



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Conhecimento Tácito como Vantagem Competitiva nos Relacionamentos com o Cliente: O Caso do Turismo Rural

Carla Alexandra Barbosa Pereira

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José Matos Ferreira
Prof^a. Doutora Helena Maria Baptista Alves

Covilhã, março de 2013

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais. Foram as pessoas que enfrentaram, junto comigo, os meus receios e as minhas fraquezas. Os momentos de solidão, que esta tese me obrigou, nunca foram difíceis de ultrapassar, porque eles estiveram sempre lá. Foram a força que me ajudou a terminar e nunca desistir.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à Universidade da Beira Interior por me proporcionar a oportunidade de ascender na minha formação académica com recurso a bons docentes e recursos de investigação.

Aos meus orientadores, Prof. Doutor João Ferreira e Prof^a. Doutora Helena Alves, que acima de tudo foram compreensivos com os meus *timings* sem nunca deixarem de me dar o apoio e orientação para o desenvolvimento do meu trabalho.

Às empresas de Turismo Rural, entidades coletivas e pessoas individuais que, de forma direta e indireta colaboraram na minha investigação ao participarem e se disponibilizarem para ajudar com toda a simpatia e prontidão.

Aos meus pais por tudo o que me transmitiram, que me tornou naquilo que sou, e por toda a paciência demonstrada nos momentos menos pacíficos.

Aos meus amigos mais próximos, que me fizeram companhia, maioria das vezes por telefone, e permitiram que não caísse no isolamento.

A todos um bem-haja por estarem aí para mim.

Resumo

Numa era altamente competitiva, onde o grau de exigência dos clientes aumentou, o marketing relacional (MR) assume importância quer a nível académico, quer a nível prático, no sentido da criação de relações sustentáveis a longo prazo. O conhecimento sobre os clientes é um recurso considerado fonte de vantagem competitiva dado que permite satisfazer melhor as necessidades específicas. Assim, o conhecimento tácito (CT) ao ser intangível e ao possuir as características de uma vantagem competitiva sustentável pode permitir a uma empresa manter um desempenho superior relativamente à concorrência na criação de valor ao cliente.

O serviço prestado pelas empresas de turismo rural (TR), familiar e personalizado, demonstra-se uma área onde o CT pode promover comportamentos leais via construção da confiança e compromisso afetivo, bem como de níveis de qualidade percebida superiores que aumentam a satisfação.

Neste sentido o objetivo desta investigação é avaliar a importância do CT para a manutenção de relações a longo prazo através da promoção da confiança e da qualidade de tratamento e de serviço, para maior compromisso e satisfação, nas empresas de TR. Para tal foi testado um modelo, recorrendo à estimação através de equações estruturais, tendo por base as perceções de utilizadores de TR sobre a influência do CT nos elementos relacionais que potenciam a lealdade.

Dos resultados obtidos ressalta a importância atribuída ao CT no desenvolvimento de sentimentos de confiança e na qualidade percebida para uma lealdade mais comportamental, no sentido de voltar a visitar as empresas de TR ou defendê-las de críticas negativas de terceiros.

Esta investigação contribui assim, em termos teóricos, para o reforço da investigação sobre o CT, a satisfação e a lealdade, em serviços de elevada interação, mostrando como o CT pode efetivamente converter-se numa fonte de vantagem competitiva sustentável na construção de relações a longo prazo com os clientes, sendo que até hoje poucos estudos se debruçaram sobre esta relação. Em termos práticos realçando a importância que as empresas devem por isso dar ao CT dos empregados, já que os clientes o consideram importante para permanecerem na empresa. Não o fazerem pode dificultar a construção de relações duradouras. O MR e a gestão do conhecimento surgem associados e podem complementar-se no sentido de promover a vantagem competitiva das empresas de TR.

Palavras-chave

Conhecimento Tácito, Lealdade, Marketing Relacional, Turismo Rural, Vantagem Competitiva

Abstract

In a highly competitive era, with more demanding customers, relationship marketing (RM) assumes importance either academically or at the practical level for the creation of long term sustainable relationships. The knowledge about customers is considered a source of competitive advantage as it allows understanding specific needs. Thus, tacit knowledge (TK) being intangible and holding the characteristics of a sustainable competitive advantage can allow a firm to maintain a superior performance relating to competitors by creating customer value.

The service provided by rural tourism (RT) firms is personalized and familiar. Therefore it proves to be an area where TK can promote loyal behaviour through building trust and affective commitment, as well as levels of perceived quality that increases satisfaction.

In this sense, this research aims to evaluate the importance of TK, in RT firms, to maintaining long-term relationships by promoting trust and quality of treatment and service, for a greater commitment and satisfaction. For such a conceptual model has been tested using structural equations modelling, based on the perceptions of users of RT about the influence of TK in relational elements that enhance loyalty.

The results show the importance given to the TK on developing feelings of trust and perceived quality for a more behavioural loyalty, to revisit RT firms or defend them from negative criticism of others.

This research contributes, this way, theoretically to strengthen the research on TK, satisfaction and loyalty in services with high interaction, showing how TK can effectively become a source of sustainable competitive advantage in building long term relationships with customers, because until today few studies focused into this relationship. In practical terms, by enhancing the importance that firms should therefore give to the employees TK as customers consider it important to remain with the firm. Otherwise it could difficult building lasting relationships. The RM and knowledge management arise associated and can complement each other to promote the competitive advantage of RT firms.

Keywords

Tacit Knowledge, Loyalty, Relationship Marketing, Rural Tourism, Competitive Advantage

Índice

1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA.....	1
2. MARKETING RELACIONAL	10
2.1 EVOLUÇÃO DA ABORDAGEM DE MARKETING RELACIONAL.....	10
2.2 COMPARAÇÃO ENTRE MARKETING RELACIONAL E TRANSACIONAL	18
2.2.1 <i>Continuum MT e MR</i>	24
2.2.2 <i>Diferentes configurações do MR</i>	26
2.2.3 <i>Intenção relacional do cliente</i>	31
3. CONHECIMENTO TÁCITO	35
3.1 CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	35
3.2 CONHECIMENTO TÁCITO VS CONHECIMENTO EXPLÍCITO	41
3.3 CONHECIMENTO TÁCITO E MARKETING RELACIONAL	46
4. DIMENSÕES RELACIONAIS	52
4.1 CONFIANÇA E COMPROMISSO AFETIVO	53
4.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO	62
4.3 LEALDADE.....	67
5. TURISMO RURAL	71
5.1 CARATERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE TURISMO RURAL.....	71
5.2 TURISMO RURAL EM PORTUGAL	73
5.3 CARATERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TURISMO RURAL	76
6. METODOLOGIA	81
6.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	81
6.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	83
6.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA	90
6.4 RECOLHA DE DADOS	91
6.5 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO.....	92
6.6 TRATAMENTO DE DADOS.....	97
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
7.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	99
7.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO MODELO	102
7.3 ANÁLISE DO MODELO CONCETUAL	107
7.3.1 <i>Modelo de medida</i>	107
7.3.2 <i>Modelo Estrutural</i>	120
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	127
9. CONCLUSÕES	132
9.1 CONCLUSÕES DE INVESTIGAÇÃO	132
9.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	136
10. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	138
11. BIBLIOGRAFIA	140
12. ANEXOS	159

Lista de Figuras

Fig. 1: A escada da lealdade do cliente	14
Fig. 2: Paradigma de mudança na orientação de marketing	22
Fig. 3: O efeito espiral da construção da relação	24
Fig. 4: Dois tipos de teorias de MR.....	25
Fig. 5: Dimensões das definições de MR	26
Fig. 6: Estilos de relações	27
Fig. 7: Modelo da situação de troca entre comprador-vendedor.....	30
Fig. 8: Pirâmide dos clientes.....	32
Fig. 9: Modelo para análise dos recursos de mercado.....	39
Fig. 10: Desenho da investigação	81
Fig. 11: Proposta de modelo concetual	90
Fig. 12: Modelo de medida	113
Fig. 13: Modelo de medida de 2 ^a ordem	116
Fig. 14: Modelo estrutural.....	121
Fig. 15: Modelo estrutural final	123

Lista de Tabelas

Tabela 1: Definições de MR	16
Tabela 2: Caraterísticas das relações	28
Tabela 3: Distinção intenção transacional/relacional.....	31
Tabela 4: Configurações de MR.....	33
Tabela 5: Distinção entre informação e conhecimento	37
Tabela 6: Diferenças entre conhecimento tácito e explícito	44
Tabela 7: Caraterísticas e comportamentos promotores de confiança e de compromisso afetivo	61
Tabela 8: Elementos impulsionadores da lealdade	70
Tabela 9: Conhecimento tácito - Aptidões cognitivas (AC), técnicas (AT) e sociais e de interação (ASI) individuais	93
Tabela 10: Confiança (C) e Compromisso (CP)	94
Tabela 11: Qualidade de tratamento (QT) e de serviço (QS)	95
Tabela 12: Satisfação (S)	96
Tabela 13: Lealdade (L)	97
Tabela 14: Género, Idade e Estado Civil dos inquiridos.....	99
Tabela 15: Profissão/Ocupação e Rendimento Bruto Mensal dos inquiridos	100
Tabela 16: Proveniência geográfica e Repetição de TR dos inquiridos.....	101
Tabela 17: Motivos de escolha pelo TR dos inquiridos	102
Tabela 18: Média e desvio padrão das aptidões cognitivas do conhecimento tácito	103
Tabela 19: Média e desvio padrão das aptidões técnicas do conhecimento tácito	103
Tabela 20: Média e desvio padrão das aptidões técnicas do conhecimento tácito	104
Tabela 21: Média e desvio padrão da Confiança	104
Tabela 22: Média e desvio padrão do Compromisso afetivo	105
Tabela 23: Média e desvio padrão da Qualidade de tratamento e de serviço	105
Tabela 24: Média e desvio padrão da Satisfação	106
Tabela 25: Média e desvio padrão da Lealdade	106
Tabela 26: Pesos fatoriais estandardizados e SMC das variáveis manifestas	113
Tabela 27: Variáveis latentes e variáveis manifestas	114
Tabela 28: Correlações entre variáveis latentes	115
Tabela 29: Correlações do modelo de 2ª ordem	116
Tabela 30: Medidas de ajustamento dos modelos de 1ª e 2ª ordem	117
Tabela 31: Pesos fatoriais estandardizados e medidas de validade de constructo e de convergência.....	118
Tabela 32: Validade discriminante	119

Tabela 33: Tipos de variáveis identificadas no modelo	120
Tabela 34: Medidas de ajustamento do modelo estrutural	121
Tabela 35: Significância dos coeficientes estruturais	122
Tabela 36: Efeitos diretos e indiretos estandardizados das variáveis QTS, Sat, Conf e CA ...	124
Tabela 37: Valores estandardizados e <i>p-value</i> do modelo sem efeitos mediadores	125
Tabela 38: Resultados da replicação do modelo através da técnica de <i>Bootstrap</i>	126
Tabela 39: Estimativas das hipóteses	127
Tabela 40: Número de Estabelecimentos TER, por NUT's II.....	159
Tabela 41: Número de Estabelecimentos de TER, por modalidades.....	159
Tabela 42: Capacidade de alojamento em TER, por NUT's II (número de camas)	159
Tabela 43: Capacidade de alojamento de TER, por modalidades (número de camas).....	160
Tabela 44: Taxa de ocupação nos estabelecimentos de TER, por Nut's II (%)	160
Tabela 45: Taxa de ocupação nos estabelecimentos de TER, por modalidades (%)	160
Tabela 46: Dormidas nos estabelecimentos de TER (em milhares)	160

1. Enquadramento do Problema

Numa época caracterizada por alta competição e um aumento nos níveis de exigência dos clientes, a área do MR tem sido alvo de uma atenção crescente, quer na teoria quer na prática (Brito, 2011; D'Angelo, 2003; Reynolds & Beatty, 1999) principalmente ao nível estratégico. A criação de valor ao cliente, através do conhecimento que pode ser armazenado e mantido na empresa, permite a obtenção e manutenção da satisfação dos clientes em utilizações/visitas posteriores.

Contrariamente a uma transação pura e simples com duração limitada e interação restrita, ao estabelecer-se uma relação através da interação contínua e repetida entre duas partes, gera-se conhecimento que pode facilmente ser difundido no seio da empresa (O'Malley & Tynan, 2000).

A construção de relações pela empresa, como atuação estratégica, tem-se traduzido num método eficaz para desenvolver a lealdade do cliente, ao permitir obter resultados positivos quer para os clientes quer para as empresas na forma de satisfação, lealdade, passa palavra e volume de compra. Consequentemente, a filosofia do MR começou a ser utilizada pelas empresas para atrair e reter clientes. O desenvolvimento de relações com os clientes permite às empresas beneficiarem de uma visualização antecipada de situações menos vantajosas nos serviços e ganhar tempo para recuperarem antes de perderem os clientes (Priluck, 2003; Reynolds & Beatty, 1999).

Apesar de não existir consenso no conceito de MR, porque não existem princípios universalmente aceites (Lindgreen, 2001b), o termo MR surge nos anos 80, por Berry na literatura direcionada para a atividade de serviços (Berry, 1995; Brito, 1998; Grönroos, 2000; Kandampully & Duddy, 1999) e posteriormente para os setores industriais. O desenvolvimento do estudo do MR nos serviços foi um passo intermédio no processo de marketing que foi ampliado a uma filosofia que engloba relações com os clientes e todos os públicos numa aliança estratégica onde se procuram benefícios mútuos e vantagens competitivas sustentáveis (Grönroos, 1994; Gummesson, 1997; Harker, 1999; Rao & Perry, 2002).

Por outro lado, as formas tradicionais de comunicação em massa, tais como o marketing direto e as promoções, revelam-se cada vez mais insatisfatórias na promoção dos objetivos de marketing e de gestão (Copulsky & Wolf, 1990). Novas formas de comunicação personalizadas e direcionadas ao cliente, considerando as suas características individuais e as suas perspetivas e pretensões, são necessárias para tornar o marketing mais efetivo na fidelização de clientes (Grönroos, 1996, 1997a, 1999). O MR tem demonstrado ter potencial para construir uma imagem e uma ligação, que não são possíveis com outros meios, criadoras de maior valor para o cliente (Brady & Davis, 1993; Palmer *et al.*, 2005).

Apesar da orientação para as transações poder ser bem-sucedida através de um planeamento de longo prazo das forças do meio envolvente (Borden, 1964), para Christopher (2001) esta não reconhece a complexidade do marketing na prática. Por este motivo, Grönroos (2000) considera que as vantagens conseguidas através de práticas transacionais são temporárias e pouco eficazes na criação de novas transações. Sheth & Parvatiyar (1995) consideram que a filosofia transacional se baseia numa competição com horizonte temporal reduzido, numa perspectiva de vencedor-perdedor como fonte de criação de valor, enquanto na filosofia relacional a cooperação facilita a criação de valor e o cliente é parte integrante na criação desse valor.

Assim, a filosofia transacional assenta num grande número de transações, com recurso a comunicação em massa para atrair o maior número de clientes e gerar rentabilidade de curto prazo sem grandes preocupações com as necessidades dos clientes (Evans & Laskin, 1994). Por seu turno, uma filosofia relacional assenta numa visão de longo prazo, de respeito mútuo, com vantagens para as partes envolvidas e na aceitação do cliente como parte integrante na criação de valor e fonte de informação sobre as necessidades a satisfazer (Grönroos, 2004; Gummesson, 1998a).

