

# Diferenças entre marcas nos serviços «multiple-play» em Portugal

por Pedro Silva, António Moreira e Victor Moutinho

**RESUMO:** A concorrência entre operadores do mercado das telecomunicações em Portugal tem sido intensa. Os serviços «multiple-play» têm vindo a conquistar a preferência dos portugueses e a oferta tem vindo a aumentar ao longo dos anos. Face ao aumento da competitividade dos principais concorrentes, seria de esperar que os desempenhos das suas marcas fossem muito equilibrados. O objetivo deste artigo é o de analisar as diferenças entre as três principais marcas «multiple-play» em Portugal. Para tal, foi efetuada uma revisão de literatura e medidas as perceções dos clientes relativamente a cinco dimensões do marketing: lealdade, satisfação, qualidade do serviço, comunicação e experiências da marca. Foram obtidas 745 respostas de clientes «multiple-play» através de um questionário, tendo os dados sido analisados com recurso a estatística descritiva, análise confirmatória de fatores (CFA) e análise de variâncias (ANOVA). Os resultados indicam: uma diferença clara de uma das marcas para as restantes duas; a marca com melhores índices na satisfação, qualidade do serviço e comunicação não é a que tem a maior lealdade dos seus clientes; as experiências da marca podem ser um fator que ajuda a explicar a lealdade à marca.

**Palavras-chave:** Comunicação, Experiências da Marca, Lealdade, Satisfação, Qualidade do Serviço, Multiple-Play

**TITLE:** Differences among brands in multiple-play services in Portugal

**ABSTRACT:** Competition in the Portuguese telecommunications market has been fierce. Multiple-play services have been gaining the preference of Portuguese customers and have been steadily increasing. Faced with increasing competition, one would expect that the performance of their brands would be very balanced. The aim of this article is to analyze the differences among the three main brands in the Portuguese multiple-play market. As such, a literature review and the clients' perception measures were carried out regarding the following five marketing dimensions: brand satisfaction, service quality, communication, brand loyalty and brand experiences. 745 responses from multiple-play customers were obtained through a questionnaire and the data were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA) and analysis of variance (ANOVA). The results indicate: a clear difference of one brand vis-à-vis the other two; the brand with better results on satisfaction, service quality and communication is not the one with the highest customer loyalty scores; brand experiences may help explain brand loyalty.

**Key words:** Communications, Brand Experiences, Loyalty, Satisfaction, Service Quality, Multiple-Play

**TÍTULO:** Diferencias entre marcas en los servicios «multiple-play» en Portugal

**RESUMEN:** La competencia entre los operadores del mercado de telecomunicaciones en Portugal ha sido intensa. Los servicios «multiple-play» han ido ganando la preferencia de los consumidores portugueses y la oferta ha aumentado en los últimos años. Ante esta creciente competencia, se esperaría un desempeño muy equilibrado de las principales marcas de ese mercado. El objetivo de este trabajo es analizar las diferencias entre las tres principales marcas del mercado «multiple-play» en Portugal. Para tal, fue efectuada una revisión de la literatura y evaluadas las

percepções de los clientes relativamente a las siguientes cinco dimensiones del marketing: lealtad, satisfacción, calidad del servicio, comunicación y experiencia de marca. Fueron obtenidas 745 respuestas de clientes «multiple-play» del mercado de las telecomunicaciones en Portugal a través de un cuestionario. Los datos fueron analizados utilizando estadística descriptiva, análisis factorial confirmatorio (CFA) y el análisis de la variabilidad (ANOVA). Los resultados indican: una clara diferencia de una de las marcas relativamente a los dos restantes; la marca con mayor índice de satisfacción, calidad del servicio y comunicación no es la que tiene la más alta fidelidad de los clientes; las experiencias con la marca pueden ser un factor que ayuda a explicar la lealtad de marca.

**Palabras clave:** Comunicación, Experiencias de Marca, Lealtad, Satisfacción, Calidad del Servicio, Multiple-Play

Os serviços de telecomunicações abriram uma janela para o mundo e trouxeram consigo uma difusão e oferta de serviços muito para além do convencional, de modo a responder às necessidades dos consumidores por informação. No mercado português, os operadores de telecomunicações oferecem serviços integrados, isto é, em pacotes que juntam os serviços de televisão (TV), voz (telefone) e acesso a dados (Internet). Um pacote de serviços pode ser entendido como uma oferta comercial de um operador, incluindo um ou mais serviços

numa tarifa integrada e em fatura única (ANACOM, 2011).

Segundo a ANACOM (2011), o número de operadores *multiple-play* tem vindo a aumentar ao longo do tempo: havia seis operadores em 2006 e um ano mais tarde a oferta subiu para onze. O número de subscrições também aumentou durante 2010, assim como as receitas provenientes dos serviços *triple play* (TV, Internet e telefone). Embora a maioria dos operadores centre a sua oferta em pacotes *double play* e *triple play*, em 2010 dois operadores

#### Pedro Miguel Freitas da Silva

silva.pedro@ua.pt

Mestre em Gestão, Universidade de Aveiro. Doutorando em Marketing e Estratégia, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

*Master in Management, University of Aveiro. PhD candidate in Marketing and Strategy, University of Aveiro, Department of Economics, Management and Industrial Engineering, 3810-193 Aveiro, Portugal.*

Maestría en Administración, Universidad de Aveiro. Doctorando en Marketing y Estrategia, Universidad de Aveiro, Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

#### António Carrizo Moreira

amoreira@ua.pt

Doutorado em Gestão, Universidade de Manchester. Membro do GOVCOPP, Universidade de Aveiro. Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

*PhD in Management, University of Manchester. Researcher at GOVCOP, University of Aveiro. Assistant Professor, University of Aveiro, Department of Economics, Management and Industrial Engineering, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.*

Doctorado en Administración, Universidad de Manchester. Miembro del GOVCOPP, Universidad de Aveiro. Profesor Auxiliar, Universidad de Aveiro, Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

#### Victor Manuel Ferreira Moutinho

vmoutinho@ua.pt

Doutorando em Economia, Universidade da Beira Interior. Membro do CEFAGE, Universidade de Évora. Assistente, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

*PhD candidate in Economics, University of Beira Interior. Researcher at CEFAGE, University of Évora. Assistant, University of Aveiro, Department of Economics, Management and Industrial Engineering, 3810-193 Aveiro, Portugal.*

Estudiante de Doctorado en Economía, Universidad de Beira Interior. Investigador del CEFAGE, Universidad de Évora. Asistente, Universidad de Aveiro, Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial, 3810-193 Aveiro, Portugal.

Recebido em abril de 2014 e aceite em outubro de 2014.

*Received in April 2014 and accepted in October 2014.*

Recibido en abril de 2014 y aceptado en octubre de 2014.

já ofereciam pacotes *quadruple play*; contudo, este tipo de serviços representa apenas 2% do total de subscrições, em contraponto às subscrições *triple play* que são responsáveis por 70% do total da oferta.

Importa referir que apesar da grande difusão dos serviços *multiple-play*, estes não estão disponíveis de forma homogénea em todas as partes do território nacional devido à tecnologia usada, à falta de operadores e à oferta limitada de pacotes oferecidos, pelo que as escolhas dos consumidores estão condicionadas pelas alternativas ao seu dispor em cada região (ANACOM, 2011).

