
nem discordo

...

10- Concordo  
Totalmente

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) O último veículo que adquiri na Silva & Santos é de elevada qualidade          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) Visualmente, as instalações da Silva & Santos são atrativas                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) Sinto-me satisfeito com a forma como o serviço me é prestado na Silva & Santos |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| d) Os serviços na Silva & Santos são efetuados de uma forma rápida                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| e) A Silva & Santos apresenta boa qualidade nos seus serviços                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| f) A qualidade geral do atendimento e aconselhamento na Silva & Santos é boa      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Imagem

**Questão 2.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à imagem da concessionária Silva & Santos:

**1- Discordo Totalmente**

...

**5- Nem concordo nem discordo**

...

**10- Concordo Totalmente**

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) A Silva & Santos é uma concessionária de confiança                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) A Silva & Santos é uma concessionária estável e fortemente implantada no mercado       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) A Silva & Santos desenvolve iniciativas que contribuem positivamente para a comunidade |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| d) A Silva & Santos é uma concessionária orientada para os clientes                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| e) A Silva & Santos é uma concessionária inovadora  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Satisfação

**Questão 3.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à sua satisfação para com a concessionária Silva & Santos:

**1- Discordo Totalmente**

...

**5- Nem concordo nem discordo**

...

**10- Concordo Totalmente**

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Globalmente, estou satisfeito com a Silva & Santos             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) As minhas expetativas foram realizadas na Silva & Santos       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) A Silva & Santos representa um exemplo de concessionária ideal |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Expetativas

**Questão 4.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes às suas expetativas na concessionária Silva & Santos:

**1- Discordo Totalmente**

...

**5- Nem concordo nem discordo**

...

**10- Concordo Totalmente**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Tenho expetativas globais altas sobre a Silva & Santos  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) A capacidade da Silva & Santos oferecer veículos ou serviços que satisfaçam as minhas necessidades é grande |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) Os veículos que são oferecidos ao cliente pela Silva & Santos são totalmente fiáveis                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Valor Percebido

**Questão 5.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes ao valor percebido da concessionária Silva & Santos:

1- Discordo  
Totalmente

...

5- Nem concordo  
nem discordo

...

10- Concordo  
Totalmente

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) O preço pago na Silva & Santos é ajustado à qualidade dos veículos  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) A qualidade dos serviços da Silva & Santos é ajustada ao preço pago |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Comunicação

**Questão 6.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à comunicação na concessionária Silva & Santos:

1- Discordo  
Totalmente

...

5- Nem concordo  
nem discordo

...

10- Concordo  
Totalmente

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Tenho uma relação simples e satisfatória com a Silva & Santos                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) A informação é-me fornecida de uma maneira clara e transparente pela Silva & Santos     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) A Silva & Santos informa-me constantemente dos novos veículos que me poderão interessar |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| d) Disponho de um serviço de aconselhamento particular na Silva & Santos                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Confiança

**Questão 7.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à sua confiança na concessionária Silva & Santos:

1- Discordo  
Totalmente

...

5- Nem concordo  
nem discordo

...

10- Concordo  
Totalmente

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) No geral, tenho total confiança na Silva & Santos                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) Se a Silva & Santos sugerir um novo veículo, acredito que será a melhor opção para mim |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) A Silva & Santos trata-me de uma maneira honesta                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Reclamações

**Questão 8.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes às reclamações na concessionária Silva & Santos:

1- Discordo  
Totalmente

...

5- Nem concordo  
nem discordo

...

10- Concordo  
Totalmente

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Já apresentei reclamações na Silva & Santos                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) Sempre que reclamei, a situação foi bem resolvida                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) Se eu tiver que reclamar, penso que a situação será bem resolvida |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### Lealdade

**Questão 9.** Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à sua lealdade na concessionária Silva & Santos:

1- Discordo  
Totalmente

...

5- Nem concordo  
nem discordo

...