Todos os que fazem parte da empresa são considerados gestores de marketing e essenciais na promoção da filosofia relacional (Grönroos, 1994; Gummesson, 1991; Palmer, 2001). Todos os empregados têm um papel a desempenhar no desenvolvimento de relações uma vez que todos os contactos sejam, formais ou informais, profissionais ou sociais geram informação que poderá potenciar oportunidades de influenciar relações.

Algumas mudanças no meio envolvente estiveram na base desta nova filosofia de atuação e tornaram a filosofia transacional demasiado restrita e de difícil aplicação (Grönroos, 1996, 1997a, 1999).

O crescimento e maturidade do marketing de serviços e o reconhecimento de que podem ser alcançadas vantagens para ambas as partes (Berry, 1995; Sheth & Parvatiyar, 1995); o aumento da concorrência e as novas formas de concorrência (Berry, 1995; Brito, 1998; Hunt & Morgan, 1994; Kandampully & Duddy, 1999; Lindgreen, 2001b; Sheth & Parvatiyar, 1995); as mudanças nas preferências dos clientes (Berry, 1995; Brady & Davis, 1993; Hunt & Morgan, 1994; Lindgreen, 2001b; Marques, 2004); e a insatisfação com os meios de comunicação tradicionais, tais como o marketing direto e as promoções na promoção da lealdade (Copulsky & Wolf, 1990), fazem com que a fidelização se tenha tornado uma prioridade estratégica para o marketing e a filosofia de MR uma das práticas que pode promover a lealdade dos clientes (Marques, 2004).

Por sua vez, também as mudanças sociais (Lindgreen, 2001a, 2001b); as mudanças nas características dos mercados (Kandampully & Duddy, 1999); os avanços tecnológicos (Berry, 1995; Brady & Davis, 1993; Chiao *et al.*, 2008; Copulsky & Wolf, 1990; Hunt & Morgan, 1994; Palmer, 1994; Sheth & Parvatiyar, 1995); o crescimento do conhecimento e das competências

como principais fontes de vantagem competitiva a todos os níveis (Brown & Duguid, 1998; Day & Wensley, 1988; Droege & Hoobler, 2003; Hanvanich *et al.*, 2003; Hunt & Morgan, 1994; Lesser *et al.*, 2000; Pathirage *et al.*, 2007; Tiwana, 2000; Wernerfelt, 1984); e ainda, as mudanças organizacionais, promoveram alterações significativas na estrutura das indústrias e dificuldades em sustentar níveis de diferenciação por longos períodos de tempo (Brady & Davis, 1993; Coviello *et al.*, 2002; Sheth & Parvatiyar, 1995).

O avanço tecnológico e a sua disseminação, bem como a crescente globalização da competição fizeram com que as indústrias, uma após outra, tivessem que estar preparadas para conseguir lidar com as suas consequências (Chiao *et al.*, 2008; Hunt & Morgan, 1994). A maior consequência é a rápida proliferação de alianças, parcerias e outros acordos de cooperação entre as empresas, o que dá um novo sentido ao conceito de MR (Brito, 2008).

A recolha de informação torna-se relevante para manter a lealdade dos clientes, porque só assim se conseguem construir relações duradouras e a ação de marketing torna-se mais do que efetuar uma venda (Chiao *et al.*, 2008). Satisfazer um cliente que demonstra o desejo por tratamento individualizado (Brito, 1998) torna-se o objetivo da maioria das empresas, num mercado altamente concorrencial, através da criação de valor para o cliente com produtos e serviços efetivamente distintos (Brady & Davis, 1993; Palmer *et al.*, 2005).

Ao longo dos anos, a evolução do marketing apresenta uma mudança ao nível da filosofia seguida pelas empresas nas suas atividades e na sua orientação. Alguns autores (Gaurav, 2008; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999) consideram que a filosofia de MR é uma oposição completa ao marketing transacional (MT). No entanto, outros autores (Christopher, 2001; Coviello *et al.*, 2002; Lindgreen, 2001b; Palmer, 2001; Pels *et al.*, 2000; Zeithaml *et al.*, 2001) consideram que a filosofia transacional não deixa de ser adequada a determinadas situações. Pode ser um ponto de partida até à filosofia relacional, numa espécie de fases ou diferentes níveis de relacionamentos, pois apesar de as duas filosofias apresentarem características bastante opostas são possíveis de aplicar de acordo com as condições e tipos de clientes.

Para Veloutsou *et al.* (2002), o MR representa uma resposta estratégica das empresas para ganharem vantagens competitivas, baseadas quer na interdependência entre os participantes dos mercados, quer no esforço mútuo de confiança e compromisso entre a empresa e o cliente.

A confiança, como elemento fundamental numa relação, facilita a comunicação entre as partes e contribuiu para o seu fortalecimento, na construção e demonstração de conhecimentos técnicos e credibilidade, na manifestação de afeto e de proximidade para fortalecer os laços emocionais (D'Angelo, 2003; Doney & Cannon, 1997).

Sistemas avançados de informação, ênfase na formação, estabelecimento de padrões de qualidade e gestão das expectativas dos clientes, podem capacitar o empregado para o fortalecimento de laços emocionais e tornar a relação uma realidade (D'Angelo, 2003).

O *Customer Relationship Management* (CRM), segundo Parvatiyar & Sheth (2001) tem atraído e expandido a atenção de académicos e profissionais de marketing dado que, cada vez mais, as empresas adotam estratégias, programas, instrumentos e tecnologias centrados no cliente para gerir relações mais eficiente e eficazmente, para promover a cooperação e parcerias.

As novas tecnologias e canais de comunicação alteraram a forma das empresas interagirem com os seus clientes. A maioria dos instrumentos desenvolvidos prometem individualizar e personalizar relações com os clientes ao fornecerem informação importante sobre os momentos de interação e ao sugerirem soluções para gerir a informação obtida nesses mesmos momentos. A criação de bases de dados veio permitir inserir num computador o que o proprietário de um pequeno negócio guardava na sua cabeça (Copulsky & Wolf, 1990; Palmer, 1994).

Posto isto, promove-se uma análise aprofundada e segmentada dos clientes, para determinar a que tipo de clientes a aplicação do MR pode ser mais apropriada e adequar serviços e comunicações (Barnes, 1994; Kandampully & Duddy, 1999; Rust & Chung, 2006). Daí que Palmer (1994) considere que o MR tenha existido desde sempre uma vez que os pequenos proprietários sempre tiveram de conhecer bem os seus clientes para sugerirem a oferta mais adequada.

Assim, aumentar o conhecimento sobre o consumidor, ou "ficar próximo do consumidor", ou ainda "orientação para o consumidor", ações vulgarmente associadas ao MR, são o ingrediente chave para as empresas que pretendem competir numa base de criação de valor para os seus clientes, permitindo uma maior compreensão das suas necessidades e expectativas e potenciando uma relação a longo prazo (Gruen *et al.*, 2000).

Neste sentido, dado que o CT é o único recurso desenvolvido no intelecto, nas competências e na experiência dos recursos humanos de uma empresa, encontra-se em vantagem sobre o conhecimento codificado (Droege & Hoobler, 2003). Desdobra-se em diferentes aptidões, porque pode ter a sua origem em diferentes situações: aptidões cognitivas (capacidades individuais obtidas pela experiência e vivência do indivíduo); aptidões técnicas (capacidade para o indivíduo desempenhar as suas tarefas); aptidões sociais e de interação (capacidade para interagir e comunicar com terceiros) (Leonard & Insch, 2005; Nonaka, 1991).

O CT deriva do capital intelectual e humano e fornece os atributos necessários a uma vantagem competitiva: a dificuldade de imitação, a raridade, o valor e a dificuldade de substituição (Droege & Hoobler, 2003; Lubit, 2001; Teece, 1998). O conhecimento guardado na cabeça do proprietário, expressão usada por Palmer (1994), pode ser alargado ao conhecimento detido por todos que trabalham na empresa (Nonaka, 1991). Os *softwares* de CRM permitem personificar o conhecimento obtido pelo contacto direto entre empresa e clientes de forma a ser disseminado pela empresa para a criação de valor para o cliente (Tzokas & Saren, 2004). Por isso, as empresas devem ter a preocupação de gerir esse

conhecimento, garantindo que é guardado e tratado para que possa ser transferido para onde é necessário e deve ser utilizado (Bose & Sugumaran, 2003).

Ao explicitar o conhecimento, a empresa protege-se da saída dos empregados, promove o conhecimento por qualquer empregado e reforça a relação entre cliente e empresa, ao conseguir maior satisfação e retenção (Collins, 2011; Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Perante isto, os clientes desenvolvem um sentimento de acolhimento em que são reconhecidos e tratados como membros familiares e desenvolvem barreiras psicológicas à mudança (Čater & Čater, 2009; Hart & Johnson, 1999a; Patterson & Smith, 2001; Ulaga & Eggert, 2006).

Dos aspetos até aqui referidos, ressalta a necessidade premente das empresas descobrirem novas formas de atuar no mercado, que permitam dar ao cliente maior valor e acima de tudo que percebam que esse valor deriva de uma boa relação com a empresa. Só assim as empresas conseguem diferenciar-se da concorrência de forma sustentada e obter a fidelidade dos clientes.

Apesar da filosofia de MR estar, inicialmente, associada à orientação de marketing praticado pelas empresas do setor de serviços (Berry, 1995; Grönroos, 1994), as particularidades que se colocam aos diferentes setores podem originar diferentes vertentes dessa filosofia para obter a fidelização do cliente (Cerro, 2009).

Nos bens de consumo, a lealdade como ponto central da filosofia de MR pode ser entendida como a preferência continuada pelo produto de uma empresa em relação a outra, mas numa atividade, como a do setor turístico, com serviços tão heterogêneos mas fundamentais ao bom desempenho, a fidelidade pode ser determinada por muitos elementos associados às diferentes atividades desenvolvidas (Cerro, 2009).

As fontes de vantagem competitiva de Porter (1985), assentes na qualidade do produto/serviço ou no baixo preço proporcionado pelo custo global mais baixo, vêm a sua eficácia reduzida, mas a diferenciação pela qualidade, através do valor proporcionado ao cliente numa relação vantajosa para ambas as partes, pode tornar-se mais eficaz na geração de rentabilidade para a empresa que a pratica.

Perante estes argumentos, o cliente é o interveniente mais importante (Grönroos, 1994). A ideia base é conseguir a lealdade do cliente para uma relação mutuamente favorável e de longo prazo, onde o valor é considerado a componente essencial, assim como, a habilidade da empresa para criar um valor superior aos concorrentes, através de uma estratégia competitiva bem sucedida (Grönroos, 1994; Verhoef & Langerak, 2002).

A gestão do conhecimento sobre os clientes pode favorecer o fortalecimento da relação pela probabilidade de sustentar a criação de valor (Srivastava *et al.*, 2001) e assim promover uma diferenciação efetiva (Teece, 1998). Apesar de ser apontada como uma disciplina completamente diferente do MR, com diferentes bases de dados e tratamentos tecnológicos, demonstra que trabalha sobre os mesmos objetivos, que se sintetizam na entrega de

melhoramentos contínuos aos clientes e por isso parece demonstrar as suas semelhanças com o MR (Compton, 2004).

Neste contexto, parece evidente a importância que uma filosofia de MR pode ter para as empresas em geral e para as empresas de serviços em particular, dado que nestas, o serviço é inerentemente mais relacional.

Sendo que o propósito desta investigação passa por avaliar a importância do CT para a promoção da lealdade nos estabelecimentos de TR, as empresas do setor turístico em geral e do TR em particular poderão beneficiar do seguimento de uma filosofia relacional.

Em Portugal, o turismo foi reconhecido pelo Governo como um setor estratégico para a economia portuguesa, no Plano de Desenvolvimento do Turismo (Pessoa, 2008). Neste plano foi determinado um conjunto variado de medidas e projetos a ser implementado para eliminar dificuldades que têm limitado o desenvolvimento dos destinos tradicionais e transformado, algumas regiões portuguesas mais desfavorecidas, em destinos turísticos.

O Comité Económico e Social Europeu - CESE (2006) salienta a contribuição que o turismo pode dar para o desenvolvimento socioeconómico de zonas em declínio por ser uma atividade potenciadora de emprego estável e de qualidade, capaz de promover o desenvolvimento económico, social e ambiental, quando desenvolvida de acordo com critérios de sustentabilidade a curto, médio e longo prazos.

Das recomendações apontadas para a viabilidade da atividade turística nestas zonas salienta-se, para além da partilha de valores culturais, patrimoniais e naturais, as alianças na forma de criação de redes para promoção conjunta do produto, marca ou destino, o que vem reforçar a importância do MR, bem como, o recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC) como fatores de competitividade.

No entanto, apesar do TR não ser a solução para todos os problemas das zonas rurais e das limitações que apresenta, o seu papel dinamizador numa economia pode ser visto na criação de emprego, no desenvolvimento de infraestruturas e na facilitação de trocas e sinergias entre o meio rural e urbano (Anderson & McAuley, 1999; Fernandes & Proença, 2008; Rodríguez, 2006).

O TR, com características muito próprias que afetam diretamente a capacidade de fidelizar os clientes pela empresa, tais como a grande variedade de oferta de destinos e estabelecimentos, diminui a probabilidade dos clientes repetirem a visita. Por outro lado, o acolhimento personalizado, ambiente familiar e doméstico (Salgado, 2010; Serrano & Molina, 2002; Silva, 2007) que lhe é associado permitem desenvolver amizades e ligações afetivas aos lugares, que asseguram o regresso ao mesmo estabelecimento ou a outro no mesmo local (Silva, 2007). Conhecer bem os clientes, determinar os requisitos que pretendem ver satisfeitos e tratá-los de forma individualizada para que percebam o valor e a diferenciação

que a empresa pode criar, pode aumentar a probabilidade dos clientes revisitarem a empresa (Cerro, 2009).

Um tratamento que satisfaça todas as preferências individuais do cliente, de forma a fazê-lo sentir-se especial, tem que partir do conhecimento desses gostos, necessidades e preferências específicas que, regra geral, é obtido pela forma tradicional, ou seja, diretamente com o cliente. Os empregados, de forma individual ou coletivamente, são os que estão em contacto direto com o cliente e por isso são eles que adquirem esse conhecimento. O conhecimento deve ser armazenado em bases de dados, para que seja aplicado em visitas posteriores mesmo quando o cliente for atendido por qualquer outro empregado (Antón *et al.*, 2008).

No entanto, os recursos humanos dos estabelecimentos de TR são pouco numerosos o que caracteriza a polivalência de funções na sua estrutura e a escassez de oferta de serviços complementares ao alojamento. Grande parte dos estabelecimentos emprega total ou maioritariamente familiares, o que realça a dinâmica de natureza familiar deste tipo de turismo. A estrutura profissional reproduz, no essencial, o modelo de organização do trabalho das unidades de alojamento, isto é, existe um predomínio das funções receção, quartos, limpeza e administração, ainda que, em inúmeras unidades de TR, um mesmo empregado desempenhe mais do que uma função (IESE, 2008).