O mercado português é dominado por três grandes marcas que mantêm entre si uma forte rivalidade. Neste contexto, este estudo tem como objetivo avaliar os três principais operadores de serviços *multiple-play* como percebidas pelos seus clientes num conjunto de cinco variáveis-chave para a literatura do marketing: satisfação, qualidade do serviço, comunicação, lealdade e as experiências da marca.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma, após esta introdução, é apresentada uma revisão da literatura sobre as variáveis alvo do estudo. Posteriormente, é descrita a metodologia de investigação, seguida da apresentação dos resultados. Finalmente, é efetuada uma discussão dos resultados obtidos, as suas limitações e propostas de investigação futura.

## Revisão de Literatura

Em marketing, a lealdade tem sido amplamente reconhecida como sendo de extrema importância (Oliver, 1999). Segundo Bodet (2008), a lealdade é um tema-chave no marketing, devido ao aumento da concorrência, em particular na indústria dos serviços, e ao crescente foco que as empresas colocam no seu relacionamento com os clientes, na qual assenta a abordagem do marketing relacional. Ao fidelizar um cliente, uma empresa estabelece uma relação de longo prazo que se espera mutuamente benéfica para ambas as partes (Pan *et al.*, 2012).

Oliver (1997; p. 392) define a lealdade como «um compromisso profundo de recomprar um produto ou serviço, causando assim uma repetição da compra da marca, independentemente dos esforços de marketing feitos pela empresa e das influências situacionais que possuem o potencial de

causar um comportamento de troca». Mais recentemente, Picon *et al.* (2014; p. 747) sugerem que a lealdade é «o grau em que um consumidor pretende repetir a compra no futuro (intenção de comportamento futuro), expressa uma vontade atitudinal positiva em relação ao fornecedor (lealdade afetiva) e considera esse fornecedor a única opção para transações futuras (lealdade cognitiva)». A visão da lealdade apresentada por Oliver (1997) e por Picon *et al.* (2014) baseia-se na lealdade como um constructo multidimensional.

**Ambas as componentes são relevantes na aferição da lealdade, uma vez que, por um lado, a lealdade comportamental resulta na repetição da compra e, por outro, a lealdade atitudinal tem reflexos na intenção de recomendar e no passa-palavra positivo.**

A lealdade é assim encarada como tendo uma componente comportamental e atitudinal. Segundo Picon *et al.* (2014), a perspetiva comportamental reporta à repetição do comportamento de compra, ou seja, os consumidores podem repetir o seu padrão de compra devido a uma questão de hábito, barreiras à mudança, ou simplesmente devido à falta de alternativas. Já a lealdade atitudinal, refere-se a um estado psicológico, afetivo ou cognitivo que o consumidor obtém como consequência da estratégia relacional com uma empresa. Caruana (2004) indica que um consumidor pode manter voluntariamente uma relação devido aos benefícios que recebe durante a mesma. Ambas as componentes são relevantes na aferição da lealdade, uma vez que, por um lado, a lealdade comportamental resulta na repetição da compra e, por outro, a lealdade atitudinal tem reflexos na intenção de recomendar e no passa-palavra positivo.

Consumidores leais beneficiam as empresas ao comprar mais, ao pagar preços *premium* e ao influenciarem novos consumidores através do passa-palavra positivo (Ganesh *et al.*, 2000). Nos serviços financeiros demonstrou-se que um aumento de 5% na lealdade dos consumidores pode levar a um aumento do crescimento nos lucros, entre 25 a 75%

(Chan *et al.*, 2001). Aaker (1991) estudou o papel da lealdade no processo de atribuição de valor a uma marca e verificou que esta pode funcionar como uma barreira à entrada de novos competidores e, como tal, resultar num importante fator de sustentabilidade. Reichheld e Scheffer (2000) referem que os custos de atrair novos clientes são consideravelmente superiores aos custos de retenção de clientes atuais.

A lealdade à marca resulta também numa série de benefícios: como sejam uma recomendação baseada no passapalavra positivo e maior resistência às estratégias de fornecedores rivais entre os consumidores leais (Oliver, 1999).

Com base no apresentado, e tendo em consideração o mercado competitivo *multiple-play*, é proposta a seguinte hipótese:

**H<sub>1</sub>:** Os níveis de lealdade dos clientes não diferem entre as três principais marcas.

Nos serviços onde a concorrência é feroz, não basta satisfazer o cliente, é necessário exceder as suas expectativas. Para Oliver (1981; p. 27), a satisfação do consumidor é o «resumo do estado psicológico quando a emoção em torno de expectativas não confirmadas se agrupa com os sentimentos prévios de um consumidor acerca da sua experiência de consumo». Assim, a satisfação dos clientes é o sentimento resultante da comparação do desempenho ou do resultado proveniente de uma oferta em relação ao que era esperado (Kotler e Keller, 2006).

O resultado da comparação entre desempenho e expectativas leva a dois resultados possíveis: desconfirmação positiva, quando o desempenho atual atender ou exceder as expectativas, e desconfirmação negativa, quando o desempenho atual não corresponde às expectativas (Jones e Suh, 2000).

Chen e Wang (2009) referem que a satisfação pode ser encarada como uma consistência na avaliação entre as expectativas em relação a um serviço e o desempenho percebido deste. Em conformidade com esta assunção, uma avaliação positiva do serviço é uma reação fundamental para que um cliente continue numa relação com a empresa ou com os seus produtos, bens e serviços, sendo um dos pilares da lealdade. Zeithaml *et al.* (1996) vão ao encontro

### Uma avaliação positiva do serviço é uma reação fundamental para que um cliente continue numa relação com a empresa ou com os seus produtos, bens e serviços, sendo um dos pilares da lealdade.

desta visão, referindo que a satisfação com o valor do produto é determinante para gerar a lealdade do consumidor. Rahul e Majhi (2014; p. 570) acrescentam que a satisfação não é apenas responsável pela criação de lealdade, indicando que «a capacidade de oferecer um elevado nível de satisfação ao cliente é crucial para os fornecedores de serviços se diferenciarem da concorrência».

A literatura conceptualiza a satisfação de duas formas distintas: a transacional e a acumulada (Lam *et al.*, 2004; Shankar *et al.*, 2003). A primeira está relacionada com a avaliação que um cliente faz após uma determinada compra ou experiência de consumo. A satisfação global é o resultado de todas as satisfações resultantes de transações específicas anteriores (Jones e Suh, 2000). Lam *et al.* (2004) referem que a satisfação global é um bom indicador das intenções e comportamentos de um consumidor. Rahul e Majhi (2014) sustentam que se os consumidores tiverem boas experiências no uso de serviços móveis, isso resultará numa boa satisfação cumulativa.

A satisfação do cliente é também considerada como um constructo afetivo (Spreng *et al.*, 1996), pois reflete o nível de sentimento positivo do cliente relativamente a uma marca (Deng *et al.*, 2010). A satisfação é importante, dado ajudar as empresas a alcançarem objetivos financeiros e de mercado (Oliver, 1997) e, ao satisfazerem os seus clientes, é expectável que estes se tornem leais (Oliver, 1999). Homburg e Giering (2001) afirmam que a satisfação do cliente é uma questão fundamental no marketing, uma vez que clientes satisfeitos podem transformar-se em clientes leais, o que constitui um garante de rentabilidade, o que é crucial para a maioria das empresas. McDougall e Levesque (2000) acrescentam que consumidores satisfeitos desenvolvem comportamentos de lealdade e uma disposição para repetir o consumo de uma marca. Tendo em conta que a satisfação reflete o grau de sentimento positivo de um consumidor em relação a um fornecedor de serviços móvel, é

importante saber a opinião dele sobre os seus serviços (Rahul e Majhi, 2014).