10- Concordo  
Totalmente

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Se pretender comprar um novo veículo irei optar pela Silva & Santos                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| b) No caso dos preços na Silva & Santos aumentarem continuarei a optar por esta concessionária |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| c) Tenciono recomendar a Silva & Santos a familiares e/ou amigos                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

**Obrigado pela sua colaboração!**

### Anexo B – Escalas de Medida

|                            |   | <i>Loadings</i> | <i>T-value</i> |
|----------------------------|---|-----------------|----------------|
| <i>Qualidade Percebida</i> | QP1 O último veículo que adquiri na Silva & Santos é de elevada qualidade                   | *               | *              |
|                            | QP2 Visualmente, as instalações da Silva & Santos são atrativas                             | *               | *              |
|                            | QP3 Sinto-me satisfeito com a forma como o serviço me é prestado na Silva & Santos          | 0,942           | 55,494         |
|                            | QP4 Os serviços na Silva & Santos são efetuados de uma forma rápida                         | 0,948           | 69,171         |
|                            | QP5 A Silva & Santos apresenta boa qualidade nos seus serviços                              | 0,944           | 41,689         |
|                            | QP6 A qualidade geral do atendimento e aconselhamento na Silva & Santos é boa               | 0,966           | 114,998        |
| <i>Imagem</i>              | IMA1 A Silva & Santos é uma concessionária de confiança                                     | *               | *              |
|                            | IMA2 A Silva & Santos é uma concessionária estável e fortemente implantada no mercado       | 0,881           | 40,649         |
|                            | IMA3 A Silva & Santos desenvolve iniciativas que contribuem positivamente para a comunidade | 0,871           | 40,833         |
|                            | IMA4 A Silva & Santos é uma concessionária orientada para os clientes                       | 0,912           | 47,217         |
|                            | IMA5 A Silva & Santos é uma concessionária inovadora  | 0,898           | 38,231         |
| <i>Satisfação</i>          | SAT1 Globalmente, estou satisfeito com a Silva & Santos                                     | 0,964           | 96,151         |
|                            | SAT2 As minhas expetativas foram realizadas na Silva & Santos                               | *               | *              |
|                            | SAT3 A Silva & Santos representa um exemplo de concessionária ideal                         | 0,964           | 103,964        |

|                        |       |   | <b>Loadings</b> | <b>T-value</b> |
|------------------------|-------|---|-----------------|----------------|
| <i>Expetativas</i>     | EXP1  | Tenho expetativas globais altas sobre a Silva & Santos  | 0,933           | 62,434         |
|                        | EXP2  | A capacidade da Silva & Santos oferecer veículos ou serviços que satisfaçam as minhas necessidades é grande | 0,947           | 76,974         |
|                        | EXP3  | Os veículos que são oferecidos ao cliente pela Silva & Santos são totalmente fiáveis                        | 0,912           | 45,068         |
| <i>Valor Percebido</i> | VP1   | O preço pago na Silva & Santos é ajustado à qualidade dos veículos  | 0,954           | 70,301         |
|                        | VP2   | A qualidade dos serviços da Silva & Santos é ajustada ao preço pago   | 0,954           | 58,872         |
| <i>Comunicação</i>     | COM1  | Tenho uma relação simples e satisfatória com a Silva & Santos   | *               | *              |
|                        | COM2  | A informação é-me fornecida de uma maneira clara e transparente pela Silva & Santos                         | 0,846           | 33,191         |
|                        | COM3  | A Silva & Santos informa-me constantemente dos novos veículos que me poderão interessar                     | 0,849           | 29,173         |
|                        | COM4  | Disponho de um serviço de aconselhamento particular na Silva & Santos                                       | 0,888           | 46,818         |
| <i>Confiança</i>       | CONF1 | No geral, tenho total confiança na Silva & Santos   | 0,946           | 83,674         |
|                        | CONF2 | Se a Silva & Santos sugerir um novo veículo, acredito que será a melhor opção para mim                      | 0,886           | 33,368         |
|                        | CONF3 | A Silva & Santos trata-me de uma maneira honesta  | 0,937           | 71,816         |
| <i>Reclamações</i>     | REC1  | Já apresentei reclamações na Silva & Santos   | *               | *              |
|                        | REC2  | Sempre que reclamei, a situação foi bem resolvida   | 0,742           | 12,778         |
|                        | REC3  | Se eu tiver que reclamar, penso que a situação será bem resolvida   | 0,945           | 98,728         |
| <i>Lealdade</i>        | LEA1  | Se pretender comprar um novo veículo irei optar pela Silva & Santos   | 0,928           | 59,995         |
|                        | LEA2  | No caso dos preços na Silva & Santos aumentarem continuarei a optar por esta concessionária                 | 0,854           | 37,642         |
|                        | LEA3  | Se eu tiver que reclamar, penso que a situação será bem resolvida   | 0,907           | 55,289         |