O perfil do empresário de TR caracteriza-se, geralmente, por um baixo nível académico (Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006) que concentra em si a maior parte das funções de gestão dos estabelecimentos ou tem outra profissão em acumulação (IESE, 2008). Regra geral, é motivado a sê-lo pelo declínio agrícola e pela obtenção de rendimentos extra (Reichel *et al.*, 2000; Salgado, 2010), mais do que uma vontade genuína de desenvolver uma estratégia, o que faz deles empresários deficitários em habilidades de gestão e marketing (Reichel *et al.*, 2000). Estas condições tornam-se o principal obstáculo ao desenvolvimento do TR e à compreensão por parte dos responsáveis do potencial para criação de valor para os clientes (Loureiro & González, 2008)

O potencial consumidor, por sua vez, geralmente detém um elevado nível académico, relativamente bem remunerado (Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006), cada vez mais exigente ao nível da qualidade (Costa, 2004) e que procura este tipo de turismo em busca de tranquilidade que não encontra no dia a dia (Ribeiro *et al.*, 2004; Salgado, 2010).

Perante estas características, os empresários têm que providenciar produtos de valor acrescentado para estimular a disposição dos clientes para pagarem sendo que, o aspeto chave para um novo modelo de gestão de turismo pode passar, pela qualidade de serviço possível por novas políticas de recursos humanos (Costa, 2004).

Assim, o objetivo desta investigação é avaliar a importância do CT para a manutenção de relações a longo prazo através da promoção da confiança e da qualidade de tratamento e de serviço, para maior compromisso e satisfação, nas empresas de TR. Pretende-se que as

empresas de TR conheçam a importância que os turistas colocam nas capacidades de quem os serve e reconheçam que o conhecimento obtido nas interações lhes permite conhecer melhor os seus clientes, satisfazê-los nas suas exigências e melhorar continuamente a sua prestação de serviços.

Uma melhoria nos serviços oferecidos e uma atuação mais personalizada podem tornar-se uma fonte de vantagem competitiva. O uso do conhecimento sobre o cliente para desenvolvimento de práticas relacionais efetivas e atuações mais consistentes pode ser garantia do regresso dos seus clientes mais rentáveis. O desenvolvimento de uma filosofia de MR pode potenciar a criação de conhecimento sobre o cliente e sobre os requisitos que eles desejam ver satisfeitos ao mesmo tempo que promove a qualidade do serviço.

Um modelo de MR que analise os aspetos valorizados quer pelos clientes, quer pelas empresas de TR pode ser utilizado como um instrumento para conhecer melhor os clientes e com o apoio das TIC, esse conhecimento pode ser armazenado e analisado. Posteriormente, o conhecimento obtido sobre o cliente pode ser mais facilmente difundido por toda a empresa para que todos estejam empenhados na satisfação dos clientes individuais. Esta forma de atuação é essencial para uma postura mais proactiva e inovadora das empresas de turismo e principalmente para as de pequena dimensão (CESE, 2006; Requena *et al.*, 2007).

A importância dos empregados no desenvolvimento da filosofia relacional, a qualidade e valor ao cliente são resultado das relações entre as pessoas na mesma empresa e com outras empresas com as quais a empresa se relaciona (Kandampully & Duddy, 1999). Assim, as empresas para desenvolverem as suas competências centrais e criarem valor para os clientes têm que valorizar o conhecimento obtido e detido pelas diferentes partes envolvidas no processo de prestação de serviço (Doyle, 1995).

A preocupação ou não em converter esse CT em conhecimento explícito pode ser determinante no desenvolvimento de programas relacionais adequados para um tratamento personalizado e estratégias de diferenciação e de customização.

O modelo desenvolvido, nesta investigação, ajudará as empresas a perceberem que o CT pode ser um impulsionador de confiança e imprescindível para a perceção de qualidade de serviço pelo cliente que, conseqüentemente, poderá ter uma possível influência positiva nas suas atuações e manifestações relativamente à empresa. Voltar, fazer referências positivas e defendê-la de possíveis críticas podem ser ações vantajosas para a empresa e de manifestação de lealdade aos seus serviços.

Para além disso, dadas as características do CT, a importância para a empresa em reter o máximo de conhecimento sobre os clientes, obtido pelos empregados que lidam diretamente com eles, aumenta. Ao reter o conhecimento, a empresa vê diminuída a sua vulnerabilidade à saída dos seus empregados e os clientes veem assegurado o serviço personalizado e customizado por qualquer empregado da empresa em qualquer retorno futuro.

A tese é dividida em duas partes. Numa primeira parte é realizada a revisão da literatura sobre os conceitos em investigação, MR e CT. Sobre o MR é apresentada uma evolução da sua compreensão para melhor se entender o seu conteúdo, as diferenças que apresenta relativamente ao MT e são descritos os elementos associados à manutenção de relações de longo prazo. Relativamente ao CT é descrito como fonte de vantagem competitiva, distinguido do conhecimento explícito e relacionado com a filosofia de MR.

A segunda parte consiste na investigação empírica. São formuladas as hipóteses de investigação e apresentada a metodologia da investigação. No final é realizada a discussão dos resultados e apresentadas as conclusões e implicações teóricas e práticas da investigação. As limitações e futuras linhas de investigação deixam um caminho futuro no desenvolvimento do tema investigado.

2. Marketing Relacional

2.1 EVOLUÇÃO DA ABORDAGEM DE MARKETING RELACIONAL

A forma de atuação inerente à filosofia de MR não é atual, apenas a designação de MR é recente (Bennett, 1996; Grönroos, 1996; Gummesson, 1998a; Palmer, 1997). Bennett (1996) salienta que a sua prática é tão antiga como a existência do comércio, ou seja, baseada na compreensão, interação e preocupação com as necessidades do cliente para estabelecer compromisso, confiança e relações de longo-prazo.

A evolução da sociedade pode ter contribuído, em grande parte, para a evolução da filosofia de MR. Segundo Sheth & Parvatiyar (1995) na sociedade pré-industrial, o produtor assumia, em simultâneo, o papel de distribuidor dos seus próprios produtos. Esta situação proporcionava relacionamentos fortes com clientes e outras partes e a customização da produção, onde a cooperação, credibilidade e confiança entre os vários intervenientes dos negócios eram necessárias. Na era industrial, a fixação dos locais de distribuição continuou a permitir relações a longo prazo e a satisfazer pedidos personalizados.

No entanto, para Sheth e Parvatiyar (1995), a massificação da produção da era industrial, principalmente a partir da Crise de 1929, levou à produção de grandes volumes de produção para aproveitamento de economias de escala, redução dos preços e escoamento dos *stocks* em armazém. Dá-se, então, início à abordagem transacional, sendo a ênfase alterada para as vendas e promoções em vez da construção contínua de relacionamentos.

No último período da era industrial, a partir da 2ª Grande Guerra, com o mercado saturado, a segmentação e a dedicação a grupos de clientes específicos tornam-se bons instrumentos de planeamento de marketing, devido ao desejo dos clientes por um tratamento personalizado (Grönroos, 1996, 1999; Sheth & Parvatiyar, 1995). Para mercados saturados, a simples oferta e as suas características físicas tornam-se insuficientes e a relação com o fornecedor pode voltar a funcionar como fonte de vantagem competitiva (Palmer, 1997), tal como já funcionara na era pré-industrial (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Nestas condições, a abordagem transacional, deixou de permitir às empresas a obtenção de bons resultados na satisfação do cliente, por se mostrar demasiado restrita e de difícil aplicação. O cliente passa a procurar um produto central com maior valor acrescentado e com serviços de confiança, (Grönroos, 1996, 1997a, 1999). O objetivo da maioria das empresas, num mercado altamente concorrencial, passa a ser a criação de valor para o cliente através da oferta de produtos e serviços efetivamente distintos (Brady & Davis, 1993; Palmer *et al.*, 2005).

No entanto, a orientação relacional da era pós-industrial desenvolve-se numa vertente diferente da era pré-industrial, dado que em grande parte, é permitida pelo surgimento de novas formas de concorrência e de sofisticadas TIC. Estas TIC facilitam uma maior interação

com os clientes, uma resposta mais rápida às suas preferências e uma comunicação diferenciada (Bennett, 1996; Brito, 1998; Lindgreen & Pels, 2002) através da recolha de informação essencial para construir relações duradouras (Chiao *et al.*, 2008) que é impensável ser possível sem o recurso a elas (Brito, 2011).

No final dos anos 70, o interesse pelo marketing industrial e canais de marketing deram início a um conjunto de trabalhos e teorias sobre relações entre clientes e vendedores industriais e, ao mesmo tempo, surge o interesse pela área de serviços. A sustentação era de que a qualidade das experiências e a satisfação do cliente eram, inicialmente, resultado da interação entre o pessoal e o cliente (Kandampully & Duddy, 1999). O cliente é elemento coprodutor do serviço e por isso tem valor para o resultado final e a abordagem tradicional do marketing mostrou-se insuficiente na garantia da sua satisfação (Palmer *et al.*, 2005).

Perante estas constatações, a distinção entre bens e serviços torna-se vaga e confusa (Gummesson, 1998a) e pouco relevante para a prática de marketing (Coviello *et al.*, 2002; Gummesson, 1998a). Para Grönroos (1996), quando a competição pelos serviços é a chave de sucesso, o produto é definido como um serviço e todos os negócios, ainda que de produtos, passam a ser um negócio de serviços. O serviço passa a ser o aspeto central de todos os negócios e as características da produção a serem parcialmente utilizadas nas suas operações. A importância de redefinir os serviços e analisá-los numa perspectiva de cliente torna-se cada vez maior (Gummesson, 1994).

Este crescimento do marketing de serviços e o reconhecimento de que podem ser alcançadas vantagens para ambas as partes fizeram com que a fidelização se tornasse uma prioridade estratégica para o marketing e o MR uma das práticas a promover (Marques, 2004; Sheth & Parvatiyar, 1995). Nos anos 80, a ênfase da filosofia de marketing direcionou-se então para o setor dos serviços que se tornou o ponto de partida para o estabelecimento da filosofia de MR (Brito, 2011; Grönroos, 1994). Por volta dos anos 90 a filosofia transacional dá lugar à filosofia relacional (Christopher *et al.*, 1991).

Assim, quando se procura satisfazer os clientes de forma personalizada, as relações estabelecidas permitem à empresa sustentar a sua vantagem competitiva. A empresa consegue criar barreiras à mudança dos clientes sustentadas no conhecimento e na informação que consegue desenvolver através de bases de dados (Gordon, 1998). Beneficia de uma visualização antecipada de situações menos vantajosas nos serviços e ganha tempo para recuperar essas situações antes de perder os clientes (Priluck, 2003; Reynolds & Beatty, 1999).

A postura por parte das empresas passa a exigir uma maior proximidade com o cliente, para conhecimento das suas necessidades e desejos e depois desenharem e fornecerem uma oferta de acordo com essas considerações (Kandampully & Duddy, 1999). A oferta não é mais um mero artigo, mas um conjunto de valores que satisfaz o cliente, ou seja um produto

aumentado (Kotler & Armstrong, 2004), capaz de garantir uma vantagem competitiva estratégica (Barnes, 1997).

A exigência de maior conhecimento sobre os clientes aproxima o MR às bases de dados e a sua utilidade é reforçada pela possibilidade de se recolher e analisar dados para a prática de estratégias de marketing com recurso a mensagens diferenciadas e programas de interação personalizados de forma economicamente viável (Barnes, 1994; Kandampully & Duddy, 1999; Rust & Chung, 2006). No entanto, as bases de dados não representam uma preocupação efetiva com o cliente, de conhecer se a relação corresponde ao esperado ou se essa relação é satisfatória, é apenas mais um instrumento ao dispor do marketing (Barnes, 1994).

O retorno das relações estabelecidas pela empresa será tanto maior quanto maior o nível de ligação conseguido entre as partes. Por isso, a proximidade exigida pela filosofia de MR cria ligações a diversos níveis (Berry & Parasuraman, 1991). A capacidade para manter uma vantagem competitiva aumenta, quando as empresas desenvolvem mais do que vantagens financeiras e desenvolvem serviços e comunicações que a sua concorrência não tem ou que implicam custos altos para serem obtidos.

Nestas condições as relações são fortalecidas e desenvolvem-se sentimentos de amizade, confiança mútua, justiça e lealdade (Berry & Parasuraman, 1991). Estes sentimentos, principalmente o sentimento de justiça, para Palmer (1997), deriva de situações que sejam vantajosas para as todas as partes, porque caso contrário, os princípios da relação falham e não podem ser completamente explorados. Por isso, um relacionamento exige um período inicial lento, durante o qual os parceiros ganham a familiaridade social e a confiança, essenciais para que a transação ocorra efetivamente.

A lealdade mais afetiva torna-se essencial para que exista uma lealdade efetiva e torne a mudança dispendiosa para o cliente. O mesmo é dizer que se torna menos essencial uma lealdade obtida através de ligações estruturais (investimentos, contratos, adaptações) por não ser vantajosa para ambas as partes, nem apresentar características, tais como confiança mútua, troca de informação, compromisso, benefícios mútuos (Barnes, 1994; Rao & Perry, 2002). O grande desafio para os gestores de marketing é criar verdadeiras relações com os clientes, principalmente os que as valorizem, oferecendo benefícios valorizados pelos clientes e que sejam difíceis de ser copiados pela concorrência (Berry & Parasuraman, 1991).

Desta forma, os clientes permanecem na empresa por verdadeira lealdade e não apenas porque não existem alternativas mais acessíveis ou porque os custos de saída são demasiado altos (Barnes, 1994; Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 2000; Palmer & Mayer, 1996). Estas condições criam valor para o cliente, que é a base de sustentação duma filosofia de MR (Berry & Parasuraman, 1991), e fonte de vantagem competitiva sustentável (Berry & Parasuraman, 1991; Kandampully & Duddy, 1999).

Por isso, o conjunto de relações secundárias com os públicos da empresa (cliente, empregados, distribuidores, fornecedores e acionistas), que decorre desde a primeira

transação, é de grande importância para a criação de valor superior para o cliente. Permite a criação de benefícios mútuos e simultâneos, através de uma oferta única, para as partes envolvidas (Kandampully & Duddy, 1999).

Dada a existência destas relações numa base contínua, o MR pode assumir a forma de redes (Gummesson, 1994; Snehota & Hakansson, 1995). Esta forma assume especial importância, porque o desempenho da empresa fica, em grande parte, a depender do desempenho de fornecedores e clientes com os quais estabelece relações (Snehota & Hakansson, 1995). A organização em rede permite a inovação e criação constantes, a manutenção de vantagens competitivas e processos e estruturas organizacionais dinâmicas essenciais para um crescimento mais rápido (Gummesson, 1994).

Assim, o MR aparece como uma possibilidade de administração, ao considerar que os mercados e a natureza da transação se baseiam na simetria dos atores, na sua interdependência e na incerteza que enfrentam (Hunt & Lambe, 2000; Snehota & Hakansson, 1995).

Segundo Hunt & Morgan (1994) uma rede é um grupo de empresas de propriedade e gestão independentes que acordam serem parceiros em vez de adversários, onde o sucesso individual se relaciona com o sucesso global da rede. Todas as partes seguem objetivos comuns e estabelecem-se trocas relacionais com um pequeno grupo de parceiros.

Torna-se importante que cada empresa administre as suas relações com os seus parceiros, tornando mais abrangente o conceito de MR. As simples parcerias com os clientes finais dão lugar a parcerias com todas as partes envolvidas na rede (Brito, 1998; Grönroos, 1994; Gummesson, 1997; Harker, 1999; Hunt & Morgan, 1994; Rao & Perry, 2002).