Devido à competitividade verificada no mercado *multiple-play* é proposta a seguinte segunda hipótese:

**H<sub>2</sub>:** Os níveis de satisfação dos clientes não diferem entre as três principais marcas.

A qualidade do serviço é reconhecida como um dos principais elementos que afetam a retenção de um cliente e a rentabilidade da organização no longo prazo (Zeithaml et al., 1996). Para além disso, Low e Lamb (2000) indicam que a qualidade do serviço é fundamental para o desenvolvimento de marcas fortes, pois melhora a superioridade percebida das marcas.

Parasuraman et al. (1988; p. 15) definiram qualidade do serviço como «os juízos dos consumidores acerca da excelência ou superioridade de uma empresa». Neste contexto, a qualidade do serviço é determinada pela impressão global do consumidor sobre o desempenho do serviço, os sistemas de entrega de serviço e a experiência global do consumidor (Ko e Pastore, 2004). Devido às características dos serviços face aos bens, ou seja, a sua intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e ao facto de a sua produção ser inseparável do consumo, a avaliação da qualidade de um serviço é mais complexa que a avaliação da qualidade de um bem.

Os estudos existentes na área dos serviços consideram a qualidade do serviço como sendo um constructo multidimensional (Kang, 2006; Yoon e Suh, 2004). Adotando a escola de pensamento americana, Parasuraman et al. (1988), desenvolveram a escala de qualidade SERVQUAL, onde a qualidade do serviço é composta por cinco dimensões – fiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, garantia e simpatia – que são muito importantes para a diferenciação das empresas face aos serviços dos principais concorrentes (Bharati e Berg, 2005; Kemp, 2005; Yoo e Park, 2007), podendo estimular os consumidores a comprarem mais, tornarem-se menos sensíveis ao preço e promoverem o passa-palavra positivo (Venetis e Ghauri, 2004).

Outra perspetiva para a conceptualização da qualidade é sugerida pela escola nórdica, que encara este constructo como sendo bidimensional, incorporando a qualidade técnica e funcional (Grönroos, 1984). A qualidade técnica é

**Para este estudo adotou-se a escala de qualidade SERVQUAL, onde a qualidade do serviço é composta por cinco dimensões – fiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, garantia e simpatia – que são muito importantes para a diferenciação das empresas face aos serviços dos principais concorrentes.**

resultante do resultado líquido da avaliação do serviço, já a qualidade funcional pode ser vista como a avaliação subjetiva da interação com o serviço.

Segundo Buttle (1996), as principais divergências prendem-se com o número exato de dimensões e a sua adaptação a distintos setores de serviços. Para este estudo, adotou-se a conceptualização de qualidade proposta por Parasuraman et al. (1988), porque a sua perspetiva é mais ampla, permitindo uma maior liberdade na exploração das suas dimensões.

Na indústria automóvel, ao analisar o processo de reclamações, Stafford et al. (1998) verificaram que a fiabilidade do serviço era a dimensão mais importante na diferenciação das empresas. A qualidade nos serviços pode assim ser utilizada como uma forma de diferenciação e vantagem competitiva, atraindo novos clientes e aumentando a quota de mercado.

Coloca-se, assim, uma terceira hipótese no mercado *multiple-play*:

**H<sub>3</sub>:** Os níveis de qualidade de serviço percebidos pelos clientes não diferem entre as três principais marcas.

A comunicação pode ser considerada uma condição necessária para a existência de uma relação (Duncan e Moriarty, 1998), é um aspeto fundamental no desenvolvimento de um relacionamento e as marcas despendem de uma grande quantidade de esforços nesse processo.

Andersen (2001) refere que o marketing relacional realça a importância da comunicação, troca de informação e conversação e do diálogo no desenvolvimento e gestão das relações de marketing, tendo um papel importante na compreensão das intenções e capacidade de um parceiro de troca. Odekerken-Schröder et al. (2003; pp. 178 e 180) definiram comunicação como «as perceções de um consumidor do ponto em que um retalhista mantém os seus con-

sumidores informados através de comunicação direta», enfatizando a perspectiva do cliente. A abordagem do marketing relacional enfatiza a comunicação como sendo a troca de informação e o diálogo no desenvolvimento e gestão das relações de marketing (Andersen, 2001).

### O marketing relacional realça a importância da comunicação, troca de informação e conversação e do diálogo no desenvolvimento e gestão das relações de marketing, tendo um papel importante na compreensão das intenções e capacidade de um parceiro de troca.

A satisfação com a informação pode ser definida como «a satisfação do juízo subjetivo acerca da informação usada na escolha de um produto» (Spreng *et al.*, 1996; p. 18) e é o resultado da avaliação do consumidor sobre os esforços de comunicação de marketing de uma organização (Peng e Wang, 2006). As expectativas podem ser geradas de formas distintas, mas as mais importantes são as criadas com base na informação oferecida pela organização, pois são expectativas controladas por esta. Neste estudo, a comunicação foi conceptualizada pela forma como os fornecedores de serviço comunicam com os seus clientes de forma clara e regular. É esperado que, num mercado competitivo, os esforços de comunicação desenvolvidos pelas três principais marcas não difiram substancialmente entre si.

Pelo que há que verificar a quarta hipótese:

**H<sub>4</sub>:** Os esforços de comunicação percebidos pelos clientes não diferem entre as três principais marcas.

O conceito de experiência da marca tem captado a atenção dos responsáveis do marketing, uma vez que os consumidores procuram marcas que lhes ofereçam experiências únicas e memoráveis (Zarantonello e Schmitt, 2010).

As experiências da marca foram definidas por Brakus *et al.* (2009; p. 53) como «respostas internas e subjetivas de consumo (sensações, sentimentos e cognições) e respostas comportamentais invocadas por estímulos relacionados com a marca, como sejam o design da marca, identidade, embalagem, comunicação e meio ambiente». As experiências acontecem sempre que os consumidores procuram por pro-

duto, compram ou consomem um produto ou serviço (Arnould *et al.*, 2002).

As experiências da marca são formadas por quatro dimensões: sensorial, que está relacionada com os estímulos visuais, auditivos, tácteis, gustativos e olfatórios criados por uma marca; a dimensão afetiva inclui as sensações criadas pela marca e os seus laços emocionais com os consumidores; a dimensão comportamental refere-se às experiências corporais, estilos de vida e interações com a marca; e, finalmente, as intelectuais incluem a capacidade de uma marca suscitar pensamentos convergentes e divergentes nos consumidores (Brakus *et al.*, 2009).

Cada vez mais os consumidores procuram estímulos, pois estes resultam em prazer e satisfação. Assim, quanto mais agradáveis as experiências, maior a probabilidade de os consumidores as quererem repetir e quanto mais experiências uma marca desperte, maior a satisfação de um consumidor em relação a essa marca. Brakus *et al.* (2009) referem que uma marca que provoque uma boa experiência de consumo conduz à satisfação e à lealdade.