Fonte: Elaboração Própria

**Nota:** O item *QA1* foi excluído devido ao facto de ter um *Loading* muito reduzido (< 0,7), sendo que os itens *QA2*, *IMA1*, *SAT2*, *COM1* e *REC1* foram excluídos tendo em conta

que apresentaram *crossloadings* bastante elevados com outros construtos que não pretendem medir.

### Anexo C – Outputs do Modelo

|                            | <b>AVE</b> | <b>CR</b> | <b>R<sup>2</sup></b> |
|----------------------------|------------|-----------|----------------------|
| <b>Qualidade Percebida</b> | 0,902      | 0,974     | 0,674                |
| <b>Imagem</b>              | 0,793      | 0,939     | 0,000                |
| <b>Satisfação</b>          | 0,929      | 0,963     | 0,867                |
| <b>Expetativas</b>         | 0,867      | 0,951     | 0,716                |
| <b>Valor Percebido</b>     | 0,909      | 0,953     | 0,759                |
| <b>Comunicação</b>         | 0,742      | 0,896     | 0,000                |
| <b>Confiança</b>           | 0,852      | 0,945     | 0,787                |
| <b>Reclamações</b>         | 0,722      | 0,836     | 0,419                |
| <b>Lealdade</b>            | 0,805      | 0,925     | 0,764                |

Fonte: Elaboração Própria

### Anexo D – Caracterização Pessoal

|                    |                             | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |                                |                 | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|--------------------|-----------------------------|-------------------|----------|--------------------------------|-----------------|-------------------|----------|
| <b>Sexo</b>        | Masculino                   | 113               | 61,4     | <b>Estado Civil</b>            | Solteiro(a)     | 49                | 26,6     |
|                    | Feminino                    | 71                | 38,6     |                                | Casado(a)       | 106               | 57,6     |
| <b>Idade</b>       | 18-30 anos                  | 34                | 18,5     |                                | Outro           | 29                | 15,8     |
|                    | 31-45 anos                  | 62                | 33,7     | <b>Situação Profissional</b>   | Empregado(a)    | 152               | 82,6     |
|                    | 46-65 anos                  | 73                | 39,7     |                                | Desempregado(a) | 4                 | 2,2      |
|                    | >65 anos                    | 15                | 8,2      |                                | Estudante       | 4                 | 2,2      |
|                    | <b>Grau de Escolaridade</b> | 4º ano            | 4        |                                | 2,2             | Doméstico         | 0        |
| 6º ano             |                             | 8                 | 4,3      | Reformado(a)                   | 24              | 13                |          |
| 9º ano             |                             | 21                | 11,4     | <b>Rendimento Bruto Mensal</b> | >750            | 31                | 16,8     |
| 12º ano            |                             | 56                | 30,4     |                                | 750-1500        | 112               | 60,9     |
| Curso Profissional |                             | 13                | 7,1      |                                | 1501-3000       | 36                | 19,6     |
| Ensino Superior    |                             | 82                | 44,6     |                                | >3000           | 5                 | 2,7      |