A importância da relação deriva da sua importância para a sobrevivência e crescimento das empresas centrais (Morgan & Hunt, 1994). Dado que as relações existem a montante e a jusante, as empresas afetam e são afetadas de diferentes formas, pelos poderes, pelas habilidades e estruturas das outras partes, com quem se encontram ligadas (Sousa & De Castro, 2008), no sentido de criar, manter e melhorar as trocas de valor entre as partes e estabelecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de valor (Juttner & Wehrli, 1994; Morgan & Hunt, 1994). A coordenação destas relações torna a empresa numa mediadora na criação de valor, que procura melhorar o processo em seu próprio benefício (Juttner & Wehrli, 1994).

No entanto, a eficácia do MR depende da capacidade dos gestores para promoverem um maior envolvimento do cliente com a empresa. Quanto maior for o envolvimento dos clientes, maior será a sua resistência em mudar de fornecedor, mais direcionados vão estar para a interação com a empresa (personalização), para valorizarem uma relação contínua (continuidade) e para apreciarem a customização do marketing (individualização) (Gordon, 1998; Gordon *et al.*, 1998). A necessidade de manter o interesse dos clientes e o seu grau de envolvimento com os produtos e/ou serviços, levou a considerar o MR uma filosofia prática e apropriada para a orientação estratégica da empresa na obtenção da lealdade do cliente (Gordon, 1998).

Sendo a lealdade a meta a atingir, Payne (1994) apresenta a escada da lealdade dos clientes à empresa (Fig. 1) e a tarefa do MR é promover a evolução de um cliente potencial até ao escalão de parceiro.

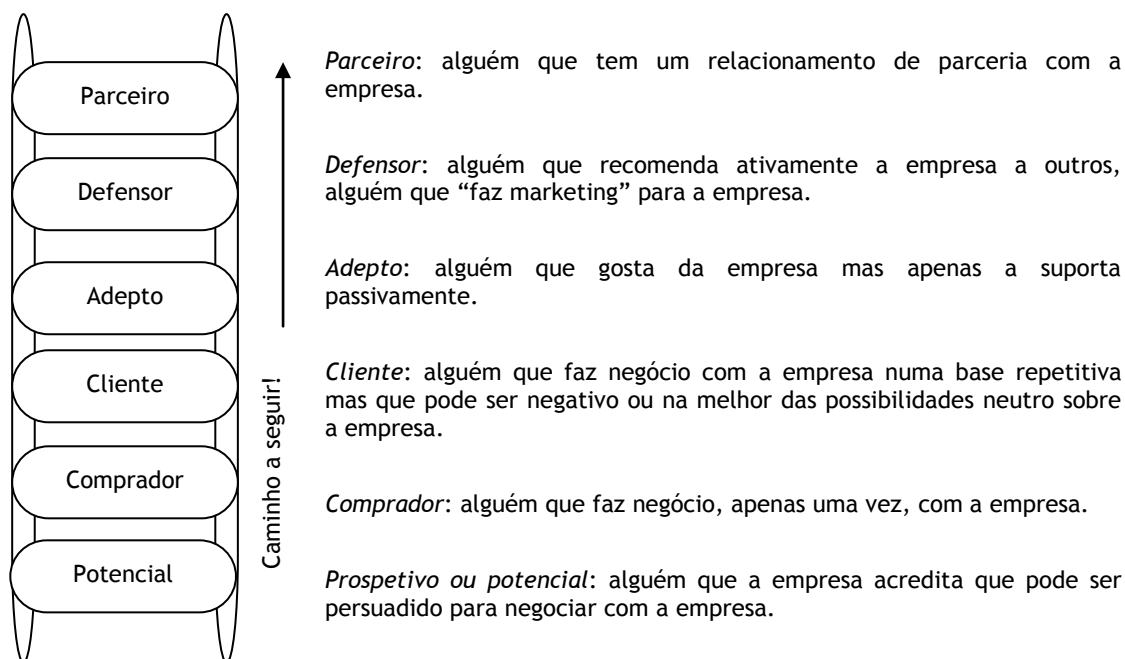


Fig. 1: A escada da lealdade do cliente

Fonte: Payne (1994, p. 30).

Ao transformar um cliente potencial num comprador (o que compra pelo menos uma vez) e gerar a repetição de negócios, o marketing faz com que se converta em cliente. O adepto diferencia-se de um cliente, pela postura positiva mas não manifestada em relação à empresa, porque quando se manifesta é considerado um defensor. O último degrau da escada, o parceiro, representa uma relação de longo-prazo baseada na satisfação de necessidades mútuas e que se aplica particularmente às relações *business to business* (B2B) (Payne, 1994).

Dadas estas considerações, torna-se imprescindível conhecer as necessidades que os clientes pretendem ver satisfeitas, como elaboram o seu processo de decisão e o motivo pelo qual consomem os produtos. O desenvolvimento de produtos, a melhoria da distribuição e o estabelecimento de preços apropriados e eventualmente o estabelecimento de hábitos nos clientes podem justificar o desenvolvimento de relações (Brady & Davis, 1993; Levitt, 1983).

Assim, a atração de novos clientes deve ser vista, apenas como passo intermédio no processo de solidificação da relação e na transformação da indiferença do cliente em lealdade (Berry, 1995; Parvatiyar & Sheth, 2001). Este processo acarreta custos e riscos que leva Dwyer *et al.* (1987) a afirmarem que nem todas as relações são desejáveis, porque podem acarretar custos superiores aos ganhos da permanência do cliente (Kotler, 1992). No entanto, todas as transações têm propriedades relacionais intrínsecas e possíveis de desenvolver (Dwyer *et al.*, 1987).

Conforme o nível de ligação que a empresa pretenda com o cliente, Kotler (1992) refere que a construção da relação também vai ser diferente. Caso a probabilidade do cliente voltar seja pequena o nível básico é o mais adequado não se envolvendo a empresa na construção de relacionamento. A um nível superior, com um contacto contínuo com o cliente e sugestões de melhoramentos, para que o cliente sinta que a empresa continua preocupada com as suas necessidades, encontra-se uma atuação mais proactiva.

O conceito de MR aparece, assim, como o reconhecimento da necessidade de uma gestão de relações para maior envolvimento dos clientes (Gordon *et al.*, 1998) onde o marketing interno é imprescindível para o bom resultado do marketing externo (Berry, 1995; Brito, 1998; Gummesson, 1991) na escalada da escada de lealdade de Payne (1994).

Para o desenvolvimento do MR, Grönroos (1996) e Berry (1995) salientam elementos táticos e estratégicos. A nível tático: procurar o contacto com a informação necessária sobre os clientes; e desenvolver um sistema orientado para o cliente. A nível estratégico: redefinir o negócio onde o elemento competitivo chave é a competição pelo serviço (oferta de um produto global); visualizar a organização numa perspetiva de processo de gestão para criar valor e não numa perspetiva funcional; e estabelecer parcerias e uma rede capaz de desencadear o processo global (Grönroos, 1996).

Berry (1995) esboça cinco elementos estratégicos: 1) desenvolver um serviço central à volta do qual se vai desenvolver a relação; 2) adequar a oferta às necessidades do cliente; 3) acrescentar benefícios extra ao serviço central; 4) estabelecer preços aos serviços que encorajem a lealdade; e 5) fazer marketing para os trabalhadores para que eles melhorem o seu desempenho com os clientes.

Assim, da exposição realizada denota-se a existência de diversas contribuições para a explicação do MR e de diversos aspetos que com eles estão relacionados originando diferentes definições.

Responder à questão “o que é o MR?” torna-se complicado quando existem diferentes orientações atribuídas, atividades desenvolvidas, formas sugeridas e instrumentos utilizados (Harker, 1999). Acima de tudo definir MR é colocar a ênfase na ideia de que os clientes têm um valor, que se mantém durante e após as transações que faz o enfoque incidir na relação e não na transação (Palmer *et al.*, 2005).

Note-se que a filosofia de MR deriva do marketing de serviços (Brito, 2011; Grönroos, 1994). O facto da abordagem tradicional de marketing se ter manifestado insuficiente para a satisfação do cliente, uma vez que ele era parte integrante da prestação do serviço quer no consumo, quer na prestação, demonstra que a natureza relacional está bem patente (Brito, 1998; Grönroos, 1997a, 1998). Por isso, na evolução do conceito de marketing verifica-se uma tendência cada vez mais relacional e, segundo Brito (1998), foi colocada em evidência pela AMA em 2004, na alteração da definição tradicional do marketing que passou a ser definido como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar

valor aos clientes e para gerir relacionamentos com clientes de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*.

Sendo que a prescrição de soluções universais de MR tem que ser feita com alguma cautela (Palmer, 1997), na Tabela 1 são sistematizadas algumas definições identificadas ao longo da literatura de MR com a relação que se encontra subjacente à sua aplicação.

Tabela 1: Definições de MR

Autor	Definição	Relação subjacente
Berry (1983)	Atrair, manter e, em organizações multisserviços, aumentar os relacionamentos com os clientes.	Relações com clientes
Berry & Parasuraman (1991)	Atrair, desenvolver e reter relações com os clientes.	Relações com clientes
Shani & Chalasani (1992)	Um esforço integrado para identificar, manter e construir uma rede com clientes individuais fortalecendo-a para benefícios mútuos de ambos os lados através de contactos interativos, individualizados e de valor acrescentado ao longo de um período de tempo.	Relações com clientes
Sheth (1994)	Compreender, explicar e gerir as relações colaborativas contínuas de negócio entre fornecedores e clientes.	Relações com clientes
Hunt & Morgan (1994)	As atividades de marketing dirigidas de forma a estabelecer, desenvolver e manter todas as transações bem-sucedidas com fornecedores, laterais, clientes e parcerias internas.	Relações com clientes e <i>stakeholders</i>
Grönroos (1996)	Identificar, estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, concluir relacionamentos com clientes (ou outras partes), se respeitarem os objetivos económicos e outras variáveis do conhecimento de todas as partes. Isto é alcançável através de trocas mútuas e cumprimento de promessas.	Relações com clientes e outras partes com quem a empresa interage
Bennett (1996)	Desenvolvimento organizacional e manutenção de relações mutuamente compensadoras com clientes obtidos via integração total da informação e sistemas de qualidade, serviços de apoio, estratégia e missão organizacional, de forma a encantar o cliente e assegurar um negócio lucrativo duradouro.	Relações com clientes
Gummesson (1997)	É marketing visto como relacionamentos, redes e interação.	Relações entre empresas
Bejou (1997)	Comportamentos seguidos por indivíduos, organizações e/ou redes de indivíduos e computadores, durante um longo período de tempo, para iniciar, desenvolver e manter relações de trabalho de longo prazo bem-sucedidas com clientes internos e externos de forma a atingir os objetivos da organização.	Relações com clientes internos e externos
Harker (1999)	Compromisso proactivo na criação, no desenvolvimento e na manutenção de compromissos, na interação e nas trocas rentáveis com clientes selecionados (parceiros) ao longo do tempo.	Relações com clientes e <i>stakeholders</i>

(continua...)

Tabela 1: Definições de MR

(continuação...)

Autor	Definição	Relação subjacente
Sheth & Parvatiyar (2000)	Processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e de colaboração e em programas com clientes imediatos e utilizadores finais para criar ou melhorar o valor económico mútuo e reduzir custos.	Relações com clientes diretos e indiretos
Kotler & Armstrong (2004)	Processo para desenvolver e manter relações rentáveis com os clientes através da entrega de maior valor e satisfação.	Relações com clientes
Arnett & Badrinarayanan (2005)	Habilidade organizacional para identificar, desenvolver e manter relações com os clientes.	Relações com clientes
Sin <i>et al.</i> (2005)	Foco nas relações comprador-vendedor, de natureza longitudinal, onde ambas as partes ganham. É a filosofia de fazer negócios bem-sucedidos que coloca a relação no centro da estratégia ou pensamento operacional da empresa.	Relações com clientes
Peng & Wang (2006)	Todas as atividades de marketing direcionadas para a construção da lealdade do cliente (manutenção e angariação de clientes) fornecendo valor a todas as partes envolvidas na troca relacional.	Relações com clientes
Ramani & Kumar (2008)	Habilidade da empresa interagir com os seus clientes individuais e obter vantagem pela informação obtida através de interações bem sucedidas para alcançar relações rentáveis com os clientes. No centro de toda a ação e reação do marketing deve estar o cliente.	Relações com clientes
Dickinson (2011)	Recolha de informações sobre os clientes, como os seus comportamentos e motivações e usá-las para desenvolver uma relação personalizada com eles.	Relações com clientes

Fonte: Elaboração própria.

As definições apresentadas permitem verificar que umas são mais restritas e outras mais amplas no tipo de relações que sugerem (Brito, 2008). Notam-se definições que não incluem relações para além das que se estabelecem com clientes diretos ou indiretos (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Bennett, 1996; Berry, 1983; Berry & Parasuraman, 1991; Dickinson, 2011; Kotler & Armstrong, 2004; Peng & Wang, 2006; Shani & Chalasani, 1992; Sheth & Parvatiyar, 2000; Sheth, 1994; Sin *et al.*, 2005) ou clientes internos e externos (Bejou, 1997).

No entanto, o campo das relações alargou-se às relações que derivam das interações da empresa na sua atividade. O seu âmbito alargou-se às relações com os *stakeholders* da empresa (Harker, 1999; Hunt & Morgan, 1994), com os elementos que compõem o mercado da empresa (Grönroos, 1996) até às relações que se formalizam em redes (Gummesson, 1997). A definição torna-se muito mais macro ao incluir relações muito mais abrangentes e diversificadas (Rao & Perry, 2002).

Apesar de diferentes, todas as definições encontram aspetos em comum que permitem verificar que a abordagem relacional tem subjacente a gestão de relações a longo prazo. O processo e todas as atividades que os autores sugerem pretendem a manutenção e continuidades das relações, após um processo de identificação, compreensão e criação de

valor superior e benefícios comuns que permitam satisfazer interesses individuais e organizacionais.

2.2 COMPARAÇÃO ENTRE MARKETING RELACIONAL E TRANSACIONAL

Ao longo dos anos, a evolução do marketing, mostra uma nova tendência nas atividades e orientações seguidas pelas empresas (Gaurav, 2008). O que se considerava ser as bases do marketing alterou-se e uma nova filosofia comportamental emergiu exigindo novas formas de gestão para o seu bom desempenho, onde o cliente fosse considerado como a razão de ser do serviço (Singh, 2003).

Muitas empresas começaram a considerar que manter relações é vantajoso (Worthington & Home, 1996), sendo que esta mudança de atuação pode-se traduzir na alteração da ação do marketing (Grönroos, 1994, 1996, 2000; Gummesson, 1999).

O marketing mix assente nos 4 P's, paradigma estabelecido nos anos 50 e 60 (Grönroos, 1997a), e cujo conceito inicial foi introduzido por Borden (1964) demonstra-se insuficiente. Uma lista de categorias de variáveis de marketing não pode ser considerada válida, porque não consegue incluir todas as situações, nem todos os elementos, tornando a base do marketing mix obsoleta (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 1994). A lista de categorias de variáveis foi válida e contribuiu para a universalidade e paradigma dominante nas práticas de marketing, típicas de produtos embalados, mercados de massa, sistemas de distribuição altamente competitivos e “mass” media comerciais, mas demonstra-se limitada para a nova orientação das empresas (Grönroos, 1999).