Desta forma, propõe-se a seguinte última hipótese:

**H<sub>5</sub>:** As experiências da marca provocadas nos clientes pelas três principais marcas não diferem entre si.

### Metodologia de Investigação

Esta investigação foi implementada tendo em consideração os três principais operadores de serviços integrados de telecomunicações. No mercado português, os operadores *multiple-play* oferecem serviços num pacote que pode integrar TV, voz (telefone) e Internet. Segundo a ANACOM (2011), o número de subscritores destes serviços aumentou durante 2010, bem como as receitas de ofertas *triple play* (TV, Internet e telefone). Trata-se, pois, de um mercado competitivo onde diversos operadores procuram aumentar as suas quotas de mercado através de campanhas de marketing agressivo. Como tal, espera-se que os três principais operadores tenham desempenhos semelhantes, tendo em consideração o elevado índice de concorrência no setor.

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário desenvolvido com base na revisão de literatura. As medidas utilizadas foram traduzidas de inglês para português, tendo sido utilizado o sistema de dupla tradução. Foram efetuadas



as alterações necessárias para melhorar a clareza e assegurar o correto uso das escalas. Antes da sua aplicação final, foi efetuado um pré-teste com o objetivo de validar o instrumento de medida.

O questionário que resultou do pré-teste foi distribuído a 1200 consumidores de serviços *multiple-play* em quatro cidades de Portugal. Foram recolhidos 845 questionários, o que corresponde a uma taxa de resposta de 70,42%. Desses 845 questionários, 90 não foram considerados por não terem indicação da marca do operador de serviços ou por os operadores não pertencerem a nenhuma das três principais marcas analisadas neste estudo. Outros 10 foram eliminados por mau preenchimento, resultando numa amostra final de 745 questionários (taxa de resposta útil de 60,08%).

Foi adotada uma abordagem quantitativa para analisar as respostas ao questionário, tendo sido utilizada estatística descritiva com recurso ao SPSS 20.0 e análise confirmatória de fatores através do AMOS 20.0 para validação do modelo de medida. As hipóteses de pesquisa foram testadas com recurso à análise de variância ANOVA.

Tratando-se de um estudo sobre marcas, foi pedido aos consumidores que indicassem qual o seu operador de serviços atual, o tipo de serviço e o custo do mesmo à data. Os itens usados para medir os cinco constructos foram obtidos de acordo com as seguintes fontes: a lealdade foi avaliada através de quatro itens adotados de Chiou (2004) e Lin e Wang (2006), onde dois itens avaliam a resistência à mudança e os outros dois a lealdade atitudinal; a satisfação foi medida recorrendo a Chiou (2004), visando a confirmação de expectativas e satisfação geral; a dimensão fiabilidade da qualidade do serviço de Stafford *et al.* (1998) foi utilizada para avaliar a qualidade do serviço; a comunicação de marketing foi estimada por quatro itens do estudo de Spreng *et al.* (1996), medindo respetivamente a informação acerca dos custos, sobre novos produtos, a clareza e a satisfação dos consumidores; as experiências da marca foram avaliadas usando a escala de doze itens de Brakus *et al.* (2009), onde são captadas as dimensões sensoriais, afetivas, comportamentais e intelectuais das experiências causadas pela marca. Todas as escalas utilizadas foram do tipo Likert com sete pontos onde «discordo totalmente» e «concordo totalmente» serviram como âncoras.

Por uma questão de confidencialidade, as três marcas analisadas designam-se por Alfa, Beta e Gama.

## Resultados e Análise

As distribuições das 745 respostas obtidas das três principais marcas são respetivamente 26,2%, 54,8% e 19,1%. A demografia dos inquiridos foi avaliada pelo género, idade, habilitações e profissão. No total, 47% dos inquiridos são do género masculino e 53% do feminino, sendo que 14,2% dos consumidores tinha o 9.º ano, 33,3% o 12.º ano e 52,5% possuem um grau académico superior. Quanto à situação profissional, 63,7% são trabalhadores por conta de outrem, 4,6% trabalhadores independentes e 20,3% são estudantes.

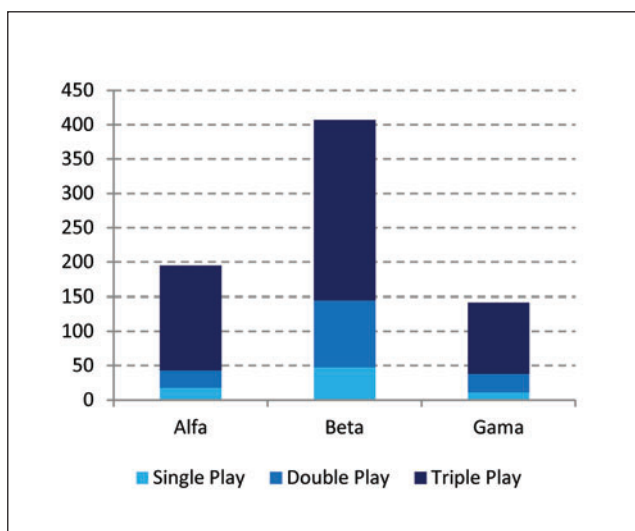
A caracterização do serviço consistiu na identificação da marca do operador, no tipo de serviço subscrito (*single play*: TV, Internet ou telefone; *double play*: TV + Internet, TV + telefone, Internet + telefone; ou *triple play*: TV + Internet + telefone) e no preço do serviço subscrito.

O pacote *triple play* é aquele com maior número de subscrições, substancialmente mais que os pacotes *double play* e *single play* conjuntamente, conforme Gráficos I e II (ver p. 9).

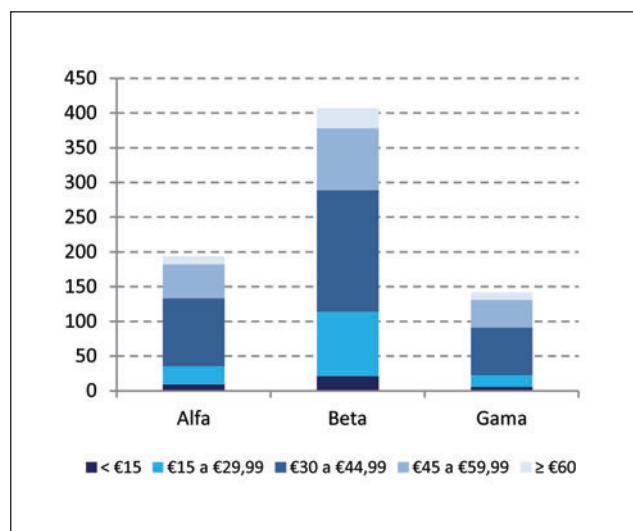
Dos Gráficos III e IV (ver p. 9), verifica-se que a maior parte dos consumidores tem subscrito um serviço com um custo associado entre os €30 e os €44,99. No caso da empresa Beta, os serviços com preços até €30 têm maior peso do que o das duas restantes marcas. Para cada uma das três marcas, a percentagem de consumidores com um serviço subscrito acima dos €60 oscila entre os 6% e os 8%, ainda assim superior ao número de consumidores que pagam menos de €15, que não excede os 5% para qualquer das três marcas.