Fonte: Elaboração Própria

### Anexo E – Caracterização Pessoal

|  |               | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |  |              | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|--|---------------|-------------------|----------|--|--------------|-------------------|----------|
| <b>Frequência de aquisição de um veículo</b> | <1 ano        | 2                 | 1,1      | <b>Anos de cliente na Silva &amp; Santos</b> | Novo cliente | 21                | 11,4     |
|  | 1-5 anos      | 51                | 27,7     |  | 1            | 4                 | 2,2      |
|  | 6-10 anos     | 76                | 41,3     |  | 2            | 5                 | 2,7      |
|  | >10 anos      | 55                | 29,9     |  | 3            | 6                 | 3,3      |
| <b>Ano do último veículo adquirido</b>       | Nunca adquiri | 2                 | 1,1      |  | 4            | 9                 | 4,9      |
|  | 1994          | 1                 | 0,5      |  | 5            | 10                | 5,4      |
|  | 1997          | 1                 | 0,5      |  | 6            | 9                 | 4,9      |
|  | 1998          | 1                 | 0,5      |  | 7            | 7                 | 3,8      |
|  | 2000          | 3                 | 1,6      |  | 8            | 4                 | 2,2      |
|  | 2001          | 3                 | 1,6      |  | 9            | 4                 | 2,2      |
|  | 2003          | 2                 | 1,1      |  | 10           | 19                | 10,3     |
|  | 2004          | 6                 | 3,3      |  | 11           | 3                 | 1,6      |
|  | 2005          | 3                 | 1,6      |  | 12           | 9                 | 4,9      |
|  | 2006          | 4                 | 2,2      |  | 13           | 5                 | 2,7      |
|  | 2007          | 5                 | 2,7      |  | 14           | 3                 | 1,6      |
|  | 2008          | 6                 | 3,3      |  | 15           | 12                | 6,5      |
|  | 2009          | 11                | 6        |  | 16           | 5                 | 2,7      |
|  | 2010          | 14                | 7,6      |  | 17           | 4                 | 2,2      |
|  | 2011          | 16                | 8,7      |  | 19           | 3                 | 1,6      |

|  |                |     |      |  |    |    |     |
|--|----------------|-----|------|--|----|----|-----|
|  | 2012           | 14  | 7,6  |  | 20 | 12 | 6,5 |
|  | 2013           | 19  | 10,3 |  | 21 | 1  | 0,5 |
|  | 2014           | 19  | 10,3 |  | 22 | 3  | 1,6 |
|  | 2015           | 21  | 11,4 |  | 23 | 8  | 4,3 |
|  | 2016           | 22  | 12   |  | 24 | 1  | 0,5 |
|  | 2017           | 11  | 6    |  | 25 | 7  | 3,8 |
| <b>Finalidade do último veículo adquirido</b>              | Uso Pessoal    | 159 | 86,4 |  | 27 | 2  | 1,1 |
|  | Empresa        | 22  | 12   |  | 30 | 5  | 2,7 |
|  | Outra Situação | 3   | 1,6  |  | 32 | 1  | 0,5 |
| <b>Número de veículos adquiridos na Silva &amp; Santos</b> | 0              | 15  | 8,2  |  | 36 | 1  | 0,5 |
|  | 1              | 72  | 39,1 |  | 37 | 1  | 0,5 |
|  | 2              | 41  | 22,3 |  | 8  | 2  | 1,1 |
|  | 3              | 24  | 13   |  | 10 | 3  | 1,6 |
|  | 4              | 14  | 7,6  |  | 12 | 1  | 0,5 |
|  | 5              | 3   | 1,6  |  | 15 | 1  | 0,5 |
|  | 6              | 5   | 2,7  |  | 20 | 1  | 0,5 |
|  | 7              | 2   | 1,1  |  |    |    |     |

Fonte: Elaboração Própria