Segundo Borden (1964), o marketing mix é a resposta dada pela empresa a problemas e desafios que são colocados constantemente com as mudanças do meio envolvente através do desenvolvimento de manobras táticas: um novo produto, promoção agressiva ou uma redução de preços pela ameaça de concorrência, reorganizar e estimular a força de vendas ou recolocar uma nova campanha de publicidade. Manobras que se compõem de um variado número de fatores funcionais e de estabelecimento operacional cujo sucesso, passa por um bom planeamento a longo prazo das várias forças do meio envolvente (social, económica, natural e tecnológica).

No entanto, fazer tudo isto torna-se cada vez mais difícil num mundo em constante mudança, tornando o conceito demasiado restrito (Grönroos, 1996, 1997a, 1999) permitindo que a filosofia de MR se destacasse (Palmer, 1997). Práticas transacionais como a prática de um preço baixo, pode ser uma vantagem que, a longo prazo, se torna pouco eficaz na criação de interesse em novas transações (Grönroos, 2000). Por isso, para a empresa pode ser mais vantajoso concentrar-se na gestão do conjunto de relações, na qualidade e no valor oferecido pelos seus bens e serviços para os clientes existentes, do que procurar captar novos clientes para substituírem os clientes rentáveis perdidos (Barnes, 1997; Grönroos, 2000).

Apesar de tudo, os valores de base do marketing estão no MT, pelo que se esses valores não existirem ou forem aplicados de forma pouco ética, podem tornar-se obstáculos ao sucesso do MR. O que se pretende é que a base de uma relação vantajosa, para ambas as partes, exista na prática e não apenas teoricamente, caso contrário será uma forma de manipulação de clientes pelo aprisionamento de uma das partes (Baker *et al.*, 1998; Grönroos, 1997a).

Segundo Zineldin & Philipson (2007) se for realizada uma análise aprofundada aos 4P's pode ser verificada a existência de relacionamentos entre eles e a essência dos relacionamentos nesses quatro elementos. Caso contrário uma análise superficial não é suficiente para compreender a extensão completa do marketing na construção de relações entre empresa e cliente. Cada um dos elementos tem potencialidades para criar e estimular relações.

A possibilidade de juntar mais um elemento à lista dos P's, o serviço, para Grönroos (1997a) seria desastroso, porque seria separar o serviço como uma variável, quando ele é da responsabilidade de todos e não de um departamento em separado. Por isso, uma orientação voltada para aquilo que o cliente pretende, procura ou deseja só será possível com um sistema que administre bem todos os elementos de uma relação, tais como: empregados, tecnologia, *know-how*, período de vida dos clientes e o próprio cliente (Gordon *et al.*, 1998; Grönroos, 1997b, 1999).

A noção de benefício mútuo a longo prazo, segundo Worthington & Home (1996), aparece subjacente ao conceito de MR, contrariamente às noções de manipulação e de assimetria entre as partes que aparecem na base do MT. O facto de nenhuma das partes se sentir presa ou obrigada a manter a relação, torna o MR saudável e pode ajudar a captar clientes, a mantê-los e dissuadi-los de terminarem, quando alguma ocorrência negativa se verificar.

A opção por uma orientação relacional ou transaccional exige, por isso, diferentes competências, conceitos de valor e de produto, por parte das empresas, o que dificulta a sua coexistência. O seguimento de uma orientação relacional necessita de uma perspectiva menos simplista que consiga gerar soluções de valor para o cliente e que vão além do produto e das suas características físicas (Grönroos, 1997b). Necessita ainda que o anonimato seja superado e um tratamento personalizado, por todos os que estão na empresa, exercendo-se a atividade de marketing ao nível de toda a organização e não apenas num único departamento (Grönroos, 1994, 1997b; Gummesson, 1991).

Salienta-se o papel do marketing interno para o desenvolvimento de competências que permitam oferecer valor acrescido aos clientes (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 1994; Gummesson, 1991). Criar um processo de marketing interno ajuda a assegurar que todos compreendem e aceitam os seus deveres e aprendem as competências para desempenharem uma orientação para o cliente no sentido de estabelecerem, construírem e manterem relações (Christopher *et al.*, 1991; Gummesson, 1991).

A orientação transaccional exclui elementos relacionais e recorre a comunicações limitadas e conteúdos restritos por falta de identificação das partes envolvidas ou das relações

estabelecidas entre elas (Dwyer *et al.*, 1987). Recorre a conceitos como marketing mix, ciclo de vida do produto e processo de segmentação, com decisões tomadas com base em sistemas de informação construídos através de pesquisas de mercado e estatísticas de quotas de mercado mas que não fornecem qualquer informação sobre o tipo de clientes (Baker *et al.*, 1998).

A orientação relacional, por sua vez, implica um envolvimento a longo prazo onde a confiança e a comunicação têm que ser mais profundas, para um melhor planeamento e previsão de conflitos (Dwyer *et al.*, 1987). Por isso, demonstra-se mais apropriada a situações onde a decisão de compra envolve um alto risco e onde a lealdade conduz a transações contínuas e a uma maior rentabilidade (Baker *et al.*, 1998).

Day (2000) salienta que central a todas as relações de mercado encontra-se um processo de troca de valor, porque cada um dos lados dá algo em troca de um benefício ou melhor valor. O autor descreve que essas trocas variam de transações únicas até colaborações a longo prazo e nos dois sentidos caracterizadas por informação, socialização e processos próximos onde compromissos mútuos são realizados na expectativa de benefícios mútuos.

No entanto, seja qual for a abordagem escolhida, desde que a premissa do marketing seja suportada, ou seja, assegurar que a empresa é a melhor na determinação das necessidades e desejos dos clientes e na entrega da satisfação desejada pelos clientes alvo, a empresa pode ser bem-sucedida (Baker *et al.*, 1998; Gordon, 1998; Grönroos, 1994).

Perante isto, Grönroos (1994) não apresenta dúvidas quanto à falta de eficácia do marketing mix para a satisfação desta premissa. A sua natureza teórica, torna-o uma lista de P's sem raízes, fácil de realizar e organizar, separado de outras atividades da empresa e delegado a especialistas que realizam a análise, o planeamento e a implementação das tarefas das diversas variáveis. Esta organização funcional limita o alcance do objetivo de satisfação dos clientes (Baker *et al.*, 1998; Grönroos, 1994), porque a orientação para os clientes é diluída ao longo da empresa e o conceito de departamento é substituído por uma nova forma de organização onde todos os elementos que fazem parte da empresa pertencem à função de marketing (Christopher *et al.*, 1991; Grönroos, 1996, 1997b, 1999, 2004; Gummesson, 1991).

Por isso, o MR oferece, fundamentalmente, uma mudança no enfoque de marketing que não pode passar despercebida nas estruturas organizacionais, para que as redes de relacionamentos e interações sejam reconhecidas como bases para o negócio (Gummesson, 1998b). Pode, assim, ser aproveitado como uma oportunidade para melhorar os recursos de marketing (Grönroos, 1999; Gummesson, 1999).

Esta nova visão da atividade de marketing na perspetiva relacional leva ao surgimento de um novo conceito de responsáveis pelo marketing que Gummesson (1991) designou por gestores de marketing a tempo inteiro (GMTI) e os gestores de marketing em *part time* (tempo parcial) (GMPT). Os GMPT são aqueles que, na abordagem do marketing mix, não faziam parte da função de marketing e os GMTI aqueles que já faziam parte da função de marketing. Os GMPT

existem na empresa em maior número, porque os GMTI não podem estar no lugar certo, no tempo certo, com o cliente certo e com o conhecimento certo como os GMTP podem. Assim, o trabalho de criar e manter as relações de mercado é, partilhado entre os GMTI e os “amadores” GMPT passando as redes de contactos dentro da empresa, formais e informais, profissionais e sociais, a ser parte da função de marketing.

Segundo Gordon (1998) a perspectiva relacional tem seis dimensões que a tornam, materialmente, diferente da perspectiva tradicional: 1) procura criar e partilhar novo valor para clientes; 2) reconhece que o papel-chave do marketing está em criar valor com os clientes e não para os clientes; 3) requer uma estruturação e alinhamento dos processos de tecnologia, de comunicação e de pessoal na empresa, para suportar o valor que os clientes querem; 4) traduz-se num esforço contínuo, em tempo real, de cooperação entre vendedor e comprador; 5) reconhece o valor dos clientes ao longo do tempo, pelo que as tarefas são cada vez mais próximas deles; 6) procura construir uma cadeia de relacionamentos da empresa com os principais *stakeholders* para criar o valor que os clientes querem.

A separação entre cliente e empresa é diluída pelo MR (Gordon, 1998) e a proximidade conseguida leva a uma relação de confiança entre as partes que faz a transação ocorrer automaticamente (Grönroos, 1999). A combinação entre as duas abordagens não faz sentido para Grönroos (1996), logo os 4P's devem ser aplicados mas adicionados de outros recursos e atividades necessárias relacionadas com eles, onde o pessoal é uma parte integrante, nas suas atitudes, comportamentos e forma de fazer as coisas, no objetivo de manter e melhorar as relações.

A base de atuação do MR é mais de cooperação do que oposição em que as partes, não se vêem numa perspectiva vencedor-vencido, mas sim numa perspectiva de *win-win* onde as parcerias e redes se tornam formas vantajosas para o desenvolvimento de relações bem-sucedidas (Day, 2000; Grönroos, 1996; Gummesson, 1998a; Kalwani & Narayandas, 1995; Sheth & Parvatiyar, 1995). O ceticismo quanto à honestidade e confiança, presente na atuação tradicional do marketing, fizeram com que as regras do jogo tivessem que ser alteradas para satisfazer as altas expectativas dos clientes (Veloutsou *et al.*, 2002).

No entanto, os 4 P's vão ser sempre importantes, devido ao papel ativo, ainda que alterado, que também apresenta no MR (Grönroos, 1997b; Gummesson, 1999). Para Payne (1994) o que muda é que na filosofia do MR a atração de novos clientes é apenas o primeiro passo no processo de marketing e a verdadeira chave para o sucesso é retê-los. Por isso, as abordagens não podem ser consideradas mutuamente exclusivas (Brito, 2011; Payne, 1994). A abordagem relacional inclui todos os processos de marketing: aquisição de novos clientes, gestão e desenvolvimento de relações com os clientes enquanto a abordagem transacional apenas inclui a aquisição de novos clientes numa base de curto prazo (Payne, 1994).

Um certo elemento de persuasão e de influência é sempre necessário no marketing para a captação de clientes (Grönroos, 2000; Gummesson, 1999). No entanto, o papel dos 4 P's tem

que ser de apoio e não de liderança, porque a abordagem de MR tem no centro as relações, as redes e as interações (Gummesson, 1999).

Gummesson (1999) considera que, na prática, os 4 P's tornam-se manipuladores e isso diminui a credibilidade e funcionalidade do marketing. Por isso, à medida que se avança na relação, as escolhas dos clientes são cada vez menos influenciadas pela persuasão, e mais pelas interações estabelecidas. O cliente é visto como um recurso que, em conjunto com a empresa, pode criar valor que satisfaz as suas necessidades e resolve os seus problemas (Grönroos, 2000; Sheth & Parvatiyar, 1995) assumindo um papel de coprodutor desse mesmo valor (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Sheth & Parvatiyar (1995), ao considerarem o cliente como coprodutor do valor, defendem que a mudança na orientação de marketing ocorre de uma perspetiva transaccional para uma perspetiva relacional (ver Fig. 2).

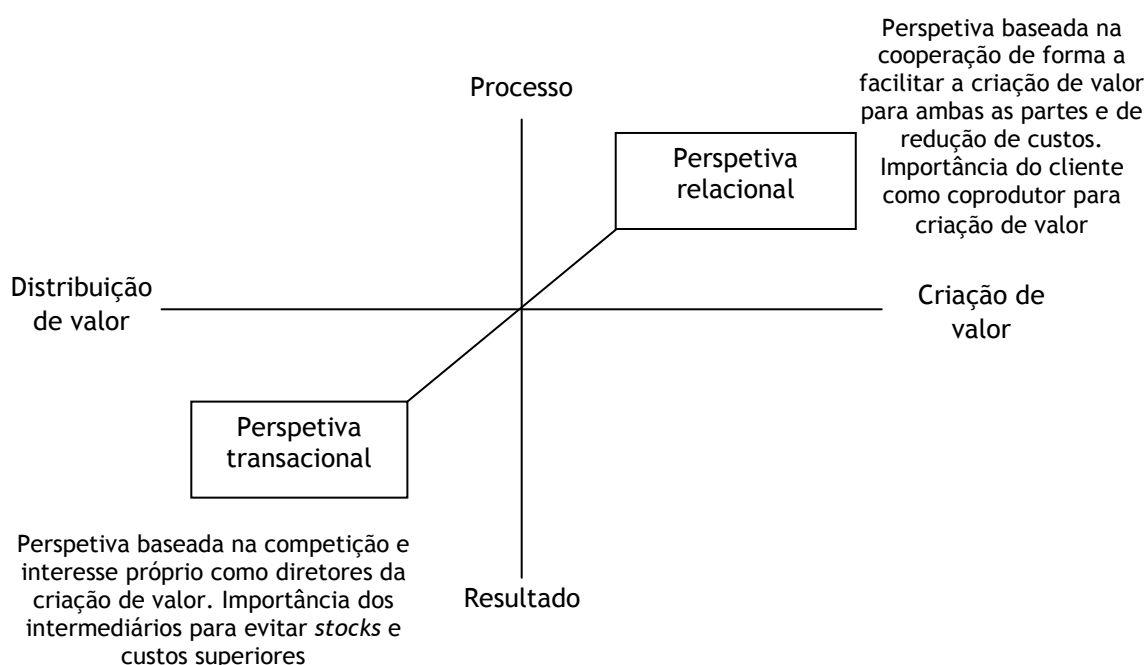


Fig. 2: Paradigma de mudança na orientação de marketing

Fonte: Adaptado de Sheth & Parvatiyar (1995, p. 400).

Na perspetiva transaccional o marketing é planeado e implementado para facilitar a troca tendo como principal objetivo fazer os clientes comprarem. Neste sentido, para criar procura, trocas ou transações, o preço praticado é dos argumentos mais importantes (Grönroos, 2000; Sheth & Parvatiyar, 1995). Fará sentido em mercados de massa e de bens ou mesmo num mercado em crescimento onde as transações não necessitam de qualquer interação considerável entre cliente e fornecedor dos produtos e onde a empresa precisa de novos clientes (Grönroos, 1996, 1999, 2000). No entanto, em mercados saturados, onde a competição é intensa e global, manter clientes torna-se o objetivo principal (Grönroos, 2000; Meng & Elliott, 2008).

A aplicação dos princípios e dos valores do MR como uma visão de longo-prazo, o respeito mútuo, uma estratégia mutuamente vantajosa e a aceitação que o cliente é parceiro e coprodutor de valor e não apenas um recipiente do produto fornecido, vai permitir atingir o objetivo, da empresa, de reter clientes (Gummesson, 1998a).

Evans & Laskin (1994) distinguem as duas abordagens: a transacional e a relacional. Consideram que a primeira se baseia numa estratégia de crescimento fundamentada num grande número de transações, que recorre a padrões de comunicação mínimos para garantir uma relação com rentabilidade a curto-prazo. O foco é colocado nos serviços da relação atual, com pouca ou nenhuma proactividade nas necessidades do cliente, o mínimo de cooperação e avalia o pessoal com base nos custos dos serviços e na rentabilidade de curto prazo da transação. Por sua vez, a segunda abordagem centra-se numa estratégia de crescimento através da penetração de mercado e serviços múltiplos com recurso a uma comunicação formal e informal. Para um maior nível de cooperação com os clientes e melhor os satisfazer, através de serviços atuais e potenciais, assegura que os empregados têm competência para entregar serviços de alta qualidade e para resolverem com eficácia os problemas dos clientes.