Antes de testar as hipóteses, verificou-se a normalidade das variáveis pelos coeficientes de assimetria e curtose univariada e multivariada (Marôco, 2010). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância de Mahalanobis. Posteriormente, efetuou-se uma análise confirmatória de fatores (CFA) onde os itens foram agrupados de acordo com as suas escalas conceptuais. Foram examinados os índices de modificação, os resíduos padrão e as estatísticas de adequabilidade (CFI), de modo a detetar potenciais problemas

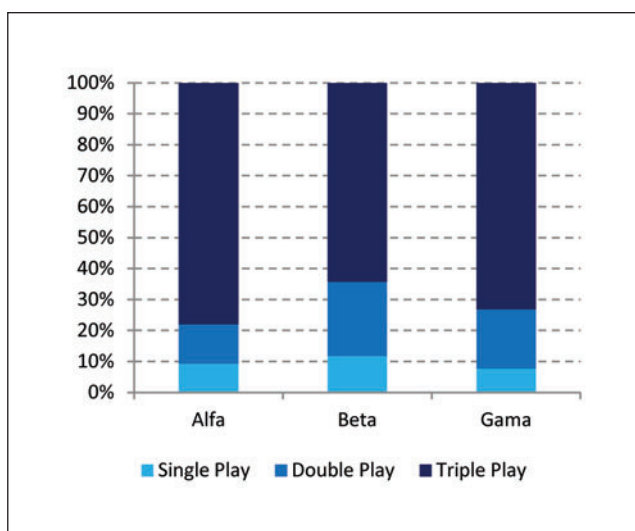
**Gráfico 1**  
**Subscrições por serviço**



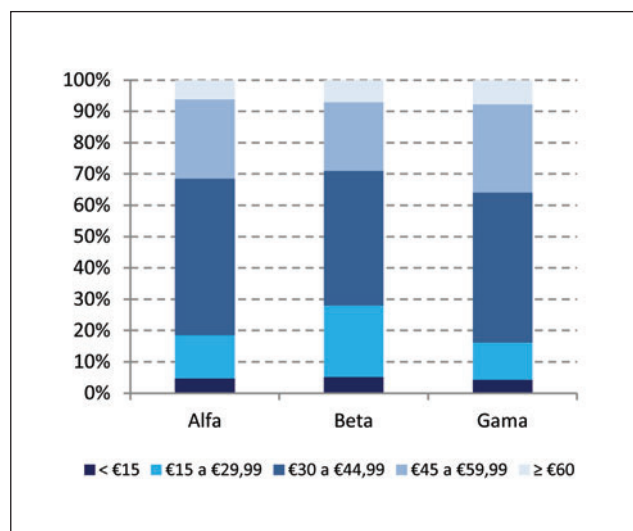
**Gráfico 3**  
**Subscrições por preço**



**Gráfico 2**  
**Peso dos serviços nas subscrições**



**Gráfico 4**  
**Peso do preço nas subscrições**



com itens. Em seguida, os itens foram analisados num contexto teórico de cada escala e foram removidos os itens com base na sua relevância quantitativa e estatística (Mentzer et al., 2001). Como resultado desta análise, foram retirados seis itens correspondentes às experiências da marca.

Todos os itens utilizados apresentaram *loadings* aceitáveis e variâncias médias extraídas (AVE) para todos os constructos superiores a 0,5 (Bagozzi e Yi, 1988), o que sustenta a existência de validade convergente. Para avaliar a fiabilidade, foram calculados os coeficientes de alfa de Cronbach



e a fiabilidade compósita (CR) para cada um dos constructos. Os alfas de Cronbach obtidos são fiáveis uma vez que excedem a recomendação de 0,70. Os níveis de fiabilidade compósita também estão de acordo com os valores desejáveis (Bagozzi e Yi, 1988). Todas as hipóteses foram testadas utilizando as escalas purificadas. A Tabela I (ver p. 11) apresenta os itens e as propriedades das medidas.

Utilizando o estimador de máxima verosimilhança (ML), examinou-se a validade dos constructos e a validade convergente. Os resultados obtidos para o modelo de medida indicam a adequabilidade dos dados ao modelo, pois os valores de RMSEA, NFI, TLI e CFI estão bastante acima do critério mínimo de aceitabilidade (Marôco, 2010). A Tabela II (ver p. 12) apresenta as propriedades do modelo de medida.

A validade discriminante foi calculada ao comparar a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) para cada constructo com os valores de todas as correlações entre os constructos (Fornell e Larcker, 1981). Na Tabela III (ver p. 12) é possível observar a matriz de correlações entre constructos.

As cinco hipóteses formuladas ( $H_1$  a  $H_5$ ) visam comparar as diferenças nas perceções que os clientes de cada um dos três operadores de serviços *triple play* têm acerca das variáveis consideradas: lealdade, satisfação, qualidade do serviço, comunicação e experiências da marca. Para testar as hipóteses foi utilizada a ANOVA. Uma das condições deste teste é a premissa da homogeneidade de variância, onde a hipótese nula assume que não há diferenças de variância entre grupos. Para testar a homogeneidade de variâncias foi conduzido o teste de Levene (ver Tabela IV, p. 12).

Para as variáveis lealdade, comunicação e experiências da marca, o teste  $F$  de Levene é de 1,645; 0,745 e 1,239, respetivamente, com um  $p$ -value superior a 0,05 para os três casos. Podemos concluir que não existe uma diferença significativa entre as variâncias desses três grupos. A premissa de homogeneidade de variâncias está assim confirmada.

Para as variáveis satisfação e qualidade do serviço, o valor de  $F$  para o teste de Levene é de 5,483 e 5,234, respetivamente, com um  $p$ -value inferior a 0,05. Assim, ao rejeitar-se

a hipótese nula da assunção de homogeneidade de variâncias, podemos utilizar a estatística  $F$  ajustada. Dois tipos de ajustamento são oferecidos pelos testes Welch e Brown-Forsythe (ver Tabela V). Se o rácio  $F$  mostrar ser significativo com a estatística Welch ou Brown-Forsythe, um teste *post-hoc* apropriado pode ser requerido, tal como o teste Games-Howell, indicado quando a premissa de igualdade de variâncias não é verificada. Utilizando as estatísticas Welch e Brown-Forsythe, verificamos que em ambos os testes, e para ambas as variáveis, os seus  $F$  ajustados são significativos. Como o  $p$ -value é inferior a 0,05 para todas as situações, podemos rejeitar a hipótese nula e avançar para a comparação das médias entre os grupos.

Assim, utilizou-se a ANOVA de modo a comparar as diferenças percebidas pelos clientes das três principais marcas *triple play* para cada uma das cinco variáveis consideradas (ver Tabelas VI e VII, p. 13).

A ANOVA revelou um resultado estatisticamente significativo para um nível de significância de 5% para as seguintes variáveis: lealdade; satisfação; qualidade do serviço e experiências da marca. Avançou-se então para os testes *post-hoc* de Scheffe no caso das variáveis lealdade, comunicação e experiências da marca, devido às diferenças de tamanho da amostra entre os grupos, e de Games-Howell no caso das variáveis satisfação e lealdade, por não terem verificado a assunção de homogeneidade de variâncias.

As comparações *post-hoc* com recurso ao teste de Scheffe para a Lealdade indicam que as médias para os clientes Alfa foram significativamente diferentes das dos clientes Beta. No que concerne ao constructo Satisfação, o teste de Games-Howell revelou diferenças estatisticamente significativas entre os clientes Alfa e Beta e entre os clientes Alfa e Gama. O teste *post-hoc* de Games-Howell para a Qualidade do Serviço indicou diferenças estatisticamente significativas entre os clientes Alfa e Gama. Finalmente, o teste de Scheffe para as Experiências da Marca indicou que os clientes Alfa diferem dos clientes Beta e Gama.

O Gráfico V complementa a análise a cada um dos três principais operadores *triple play*, oferecendo uma perspetiva visual sobre as perceções dos seus clientes relativamente às cinco variáveis examinadas neste estudo.