Segundo Harwood & Garry (2006), a falha na prática do MR pode encontrar-se na falta de capacidades, na incompetência e na dificuldade de reconhecimento dos fatores que permitem criar valor num ambiente dinâmico. Para Brito (2008) nem é uma questão de acertar na escolha pelo MR ou pelo MT, porque a abordagem de marketing que uma organização pode seguir é só uma, a de natureza relacional, seja ela em maior ou menor grau, visto que se encontra sempre latente (Brito, 2008; Grönroos, 1997a). Mais do que um conceito da moda, MR tem que ser utilizado como medida própria, tendo em atenção as condições ditadas pelo mercado e pelas necessidades do mercado (Brito, 2008, 2011).

A coexistência do MT com o MR levou ao desenvolvimento de diferentes configurações, implicações e interpretações do MR. Algumas das contribuições apresentaram matrizes ou desenvolvimentos com o tipo de relações que se podem verificar (Aijo, 1996; Bensaou, 1999; Lindgreen, 2001b; Palmer, 2001), outras apresentaram a sua evolução num *continuum* (Grönroos, 1994; Jackson, 1985) ou através de fases do MT para MR (Juttner & Wehrli, 1994; Möller & Halinen, 2000; Rao & Perry, 2002), o efeito espiral da construção da relação foi sugerido por Baker *et al.* (1998) e a existência da abordagem pluralista do marketing foi também salientada (Bensaou, 1999; Coviello & Brodie, 2001; Coviello *et al.*, 2002; Lindgreen, 2001b; Lindgreen *et al.*, 2000; Lindgreen & Pels, 2002; Pels *et al.*, 2000). Apesar das diferentes opiniões, grande parte da justificação encontra-se na aplicação do MR na prática, nas características que o circundam e na disposição do cliente para assumir uma relação com a empresa (Kumar *et al.*, 2003; Zeithaml *et al.*, 2001).

2.2.1 Continuum MT e MR

Nas abordagens de marketing, falar num *continuum* da estratégia de marketing faz sentido. Num dos extremos encontra-se o MR cujo principal objetivo é construir relações com os clientes bem como com outras partes e no outro extremo está o MT onde o foco é a transação em si (Grönroos, 1994; Jackson, 1985).

Na abordagem de MR o contacto com as pessoas é de importância vital para a manutenção duma relação, dado que as pessoas envolvidas têm responsabilidade de GMPT devido ao seu papel interativo. A orientação de uma estratégia de MR cria maior valor para o cliente do que aquele que é criado pelo produto central em si, proporcionando uma maior ligação com os clientes e maior insensibilidade aos preços (Gummesson, 1991).

A dimensão funcional da qualidade pode funcionar como fator de diferenciação. Na prestação de serviços a avaliação da satisfação dos clientes é mais fácil, através dos momentos de contacto com os empregados, onde são recolhidas informações que armazenadas permitem criar um sistema de informação, em tempo real e, atualizado constantemente. Todos os elementos de contacto devem ter uma postura de marketing para que o cliente tenha uma boa perceção total da qualidade e fique satisfeito. O marketing interno, por isso, não pode ser negligenciado, porque o marketing externo irá sofrer falhas (Grönroos, 2000).

A separação das duas filosofias torna-se difícil se for considerada a sua interligação no processo de MR (Baker *et al.*, 1998; Juttner & Wehrli, 1994; Zineldin & Philipson, 2007). Note-se que as relações derivam da multiplicação das transações com grande interdependência entre eventos únicos. Assim, a transação encontra-se no centro de qualquer uma das abordagens, podendo a abordagem escolhida ter maior ou menor natureza relacional (Brito, 2011). No MT a transação tem que existir para se atingir o objetivo principal e no MR existe a necessidade da sua repetição para situações mutuamente vantajosas. Ao abordar a situação desta forma, Baker *et al.* (1998), consideram que o caminho do MT para o MR se pode traduzir numa espiral plana, apresentada na Fig. 3, onde cada passo acima, significa a construção de mais confiança e compromisso na relação. O cliente à medida que sobe nessa espiral torna-se mais isolado e difícil de alcançar pela concorrência.

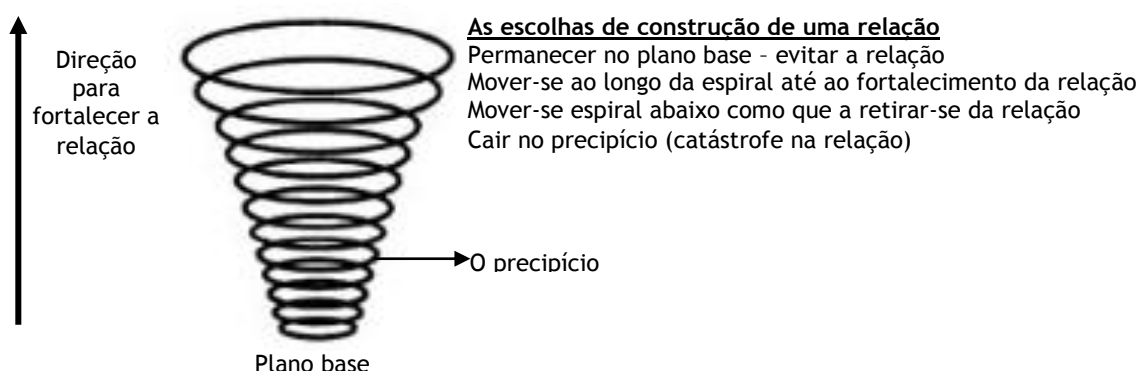


Fig. 3: O efeito espiral da construção da relação

Fonte: Baker *et al.* (1998, p. 56).

Ao longo da espiral, Baker *et al.* (1998) sugerem quatro alternativas possíveis para um cliente potencial: 1) o cliente pode escolher ficar no plano base e não ser seduzido por qualquer tipo de relação com qualquer empresa; 2) o cliente pode optar por ascender rapidamente na espiral; 3) subir a espiral e manter-se num nível confortável que lhe facilite a saída, abdicando das vantagens oferecidas por uma única empresa e garantindo os benefícios de escolha e flexibilidade por estar mais perto do plano base; 4) perante a experiência das forças da entropia o cliente pode ser atraído para a borda da espiral e pode desabar à beira do precipício semelhante ao que acontece numa catástrofe, o que aumenta a predisposição para mudarem para produtos concorrentes.

Evitar a sensação de caminhar sob a borda e o risco de cair no precipício exige dos gestores de marketing ações que proporcionem uma sensação de segurança e conforto aos clientes, tais como: 1) assegurar que o cliente está firme no caminho para o topo da espiral através da construção de uma relação de qualidade; 2) assegurar que o cliente não se dispersa para a borda do plano onde está a possibilidade de cair no precipício, através do conhecimento do que os concorrentes estão a oferecer e evitar que o cliente se mude (Baker *et al.*, 1998).

No entanto, nem sempre a transição entre o MT e MR acontece por fases ou etapas. Rao & Perry (2002) consideram que o MR não tem uma evolução universal por fases sem qualquer relação causal entre elas. O MR evolui por etapas graduais, onde o tempo é fator necessário para que as partes se ajustem e evoluam numa ligação social e estrutural.

O tipo de relações estabelecido pelas empresas, quer sejam com o cliente ou com outras empresas, levou Möller & Halinen (2000) a distinguirem o MR baseado no mercado e MR baseado em redes. A primeira forma de relações é uma troca simples e assume-se num contexto de mercado, enquanto a segunda enquadra relações complexas e presume um ambiente tipo rede, como se pode verificar na Fig. 4:

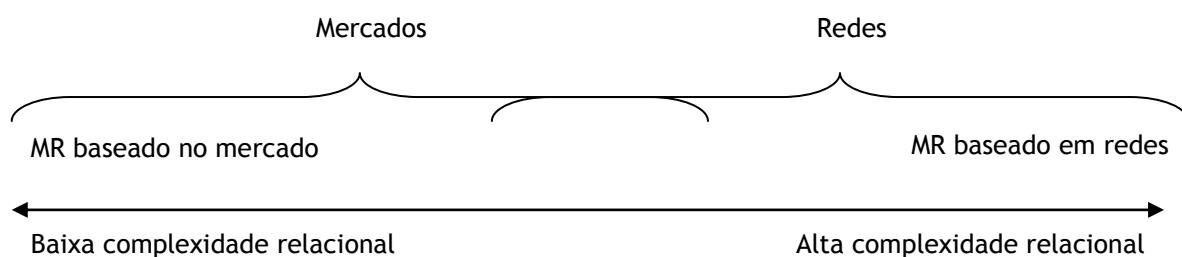


Fig. 4: Dois tipos de teorias de MR

Fonte: Möller & Halinen (2000, p. 43).

Os extremos, ou seja as relações de tipo puro, segundo Möller & Halinen (2000) não existem, e o que melhor parece retratar a complexidade relacional é um *continuum* desses níveis de complexidade. A complexidade refere-se ao número de atores envolvidos na transação, à sua interdependência, à intensidade e à natureza da interação e ao potencial de contingências temporais na relação. Por estes fatores, as relações complexas foram associadas a contextos de redes, dado que necessitam de mútuo entendimento, de um aumento da aprendizagem

mútua e de investimentos específicos na relação que aumentam a interdependência entre os atores e dificultam a mudança.

O grande número de transações efetuado pelas empresas não permite encontrar uma abordagem única, o que para Möller & Halinen (2000) parece sugerir que o MR não substitui o MT nem o torna obsoleto, visto que as teorias se relacionam com comportamentos específicos, têm aspetos teóricos únicos e podem ser aplicadas de maneira integrada. Não se pode afirmar que exista uma mudança de paradigma no marketing, podendo o MR ser um desafio do marketing para se ajustar a uma nova realidade empresarial (Zineldin & Philipson, 2007).

2.2.2 Diferentes configurações do MR

O agrupamento dos critérios centrais dos conceitos de marketing: a duração e proximidade com o número de partes envolvidas e o âmbito do processo envolvido na cooperação permitiu a Aijo (1996) representar uma matriz das configurações de MR (Fig. 5).

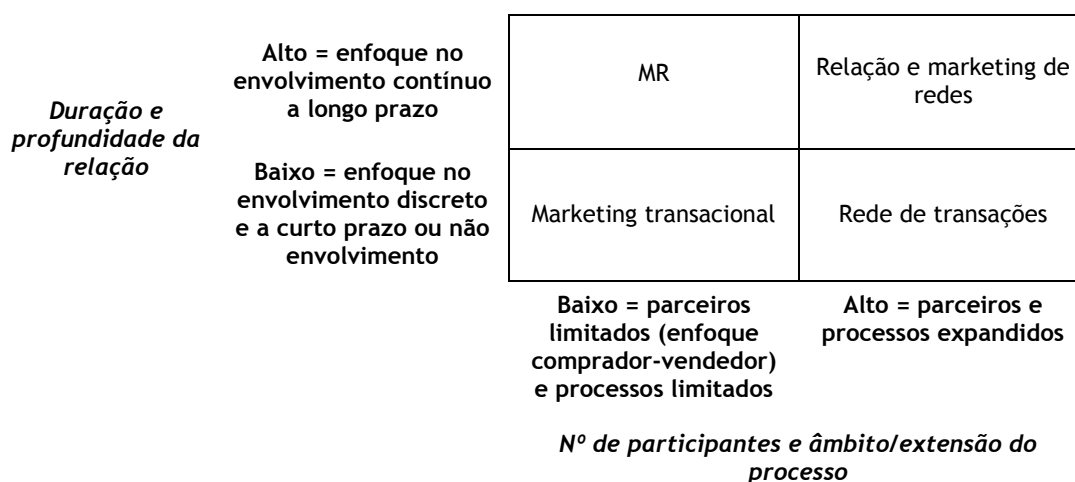


Fig. 5: Dimensões das definições de MR

Fonte: Aijo (1996, p. 16).

Num dos quadrantes extremos tem-se a situação onde a duração e a profundidade da relação é reduzida, bem como o número de participantes e o âmbito do processo é geralmente associada ao MT e no outro tem-se a situação inversa que parece corresponder ao MR com uma rede extensa de relações. Os restantes dois tipos são consideradas abordagens intermédias do MR (Aijo, 1996).

Coviello *et al.* (1997) sugerem quatro abordagens de MR possíveis de serem seguidas pelas empresas: marketing de transações, *database marketing*, marketing de interação e de redes. O *marketing de transações* envolve atividades onde as empresas atraem e satisfazem potenciais clientes pela gestão dos elementos do marketing mix e geralmente essas transações são tratadas de forma isolada, num contexto formal e impessoal. O *database marketing* envolve a aplicação de uma técnica ou instrumento para desenvolver e administrar relações que facilita a relação mas sem comunicações contínuas nem interação entre

indivíduos. O *marketing de interação* por sua vez envolve as atividades frente a frente e pratica-se a um nível individual com processos sociais e interações pessoais. As atividades do *marketing de rede* ocorrem ao longo das empresas, onde são comprometidos recursos para o desenvolvimento de uma posição na rede de relações, através de relações de negócio e sociais numa base de interação.

Assim, as abordagens de *database marketing*, *marketing de interação* e de redes são consideradas, por Coviello *et al.* (1997) as configurações que mais se enquadram na perspectiva relacional enquanto a abordagem *marketing de transações* demonstra-se associada à perspectiva transacional. O *marketing de redes* é mais associado a empresas do mercado industrial (B2B) enquanto o *marketing de interação* e de base de dados são mais associados à orientação das empresas no mercado consumidor (*Business to Customer - B2C*) (Coviello & Brodie, 2001).

No entanto, Coviello & Brodie (2001), numa análise mais geral verificaram o recurso às quatro abordagens por qualquer tipo de empresas. Todas administram o *marketing mix* para atrair clientes (*marketing de transações*) e utilizam tecnologia para melhorar as relações com os clientes (*Database marketing*), mas também enfatizam o desenvolvimento e gestão de relações pessoais com clientes individuais (*marketing de interações*) e esforços para posicionar a empresa numa rede de várias relações de mercado (*marketing de redes*). Desta forma, os autores demonstram a possibilidade do recurso a uma abordagem pluralista de *marketing*, onde as duas vertentes ocorrem, sendo que o MT é mais usual em empresas de bens e a abordagem híbrida nas relações verifica-se através do equilíbrio entre MR e MT (Coviello & Brodie, 2001; Coviello *et al.*, 2002).

Quando se entra em linha de conta com as características da qualidade da relação (nível de existência de confiança e compromisso), com a duração da relação (elemento temporal) e a estabilidade da relação (extensão em que existe o desejo que a relação se mantenha), Palmer (2001) sugere um modelo que, mais do que um *continuum* ou matriz de estilos de relações demonstra três estilos discretos e distintos de relações - transacional, transacional sustentado e relacional (Fig. 6).