**Tabela 1**  
**Propriedades das medidas**

	Estimate	AVE	$\alpha$ Cronbach	CR
<b>Satisfação</b>				
<b>S1.</b> Eu estou satisfeito com a decisão de ter escolhido este operador.	0,897			
<b>S2.</b> Eu acredito que fiz a escolha certa ao optar por este operador.	0,909	0,819	0,931	0,931
<b>S3.</b> Eu estou satisfeito com este operador.	0,909			
<b>Comunicação</b>				
<b>C1.</b> Este operador providencia informação sobre os custos dos seus serviços.	0,724			
<b>C2.</b> Este operador providencia informação regular sobre novos produtos ou serviços.	0,600			
<b>C3.</b> A informação de faturação deste operador é clara e precisa.	0,770	0,569	0,837	0,838
<b>C4.</b> Eu estou satisfeito de uma forma geral com a informação disponibilizada por este operador.	0,893			
<b>Qualidade do serviço</b>				
<b>Q1.</b> Este operador cumpre as suas promessas.	0,822			
<b>Q2.</b> Este operador é simpático e disponível sempre que tenho algum problema.	0,805	0,675	0,862	0,862
<b>Q3.</b> O serviço deste operador tem qualidade e é fiável.	0,838			
<b>Lealdade</b>				
<b>L1.</b> A minha preferência por este operador não vai mudar repentinamente.	0,818			
<b>L2.</b> Mesmo que os meus amigos me recomendem outro operador, a minha preferência por este operador não vai mudar.	0,836	0,677	0,892	0,893
<b>L3.</b> Eu considero-me um cliente leal a este operador.	0,795			
<b>L4.</b> Se tivesse de escolher outra vez, escolheria este operador.	0,841			
<b>Experiências da marca</b>				
<b>BE2.</b> Eu acho que esta marca transmite várias sensações.	0,812			
<b>BE4.</b> Esta marca apela aos meus sentimentos e sensações.	0,813			
<b>BE6.</b> Esta marca é emocional.	0,839			
<b>BE7.</b> Esta marca desperta ações comportamentais quando a uso.	0,723	0,589	0,895	0,895
<b>BE10.</b> Esta marca apela aos meus pensamentos quando a uso.	0,740			
<b>BE12.</b> Esta marca estimula a minha curiosidade.	0,664			

**Tabela 2**  
**Índices de adequabilidade do modelo de medida**

$\chi^2$	df	RMSEA	NFI	TLI	CFI
574,708	160	0,059	0,944	0,951	0,959

**Tabela 3**  
**Correlações entre os constructos**

	Satisfação	Comunicação	Qualidade	Lealdade	Experiências
Satisfação	<b>0,905</b>				
Comunicação	0,650	<b>0,754</b>			
Qualidade	0,726	0,740	<b>0,822</b>		
Lealdade	0,737	0,576	0,747	<b>0,823</b>	
Experiências	0,341	0,375	0,408	0,489	<b>0,768</b>

\*Nas diagonais a negrito as raízes quadradas dos AVE  
Nas não diagonais os valores das correlações entre os constructos

**Tabela 4**  
**Teste de Levene para homogeneidade de variâncias**

	Levene Statistic	df1	df2	p-value
Lealdade	1,645	2	742	0,194
Satisfação	5,483	2	742	0,004
Qualidade	5,234	2	742	0,006
Comunicação	,745	2	742	0,475
Experiências da marca	1,239	2	742	0,290

Testa a hipótese nula que o erro da variância da variável dependente é igual entre grupos

## Discussão

O objetivo do estudo foi avaliar quais as percepções que os clientes têm acerca do seu operador de serviços integrado (*triple play*) para as variáveis examinadas: lealdade, satisfação, qualidade do serviço, comunicação e experiências da

marca. Os resultados obtidos indicam claramente que existem diferenças entre as três principais marcas.

A lealdade foi a segunda variável com menor impacto nos clientes para as três principais marcas. Embora se possa assumir que estes se sentem no geral ligados ao seu opera-

**Tabela 5**  
**Robustez dos testes de igualdade de médias**

		Statistic	df1	df2	p-value
<b>Satisfação</b>	Welch	7,800	2	363,223	0,000
	Brown-Forsythe	8,722	2	544,410	0,000
<b>Qualidade</b>	Welch	5,032	2	355,510	0,007
	Brown-Forsythe	5,069	2	546,054	0,007

**Tabela 6**  
**Resultados da ANOVA**

		df	F	p-value
Lealdade	Between Groups	2	4,538	0,011
	Within Groups	742		
Satisfação	Between Groups	2	8,011	0,000
	Within Groups	742		
Qualidade	Between Groups	2	4,738	0,009
	Within Groups	742		
Comunicação	Between Groups	2	2,625	0,073
	Within Groups	742		
Experiências da Marca	Between Groups	2	14,515	0,000
	Within Groups	742		

dor, a intensidade dessa relação não tem uma correspondência direta com os seus índices de satisfação, de qualidade de serviço percebida ou dos esforços de comunicação que o operador tem para com o seu cliente, podendo estar relacionada com as experiências que a marca oferece e cria na mente do consumidor. Os clientes Beta emergiram como os mais leais, existindo uma diferença significativa entre os clientes Beta e os clientes Alfa,

sendo os últimos menos leais. Não foram encontradas diferenças significativas nos níveis de lealdade entre os clientes Gama e os clientes Alfa ou entre os clientes Gama e os clientes Beta.

Existem diferenças significativas nos índices de satisfação dos clientes Beta e Gama para os clientes Alfa. Estes últimos são os menos satisfeitos e essa diferença é estatisticamente significativa. Entre os clientes Gama e Beta não foi encon-

**Tabela 7**  
**Testes post-hoc de Scheffe e Games-Powell**

Variável	Teste	I	J	Diferença Médias (I-J)	Std. Error	p-val
<b>Lealdade</b>	Scheffe	Alfa	Beta	-0,332*	0,112	0,013
			Gama	-0,298	0,143	0,113
		Beta	Alfa	0,332*	0,112	0,013
			Gama	0,034	0,126	0,965
		Gama	Alfa	0,298	0,143	0,113
Beta	Beta	-0,034	0,126	0,965		
<b>Satisfação</b>	Games-Howell	Alfa	Beta	-0,348*	0,106	0,003
			Gama	-0,440*	0,116	0,000
		Beta	Alfa	0,348*	0,106	0,003
			Gama	-0,092	0,094	0,587
		Gama	Alfa	0,440*	0,116	0,000
Beta	Beta	0,092	0,094	0,587		
<b>Qualidade</b>	Games-Howell	Alfa	Beta	-0,221	0,102	0,079
			Gama	-0,364*	0,115	0,005
		Beta	Alfa	0,221	0,102	0,079
			Gama	-0,143	0,095	0,294
		Gama	Alfa	0,364*	0,115	0,005
Beta	Beta	0,143	0,095	0,294		
<b>Comunicação</b>	Scheffe	Alfa	Beta	-0,107	0,093	0,516
			Gama	-0,269	0,118	0,073
		Beta	Alfa	0,107	0,093	0,516
			Gama	-0,162	0,104	0,295
		Gama	Alfa	0,269	0,118	0,073
Beta	Beta	0,162	0,104	0,295		
<b>Experiências da Marca</b>	Scheffe	Alfa	Beta	-0,491*	0,091	0,000
			Gama	-0,352*	0,116	0,010
		Beta	Alfa	0,491*	0,091	0,000
			Gama	0,139	0,102	0,394
		Gama	Alfa	0,352*	0,116	0,010
Beta	Beta	-0,139	0,102	0,394		

\*. A diferença entre as médias é significativa para um nível de 0,05

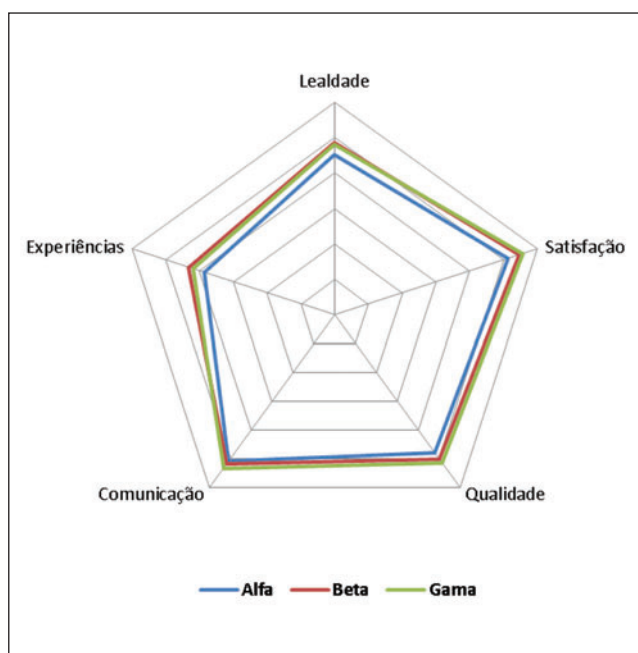
trada uma diferença significativa, contudo os primeiros obtiveram uma média superior no seu índice de satisfação.

Os clientes Gama percebem o seu serviço como sendo de qualidade superior em comparação com os clientes das

duas restantes marcas, porém essa diferença só é estatisticamente significativa em relação à Alfa.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os clientes das três marcas, no que se refere à comunicação. No geral todos avaliam a informação disponi-

**Gráfico 5**  
**Perceções dos clientes das três operadoras**



bilizada pelos operadores como sendo correta, clara e regular no que se refere ao serviço prestado.

As experiências da marca são um conceito relativamente novo. Dos resultados obtidos, é possível concluir que as marcas ainda não oferecem experiências que evoquem muitas sensações nos seus clientes, talvez devido à novidade do conceito ou à própria natureza dos serviços a que estão associadas.

Ainda assim, este estudo revela que existem diferenças estatisticamente significativas entre os clientes Beta e Gama para os clientes Alfa. As primeiras duas marcas são claramente entendidas como sendo mais emocionais, esta situação pode advir de uma série de fatores como sejam as campanhas publicitárias, a interação com os centros de clientes, as cores e o *design* da própria marca, uma vez que as experiências da marca surgem sempre que os clientes interagem com algum estímulo relacionado com a própria marca. Neste domínio, os clientes Beta entendem a sua marca como sendo aquela que proporciona mais estímulos.

Genericamente, os clientes Alfa têm uma percepção estatis-

ticamente diferente dos clientes Beta para a lealdade, satisfação e experiências da marca e dos clientes da Gama para a satisfação, qualidade e experiências da marca. Os clientes Beta e Gama não têm percepções dos seus operadores significativamente distintas entre si para nenhuma das variáveis examinadas. Não foram encontradas diferenças significativas da comunicação que cada um das três marcas tem com os seus clientes. Embora os clientes Gama sejam os que apresentam uma maior média no que à satisfação, qualidade e comunicação diz respeito, os seus clientes não são os mais leais, sendo esses os da marca Beta. Uma explicação plausível pode ser o facto de Beta ser a marca que evoca mais experiências de entre as três avaliadas.

### Implicações Práticas

O mercado do *multiple-play* em Portugal é altamente competitivo, sendo dominado por três grandes marcas que têm entre si ofertas próximas em tipos e preços do serviço. Não sendo a amostra representativa das atuais quotas de mercado, deve ser realçado o facto da marca com maior peso nesta amostra ser uma das que obtém maiores índices nas cinco dimensões analisadas.

**Embora os clientes Gama sejam os que apresentam uma maior média no que à satisfação, qualidade e comunicação diz respeito, os seus clientes não são os mais leais, sendo esses os da marca Beta. Uma explicação plausível pode ser o facto de Beta ser a marca que evoca mais experiências de entre as três avaliadas.**

Os resultados demonstram claramente que menores experiências, esforços de comunicação, qualidade e satisfação se traduzem igualmente numa menor lealdade do consumidor. Os responsáveis pelo marketing das empresas devem assim considerar estas variáveis na elaboração dos seus planos de marketing.

A aposta na qualidade pode ser encarada como fundamental, sendo que um mau serviço (o serviço verificado ser



inferior ao esperado) pode não gerar implicitamente lealdade, mas conduzirá quase garantidamente a uma não satisfação e, conseqüentemente, a um eventual comportamento de mudança. Um bom nível de serviço é um pré-requisito para a satisfação e fidelização de clientes. O esforço de comunicação das marcas foi a variável que não registou diferenças significativas, o que significa que, do ponto de vista atual, os clientes encontram-se satisfeitos com a comunicação de eventuais serviços, alterações de tarifário e detalhe das faturas dos três operadores.

A experiência da marca é uma das variáveis que merece um esforço na sua exploração. Isto é particularmente válido no mercado português, onde diversas marcas recorrem a *slogans* e campanhas publicitárias que apelam a uma componente mais sensorial (mudança de logótipo e cor tradicional associada à marca), comportamental, intelectual (campanhas com base no humor) e afetiva (*mais perto do que é importante*).

### Os consumidores são sensíveis às diferenças das experiências das marcas, pelo que podem ser exploradas como mecanismo de diferenciação.

Algumas campanhas conduzidas neste mercado destinaram-se claramente a tornar marcas de serviços tradicionalmente «aborrecidas» e indiferenciadas, em marcas emocionais, geralmente presentes noutro tipo de mercados, conseguindo assim criar um nível de diferenciação. Pode assumir-se que os consumidores são sensíveis às diferenças das experiências das marcas, pelo que podem ser exploradas como mecanismo de diferenciação.

Estas variáveis devem ser exploradas no sentido de gerar satisfação, ou seja, exceder as expectativas dos clientes, uma vez que se encontra bem documentado o seu posterior impacto na lealdade.

### Limitações e Pesquisas Futuras

Este estudo contém algumas limitações. Estando o setor das comunicações em permanente evolução, quer através da oferta de novos tipos de tecnologia (cabo, fibra ótica, 3G, 4G), quer através de novos tipos de oferta em pacotes

(*quadruple play* com telemóvel e Internet móvel), é importante ter em consideração tais fatores na hora de analisar os resultados, dado que a recolha de dados foi feita no final de 2012 e no início de 2013, pelo que a investigação apenas avalia as ofertas mais comuns à data da recolha de dados. Estudos futuros deverão considerar já este novo tipo de oferta e a expectativa de oferta de tecnologia futura por parte dos seus operadores.

Outra limitação da investigação prende-se com a amostra obtida, que não é representativa da distribuição das quotas de mercado das três principais marcas a nível nacional, estando condicionada à oferta existente à data nas cidades onde foi recolhida, o que vai ao encontro do referido pela ANACOM (2011) de que os serviços *multiple-play* ainda não estão disponíveis em todo o território nacional de igual forma.