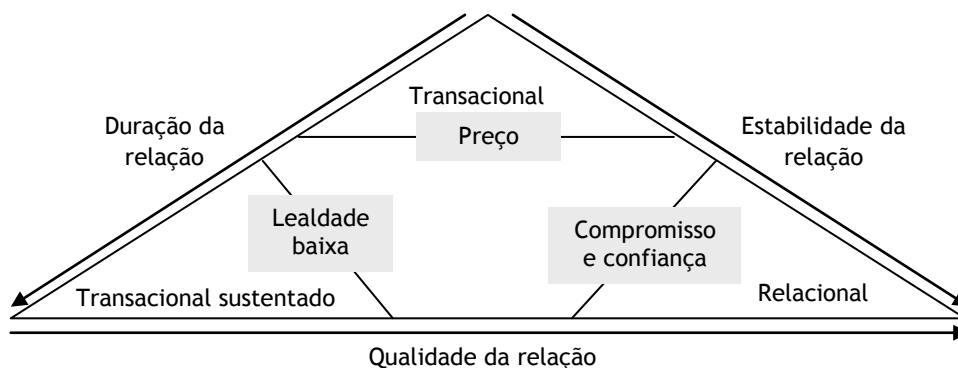


Fig. 6: Estilos de relações

Fonte: Palmer (2001, p. 9).

Os estilos das relações não são contínuos, dado que segundo Palmer (2001) apresentam características bem distintas (Tabela 2).

Tabela 2: Características das relações

Transacional	Transacional sustentada	Relacional
Preço Cultura própria Investimento de curto prazo no desenvolvimento de relações Baixos custos de serviço	Baixa lealdade percebida Parceiros renitentes Adversários Poucas alternativas, quer para clientes, quer para fornecedores	Confiança e compromisso Relações pessoais extensivas Atividades colaborativas Plano conjunto

Fonte: Palmer (2001, p. 9).

Ao contrário de Grönroos (1994), Palmer (2001) não considera o fato de uma empresa comercializar há muito tempo com o mesmo cliente sinónimo de lealdade e que um compromisso foi construído. Assim, o autor considera que não existe um estilo de relação ideal simplesmente o que existe é um estilo mais apropriado às necessidades dos clientes, que pode permitir que a mudança de um MT para um MR, no comportamento do fornecedor, seja possível.

No entanto, pensar que isso significa melhorar a qualidade de relações com todos os clientes, não é plausível, porque a empresa pode não ter habilidades suficientes para o fazer ou os clientes podem não ser vantajosos para que a empresa realize a mudança (Grönroos, 2000; Lindgreen, 2001b; Zeithaml *et al.*, 2001) ou podem não desejar entrar numa relação (Bensaou, 1999; Blois, 1996; Palmer, 1994). Para além disso, em atividades onde a inexistência de proximidade não permite desenvolver sentimentos afetivos ou além dos objetivos que se pretendem atingir, o MR pode não ser a melhor opção (O’Loughlin e Szmigin, 2006b).

Assim, a abordagem de marketing que a empresa opta por seguir vai depender dos parceiros de negócio e das suas vontades, competências e importância. Por isso, não se pode considerar que a abordagem do marketing é apenas transacional ou relacional mas, antes, uma de quatro diferentes abordagens: 1) Situação de troca transacional; 2) Situação de troca “refém”; 3) Situação de troca *free rider*; 4) Situação de troca relacional (Lindgreen, 2001b) .

A situação 1) é mais indicada para transações simples onde quer a oferta, quer as necessidades, são genéricas, enquanto para situações mais específicas é a situação 4) a que mais se adequa. Estes dois tipos de situações correspondem à existência de concordância entre as partes, onde o valor que é procurado é satisfeito (Lindgreen & Pels, 2002).

Nas restantes situações, a concordância não existe e uma das partes não está satisfeita (Lindgreen, 2001b; Lindgreen & Pels, 2002). A situação 2) representa uma vantagem para o fornecedor que tira partido do poder que detém mas os clientes não estão satisfeitos e à primeira oportunidade mudam-se. A situação 3) representa uma posição de transação onde o fornecedor tem que analisar se vale a pena convencer o cliente das vantagens da relação e mudar para a situação 4) ou então modificar a sua atuação para a situação 1).

Também estas configurações se identificaram, na prática, conjugadas através da gestão do MT com o MR, sendo o MR aplicado através da implementação do MT com um maior número de atividades relacionais (Lindgreen, 2001b). Mais uma vez a abordagem pluralista do marketing é possível de aplicar conforme o segmento e a sua importância para a empresa e conforme as orientações dos parceiros, demonstrando que MT e MR não são abordagens mutuamente exclusivas (Lindgreen, 2001b; Lindgreen *et al.*, 2000; Lindgreen & Pels, 2002). É importante, por isso, avaliar as intenções das partes, para que se possam distribuir económica e eficazmente os recursos e influenciar positivamente as perceções dos clientes quanto às vantagens das relações (Blois, 1996).

Sendo assim, o tipo de investimento efetuado pelas partes também influencia a orientação das empresas no tipo de relação que desenvolve (Bensaou, 1999). Uma relação de *mercado transação* adequa-se a uma situação onde não ocorre qualquer tipo de investimento por parte dos intervenientes e, por isso, é fácil a mudança, enquanto a *parceria estratégica* se adequa a situações de altos investimentos efetuados pelas partes, devido às maiores barreiras à mudança que impõem. A *parceria estratégica* exige, por isso, maiores graus de confiança e de cooperação para evitar o risco de comportamentos oportunistas. As restantes relações, *cliente* ou *fornecedor cativo*, são situações intermédias, onde uma das partes permanece livre para mudar e onde a relação pode estar subvalorizada ou sobrevalorizada (Bensaou, 1999).

Das quatro possibilidades, nenhuma pode ser considerada superior à outra, podendo todas ser bem-sucedidas, conforme sejam melhor ou pior administradas. Por isso para Bensaou (1999) a melhor prática será a que mais se adequa ao produto, às condições de mercado e à eficácia da gestão da relação escolhida. Esta visão vai de encontro ao defendido na abordagem pluralista (Coviello & Brodie, 2001; Coviello *et al.*, 2002; Lindgreen *et al.*, 2000; Lindgreen & Pels, 2002).

No entanto, as perceções das partes envolvidas relativamente ao contexto e ao ambiente em que as situações de troca ocorrem, segundo Pels *et al.* (2000), permitem analisar o processo numa perspetiva diádica. Na Fig. 7 é descrito o processo de influência das perceções do ambiente quer de clientes quer de fornecedores no processo de troca.

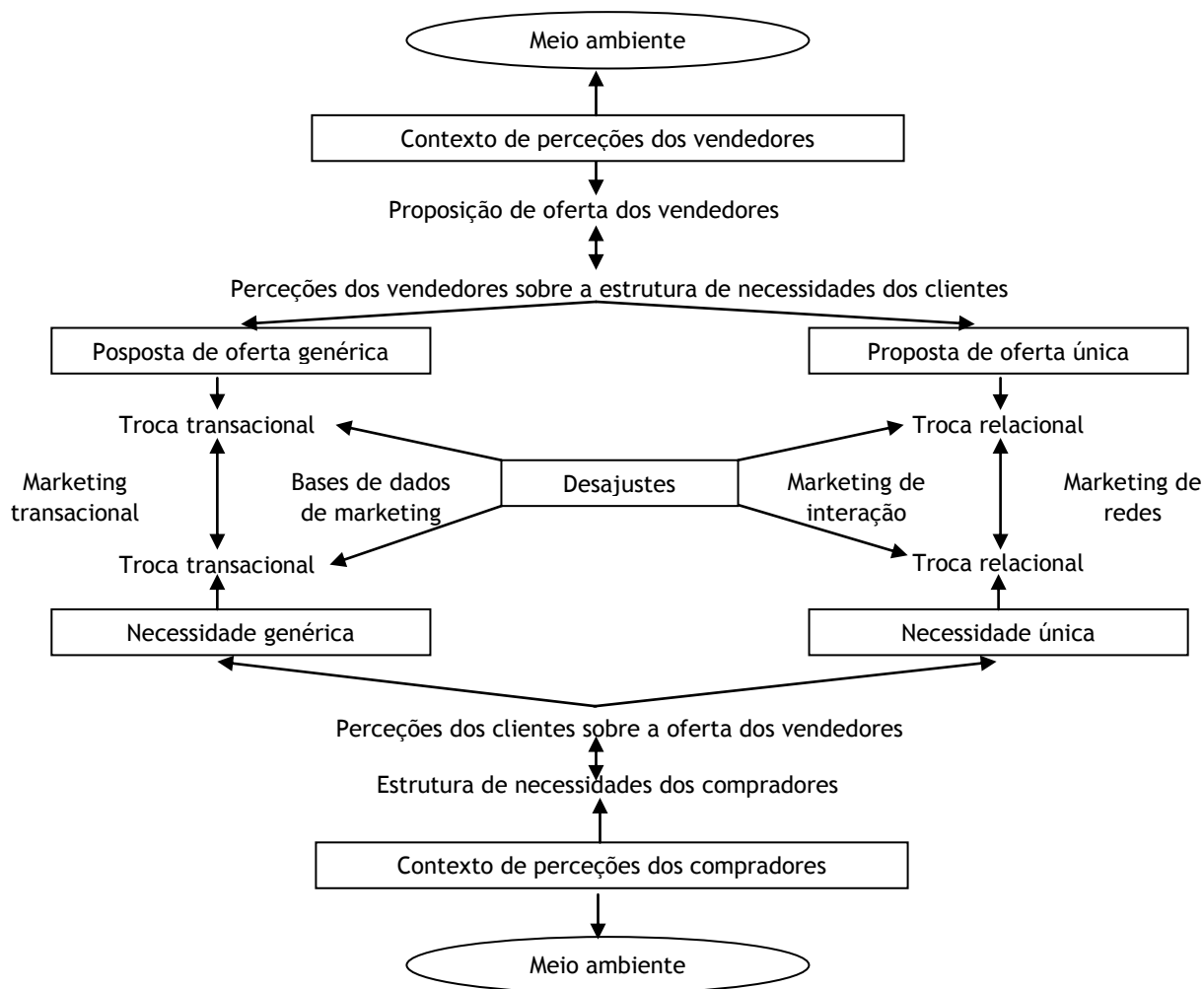


Fig. 7: Modelo da situação de troca entre comprador-vendedor

Fonte: Pels *et al.* (2000, p. 12).

Pode-se verificar na Fig. 7, a ocorrência de mais do que uma orientação relacional, conforme a influência do meio nas percepções das partes envolvidas na relação, à semelhança do preconizado por outros autores (Bensaou, 1999; Coviello *et al.*, 1997; Lindgreen, 2001b). Assim, quando as partes procuram ou oferecem soluções genéricas a perspectiva transacional é percebida como a mais adequada sob a forma de MT ou bases de dados. Quando procuram ou oferecem soluções únicas o paradigma relacional é o mais adequado e praticado sob a forma de marketing de interações ou de redes.

Para além da situação de sintonia e de perfeita concordância, em que o vendedor entendeu as necessidades dos clientes e oferece exatamente aquilo que o cliente procura, também Pels *et al.* (2000), à semelhança de Bensaou (1999) e Lindgreen (2001b), salientam a possibilidade de situações de desajuste onde o cliente procura uma solução única e o vendedor oferece algo genérico e vice-versa.

Este modelo diferencia-se pela perspectiva dinâmica onde as percepções dos atores sobre o ambiente, sobre si e sobre a outra parte estão em constante alteração ao longo do tempo e

por isso podem alterar a abordagem seguida. Assim, para um conjunto de clientes não existe apenas um conjunto de vendedores mas antes um conjunto de abordagens de marketing disponíveis para eles (Pels *et al.*, 2000).

2.2.3 Intenção relacional do cliente

A intenção do cliente em construir ou não uma relação com a empresa segundo Kumar *et al.* (2003) é designada por intenção relacional e transacional respetivamente. Neste sentido, a intenção relacional traduz-se num *continuum* onde um dos limites representa a ausência de intenção relacional, que corresponde à intenção transacional e no outro limite está o mais alto nível de intenção relacional.

Na intenção transacional não existe qualquer vontade do cliente em construir relação com a empresa, enquanto no limite oposto existe uma grande disposição para que isso aconteça. No entanto, a intenção relacional implica que tenha ocorrido uma transação. Significa que o ponto de partida para a intenção relacional se encontra na intenção transacional. A intenção relacional pode crescer ao longo do tempo à medida que os clientes começam a perceber o valor da empresa, da marca, do distribuidor ou de uma combinação destes (Kumar *et al.*, 2003). As diferenças entre uma intenção e outra são apresentadas na Tabela 3 seguinte:

Tabela 3: Distinção intenção transacional/relacional

Intenção transacional	Intenção relacional
Intenção de curto-prazo	Intenção a longo-prazo
Atitude oportunista	Atitude de relacionamento
Compra sem envolvimento ou por obrigação	Compra por vontade própria
Ausência de vontade em construir qualquer tipo de relação	Grande disposição para construir relação com a empresa, marca ou distribuidor
Mudança de fornecedor, a qualquer momento, se isso se justificar por uma solução mais vantajosa	Disponibilidade para pagarem um preço superior para manter a continuação da relação
Ausência de afinidade ou afeição pela empresa, marca ou distribuidor	Alta afinidade emocional e alto nível de confiança
Cientes importantes para a manutenção do negócio, porque geram dinheiro a curto-prazo	Cientes com alto valor a longo-prazo
Cientes que correspondem à maior percentagem da base de clientes de qualquer empresa	Cientes que correspondem a uma pequena percentagem da base de clientes de qualquer empresa

Fonte: Adaptado de Kumar *et al.* (2003, p. 674).

O desafio que se coloca às empresas, segundo Kumar *et al.* (2003) é serem capazes de identificar, corretamente, os poucos clientes vantajosos e de alimentar as relações com eles, porque são esses que apresentam maior intenção relacional e menos propensão para se mudarem. A ligação emocional e a confiança aumentam quando fatores como a justiça da marca, da empresa e do canal se refletem positivamente nas perceções dos clientes e por consequência aumentam a intenção relacional. Perante isto, os clientes disponibilizam-se para pagar um preço superior para manterem a relação, porque se identificam com a empresa. Os custos reduzem-se perante clientes mais informados e autossuficientes que favorecem a publicidade boca-a-boca a clientes potenciais.

Assim, nem todos os clientes são adequados para a aplicação do MR (Bensaou, 1999; Grönroos, 2000; Kumar *et al.*, 2003; Lindgreen, 2001b; Lindgreen *et al.*, 2000; Lindgreen & Pels, 2002; Ward & Dagger, 2007; Zeithaml *et al.*, 2001). Nesta perspectiva Zeithaml *et al.* (2001) consideram que os clientes devem ser divididos conforme os seus níveis de rentabilidade para que a empresa possa orientar as suas ações estratégicas e recursos e retirar o máximo partido de cada grupo ao estabelecer relações diferentes.

Determinar as dimensões que o cliente valoriza para a criação de relacionamentos pode permitir identificar o perfil dos clientes e apostar nas dimensões e clientes que pretendem desenvolver relacionamentos a longo prazo (Ward & Dagger, 2007). O conhecimento de informações sobre os clientes para traçar o seu perfil e desenvolver serviços customizados torna-se de importância superior (Ward & Dagger, 2007; Zeithaml *et al.*, 2001). As bases de dados e análises auxiliam a boa distinção entre os níveis, que depois de enquadrados, podem ser devidamente identificados, motivados, servidos e proporcionarem diferentes níveis de rendimento (Zeithaml *et al.*, 2001). Neste contexto, os autores desenvolveram o conceito de pirâmide dos clientes, representada na Fig. 8, onde se descrevem os diferentes níveis de importância para a empresa.