Estudos futuros poderiam ser conduzidos, com vista a elaborar o desempenho das marcas ou de serviços no que refere exclusivamente à qualidade e suas dimensões. Poderia ser interessante verificar a relação entre o número ou tipo de reclamações e a qualidade percebida por dimensão, de modo a comparar se a qualidade medida por indicadores de desempenho (por exemplo, rácios de reclamação) encontra correspondência na qualidade medida por «diferença de avaliações» como exemplo da escala utilizada neste estudo.

Por último, um estudo ao longo do tempo poderia ser uma mais-valia, não só porque seria possível estabelecer uma relação entre os esforços das marcas e as perceções dos clientes, como também avaliar a evolução da marca ao longo do tempo em comparação com um período prévio e com as restantes marcas. ■

### Referências bibliográficas

- AAKER, D. (1991), «Measuring brand equity across products and markets». *California Management Review*, vol. 38(2), pp. 102-120.
- ANACOM (2012), «Situação das comunicações 2011». <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1127309>.
- ANDERSEN, P. H. (2001), «Relationship development and marketing communication: an integrative model». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16(3), pp. 167-182.
- ARNOULD, E.; PRICE, L. e ZINKHAN, G. (2002), **Consumers**. McGraw-Hill/Richard D. Irwin, Nova Iorque.
- BAGOZZI, R. e YI, Y. (1988), «On the evaluation of structural equation models», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, pp. 74-94.
- BHARATI, P. e BERG, D. (2005), «Service quality from the other

- side: Information systems management at Duquesne Light». *International Journal of Information Management*, vol. 25(4), pp. 367-380.
- BODET, G. (2008), «Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, pp. 156-162.
- BRAKUS, J.; SCHMITT, B. e ZARANTONELLO, L. (2009), «Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?». *Journal of Marketing*, vol. 73, pp. 52-68.
- BUTTLE, F. (1996), «SERVQUAL: Review, critique, research agenda». *European Journal of Marketing*, vol. 30(1), pp. 8-32.
- CARUANA, A. (2004), «The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony». *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 12, pp. 256-268.
- CHAN, M.; LAU, L.; LUI, T.; NG, S.; TAM, E. e TONG, E. (2001), **Customer Relationship Management**. Customer Relationship Management Consortium Study, Asian Benchmarking Clearing House, Hong-Kong.
- CHIOU, J. S. (2004), «The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers». *Information & Management*, vol. 41(6), pp. 685-695.
- DENG, Z.; LU, Y.; WEI, K. e ZHANG, J. (2010), «Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China». *International Journal of Information Management*, vol. 30(4), pp. 289-300.
- DUNCAN, T. e MORIARTY, S. E. (1998), «A communication-based marketing model for managing relationships». *Journal of Marketing*, vol. 56(2), pp. 1-13.
- FORNELL, C. e LARCKER, D. (1981), «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- GANESH, J.; ARNOLD, M. e REYNOLDS, K. (2000), Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers». *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 65-87.
- HOMBURG, C. e GIERING, A. (2001), «Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – An empirical analysis». *Psychology & Marketing*, vol. 18(1), pp. 43-66.
- JONES, M. e SUH, J. (2000), «Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis». *Journal of Services Marketing*, vol. 14(2), pp. 147-159.
- KANG, G.-D. (2006), «The hierarchical structure of service quality: Integration of technical and functional quality». *Managing Service Quality*, vol. 16, pp. 37-50.
- KEMP, A. (2005), «Getting what you paid for: quality of service and wireless connection to the Internet». *International Journal of Information Management*, vol. 25(2), pp. 107-115.
- KO, Y. e PASTORE, D. (2004), «Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry». *Sport Marketing Quarterly*, vol. 13(2), pp. 158-166.
- KOTLER, P. e KELLER, K. (2006), **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- LAM, S.; SHANKAR, V.; ERRAMILI, M. e MURTHY, B. (2004), «Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32(3), pp. 293-311.
- LIN, H. e WANG, Y. (2006), «An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts». *Information & Management*, vol. 43(3), pp. 271-282.
- LOW, G. e LAMB, C. (2000), «The measurement and dimensionality of brand associations». *Journal of Product and Brand Management*, vol. 9(6), pp. 350-368.
- MARÔCO, J. (2010), **Análise de Equações Estruturais**. Report Number, Lisboa.
- MCDOUGALL, G. e LEVESQUE, T. (2000), «Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation». *Journal of Services Marketing*, vol. 14(5), pp. 392-410.
- MENTZER, J.; FLINT, D. e HULT, G. (2001), «Logistic service quality as a segment customised process». *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 82-104.
- ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; WULF, K. e SCHUMACHER, P. (2003), «Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality». *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 177-190.
- OLIVER, R. L. (1981), «Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings». *Journal of Retailing*, vol. 57(3), pp. 25-48.
- OLIVER, R. L. (1997), **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. McGraw-Hill, Boston.
- OLIVER, R. L. (1999), «Whence consumer loyalty?». *Journal of Marketing*, vol. 53(4), pp. 33-44.
- PAN, Y.; SHENG, S. e XIE, F. (2012), «Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and re-examination». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19(1), pp. 150-158.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. (1988), «SERVQUAL – a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64(1), pp. 12-40.
- PENG, L. e WANG, Q. (2006), «Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry». *Journal of Marketing Management*, vol. 22(1), pp. 25-59.
- PICON, A.; CASTRO, I. e ROLDAN, J. L. (2014), «The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis». *Journal of Business Research*, vol. 67(5), pp. 746-751.
- RAHUL, T. e MAJHI, R. (2014), «An adaptive non linear approach for estimation of consumer satisfaction and loyalty in mobile phone sector of India». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, pp. 570-580.
- REICHHELD, F. e SCHEFTER, P. (2000), «E-loyalty: Your secret weapon on the web». *Harvard Business Review*, vol. 78(4), pp. 105-113.
- SHANKAR, V.; SMITH, A. e RANGASWAMY, A. (2003), «Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20(2), pp. 153-175.
- SPRENG, R.; MACKENZIE, S. e OLSHAVSKY, R. (1996), «A re-examination of the determinants of consumer satisfaction». *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 15-32.
- STAFFORD, M.; STAFFORD, T. e WELLS, B. (1998), «Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process». *Journal of Services Marketing*, vol. 12(6), pp. 426-440.
- VENETIS, K. A. e GHAURI, P. N. (2004), «Service quality and customer retention: Building long-term relationships». *European Journal of Marketing*, vol. 38(11/12), pp. 1577-1598.
- YOO, D. e PARK, J. (2007), «Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance». *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24(9), pp. 908-926.

YOON, S. e SUH, H. (2004), «Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: A modified measurement tool». *Information Systems Frontiers*, vol. 6, pp. 341-352.

ZARANTONELLO, L. e SCHMITT, B. (2010), «Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer

behavior». *Journal of Brand Management*, vol. 17, pp. 532-540.

ZEITHAML, V.; BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1996), «The behavioral consequences of service quality». *Journal of Marketing*, vol. 60(2), pp. 31-46.

---

# MANUAL Teoria e Prática DE GESTÃO MODERNA

MANUEL ALBERTO RAMOS MAÇÃES

No mundo global altamente competitivo em que vivemos, o sucesso de qualquer organização depende não apenas da qualidade e dedicação dos seus colaboradores e do acerto nos produtos e nos mercados, mas também do conhecimento profundo do meio envolvente e do bom desenho dos processos estratégicos, operacionais e administrativos e ainda de uma boa gestão dos recursos financeiros e recursos humanos.

Este livro faz uma abordagem aos principais temas da gestão moderna.