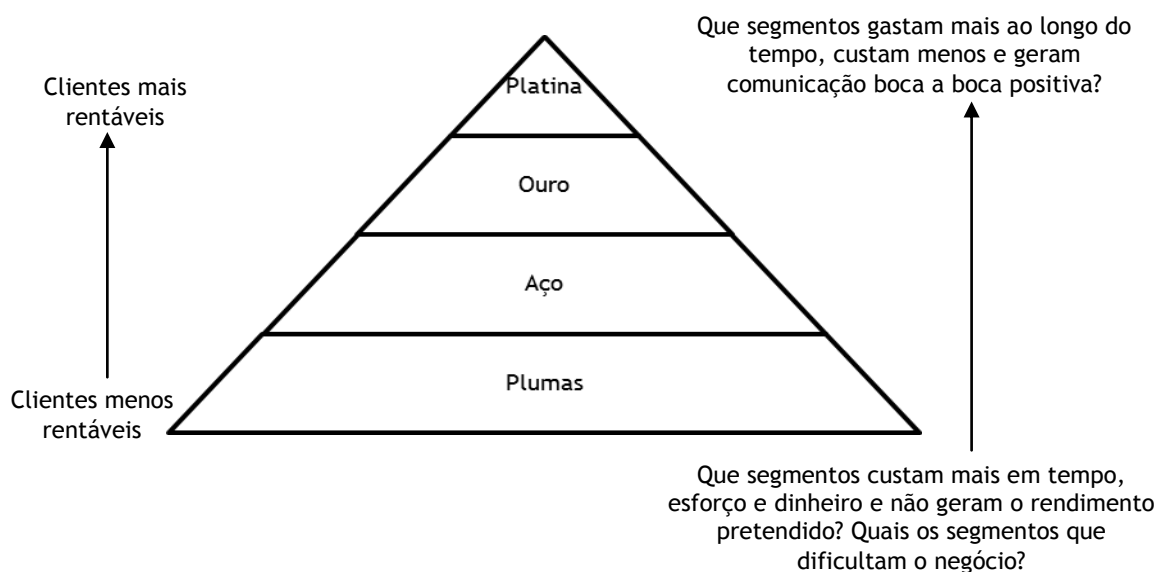


Fig. 8: Pirâmide dos clientes

Fonte: Zeithaml *et al.* (2001, p. 125).

O nível de *platina* engloba os clientes mais rentáveis, que usam muito serviços, são insensíveis aos preços, gostam de fazer investimentos e experiências novas e apresentam um alto nível de comprometimento com a empresa. O nível *ouro* difere do anterior, porque a rentabilidade não é tão alta e ainda procuram descontos de preços, o que limita a margem de lucro e apesar de serem grandes utilizadores, podem ser menos leais por verem o risco reduzido quando dividido por vários fornecedores. O nível *aço* agrupa clientes que permitem à empresa utilizar a sua capacidade mas os níveis de despesa, de lealdade e de rentabilidade não justificam um tratamento especial. O nível *pluma* engloba os clientes dispendiosos para a

empresa, porque exigem mais atenção do que a devida pela sua despesa e rentabilidade e muitas vezes são clientes problemáticos, porque se queixam da empresa a outros.

A importância desta pirâmide, segundo Zeithaml *et al.* (2001) está em aceitar que nem sempre é rentável servir todos os clientes da mesma forma, quando eles representam situações diferentes e muitas vezes podem prejudicar a forma como a empresa atende os seus melhores clientes. No entanto, para direcionar mais esforço aos clientes mais rentáveis é preciso direcionar menos esforço aos que são menos rentáveis, mas cuidadosamente, para que seja evitada comunicação negativa e o afastamento de potenciais clientes. A gestão da base de clientes, efetuada desta forma, pode aumentar a rentabilidade e as hipóteses de sucesso da empresa.

Como se pode verificar pela pelas diversas contribuições descritas, a mudança de paradigma sugerida (Gaurav, 2008; Grönroos, 1994; Gummesson, 1994), não é tao linear na prática (Pels *et al.*, 2000; Rao & Perry, 2002). As perspetivas do marketing mix e as configurações do marketing podem ser uma tentativa de assimilar o conceito de MR no paradigma tradicional, enquanto uma mudança de perspetiva exige um novo paradigma (Pels *et al.*, 2000).

Para o MR ser considerado como um novo paradigma, teria que existir uma visão universal que se aplicasse a todas as situações, o que não se verifica (Aijo, 1996; Baker *et al.*, 1998; Bensaou, 1999; Coviello *et al.*, 1997; Juttner & Wehrli, 1994; Lindgreen, 2001b; Möller & Halinen, 2000; Palmer, 2001; Pels *et al.*, 2000; Rao & Perry, 2002). Assim, para a maioria dos autores, o MT e o MR são ambos relevantes e necessários em diferentes condições, porque nenhum deles capta na perfeição a essência de como os mercados funcionam. No entanto, MR é uma nova e importante abordagem que os gestores de marketing podem ou não usar para melhorarem a eficácia das suas práticas de marketing (Rao & Perry, 2002).

Da exposição efetuada foram identificadas diversas contribuições para a compreensão da abordagem de MR, que são sintetizadas na Tabela 4 salientando a base de estudo.

Tabela 4: Configurações de MR

Autor	Base de estudo	Desenvolvimento
Grönroos (2004)	Evolução da estratégia de marketing e a que tipo de produtos se aplica	Num extremo está o MR para construção de relações com os clientes e outras partes; no outro extremo encontra-se o MT cujo objetivo é a transação em si. MT mais adequado a empresas de produtos embalados e o MR a empresas de serviços.
Juttner & Wehrli (1994)	Fases da evolução do processo de MR quanto à interdependência e horizonte temporal	Processo de MR tem início com a transação onde o horizonte temporal é de curto prazo e interdependência baixa, até à relação com alto nível de interdependência e horizonte temporal a longo prazo.
Aijo (1996)	Critérios centrais do marketing: número de partes envolvidas e âmbito e extensão do processo; duração e profundidade da relação.	Quatro abordagens: MR (profundidade da relação e o número de participantes e âmbito é elevado), MT (profundidade da relação e o número de participantes e âmbito é reduzido), marketing de relação e marketing de redes (situações intermédias).

(continua...)

Tabela 4: Configurações de MR

(continuação...)

Autor	Base de estudo	Desenvolvimento
Coviello et al. (1997)	Atividades desenvolvidas pelo marketing para o estabelecimento de interações	Quatro abordagens: MT (atividades onde as empresas atraem e satisfazem potenciais clientes pela gestão do marketing mix); Base de dados (aplicação de uma técnica ou instrumento para desenvolver e administrar relações); Marketing de interação (atividades frente a frente); Marketing de redes (comprometimento de recursos para o desenvolvimento de uma posição na rede de relações).
Baker et al. (1998)	Caminho percorrido, do MT até ao MR, por potenciais clientes	Desenvolvimento do conceito de espiral, onde o cliente pode optar de entre quatro alternativas: 1) permanecer no plano base e evitar a relação; 2) mover-se espiral acima e fortalecer a relação; 3) mover-se espiral abaixo como que a retirar-se da relação; 4) cair no precipício o que corresponde à catástrofe na relação.
Bensaou (1999)	Tipos de investimentos efetuados pelas partes envolvidas na relação	Identificação de quatro tipos de relações: cliente cativo (investimento superior pelo cliente), parceria estratégica (ambas as partes investiram na relação), mercado de transação (nenhuma das partes investiu na relação) e fornecedor cativo (investimento superior pelo fornecedor).
Pels et al. (2000)	Situações de transação entre cliente/vendedor e influência do meio envolvente nas perceções	Na perspetiva transacional enquadram-se a abordagem de MT e de Base de dados; na perspetiva relacional enquadram-se o marketing de transações e redes. As abordagens são entendidas numa visão dinâmica ao longo do tempo.
Möller & Halinen (2000)	Tipo de relações com empresas B2C e empresas B2B e a sua complexidade	Às empresas B2C adequa-se o MR baseado no mercado, menos complexo; às empresas B2B adequa-se o MR baseado em redes, mais complexo.
Coviello & Brodie (2001)	Práticas de marketing pelas empresas B2C e B2B com base no modelo de Coviello et al. (1997)	As empresas B2C aplicam o MT e Base de dados; as empresas B2B aplicam o marketing interação e redes. No entanto, todas demonstraram aplicar MT para atrair clientes; Base de dados para melhorar as relações; Marketing interações para desenvolver e gerir as relações; Marketing de redes para posicionamento nas várias relações.
Palmer (2001)	Qualidade da relação (confiança e compromisso); duração da relação e estabilidade da relação	Descrição de três estilos de relações: transacional (associado ao recurso do preço); transacional sustentado (com baixa lealdade percebida); relacional (existência de confiança e compromisso).
Lindgreen (2001b)	Tipo de parceiros de negócio quanto às vontades, competências e importância	Sugestão de quatro abordagens: situação de troca (necessidade e oferta são genéricas); situação relacional (necessidade e oferta específicas); “refém” (necessidade específica com oferta genérica); <i>free-rider</i> (necessidade genérica com oferta específica)
(Zeithaml et al., 2001)	Pirâmide dos clientes de acordo com o nível de importância para a empresa	Nível de platina - clientes rentáveis com alto comprometimento; Nível de ouro - rentabilidade inferior e dividem o risco por vários fornecedores; Nível de aço - níveis de despesa, de lealdade e de rentabilidade que não justificam tratamento especial; Nível de pluma - clientes dispendiosos e muitas vezes problemáticos.
Kumar et al. (2003)	Intenções do cliente quanto à criação de relações com a empresa	Dois tipos de intenções: intenção relacional (criação de relação); ausência de intenção relacional (intenção transacional)

Fonte: Elaboração própria.

3. Conhecimento tácito

3.1 CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

A noção de vantagem competitiva corresponde a uma superioridade relativa nas competências e recursos da empresa, que reflete o padrão passado de investimento para melhorar a posição competitiva atual. Mantê-la e sustentá-la requer a criação de barreiras difíceis de ultrapassar e de imitar e isso exige investimento contínuo ao longo do tempo (Day & Wensley, 1988).

A teoria dos recursos e capacidades (TRC) defende que os recursos e as capacidades das empresas são distribuídos de forma heterogênea entre empresas e essa diferença deve ser duradoura para que a vantagem competitiva seja sustentável. Esta diferença de distribuição de recursos e capacidades pode ajudar a explicar porque algumas empresas apresentam desempenhos consistentemente superiores a outras (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

As ações estratégicas que permitem a uma empresa reposicionar-se relativamente a outras requerem que a empresa detenha recursos, competências e capacidades específicas (Wernerfelt, 1984). Competências e recursos superiores representam a habilidade da empresa fazer mais e/ou melhor do que os concorrentes. Muitas vezes, essa habilidade baseia-se nas capacidades diferenciadoras dos seus empregados, que a afastam da concorrência e lhe permite desempenhar funções individuais de forma mais eficaz e adaptável aos requisitos do mercado, quer em termos técnicos, quer em termos de competências do sistema e estrutura organizacional (Day & Wensley, 1988).

A essência da TRC encontra-se na defesa de que os recursos e capacidades da empresa são as bases para uma estratégia a longo prazo, sendo as suas primeiras fontes de rentabilidade. Esta teoria aproxima-se à abordagem das vantagens competitivas ao salientar as características dos recursos e capacidades para uma vantagem competitiva sustentável: a durabilidade, a transparência, a transferência e a replicabilidade. Os recursos e capacidades permitem uma vantagem competitiva sustentável se tiverem capacidade de se manterem atuais e de se renovarem, se forem difíceis de identificar, aceder e de imitar pela concorrência. Se não forem livremente transferidos, a replicação será dificultada e a vantagem competitiva mais duradoura (Grant, 1991).

A abordagem de conhecimento, nesse contexto, vê a empresa como uma entidade geradora de conhecimento e defende que o conhecimento e a capacidade de o criar e de o utilizar são uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka, 1991, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; Spender, 1996). Isto é possível na medida em que lhe permite inovar nos produtos/processos/serviços ou melhorar os que já existem de forma mais eficiente e eficaz. Assim, a “razão de ser” das empresas é criar continuamente conhecimento (Nonaka *et al.*, 2000).

Neste sentido, o conhecimento é sugerido por alguns autores (Brown & Duguid, 1998; Chuang, 2004; Day & Wensley, 1988; Droege & Hoobler, 2003; Hanvanich *et al.*, 2003; Lesser *et al.*, 2000; Pathirage *et al.*, 2007; Tiwana, 2000; Wernerfelt, 1984) como um recurso importante para as empresas. As características essenciais para a sustentabilidade das vantagens competitivas sugeridas por Barney (1991) e por Day & Wensley (1988) são detidas pelo conhecimento, pois é valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível. No entanto, conforme defendido pela TRC, esta situação apenas será possível se uma empresa detiver recursos heterogêneos, que outras empresas ao entrarem no setor, ou que a sigam, não consigam alcançar (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Harlow (2008, p. 148) refere uma frase de Peter Drucker que salienta a importância do conhecimento para um desempenho sustentável das empresas: " *O conhecimento tornou-se o recurso económico chave e dominante e talvez a única fonte de vantagem competitiva*". A atual realidade dos mercados, onde a única certeza é a incerteza, faz perceber a importância das empresas reterem conhecimento para sustentarem as suas vantagens competitivas (Nonaka, 1991). A única fonte duradoura de vantagem competitiva é o conhecimento que, posteriormente se poderá converter em capital financeiro (Gummesson, 1999).

Conhecimento para Tiwana (2000, p. 35) define-se como "*uma mistura de fluxos, experiências contextuais, valores, informação situacional, experiência e forte intuição que permite trabalhar no sentido de evoluir, criar e incorporar novas experiências e informação. Este conhecimento pode encontrar-se em documentos e repositórios mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais*".

No entanto, o conceito de conhecimento foi sugerido por Nonaka e Konno (1998, p. 40) pelo conceito de "ba" e que significa "lugar", ou seja, a criação do conhecimento dá-se num "*lugar onde emergem relações*" e que pode ser físico, virtual, mental ou qualquer combinação entre estes. É diferente das interações humanas habituais, porque se traduz numa plataforma de criação de conhecimento individual/coletivo avançado.

Várias vezes as empresas confundem o conhecimento com informação, quando na verdade o conhecimento tem características muito específicas e que podem não permitir convertê-lo em informação importante para a tomada de decisão (Tiwana, 2000). A distinção é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5: Distinção entre informação e conhecimento

Informação	Conhecimento
Dados processados	Informação acionável
Fornece os fatos	Permite fazer previsões, associações casuais, ou prever decisões
Clara, rápida, estruturada e simplista	Impreciso, "escorregadio", parcialmente não estruturado
Facilmente expressa de forma escrita	Intuitivo, difícil de comunicar e difícil de expressar em palavras e ilustrações
Obtida pela condensação, correção, contextualização e cálculo de dados	Encontra-se em ligações, conversas entre pessoas, intuição com base na experiência, capacidade das pessoas compararem situações, problemas e soluções
Independente de quem a produz	Depende do seu proprietário
Tratada por sistemas de informação	Necessita de canais informais
Recurso chave de um grande volume de dados	Recurso chave na tomada de decisão inteligente, previsão, <i>design</i> , planeamento, diagnóstico e julgamento intuitivo
Evolui de dados: formaliza-se em bases de dados, livros, manuais e documentos	Formado pela partilha entre mentes coletivas; evolui com a experiência, sucesso, fracasso e aprendizagem ao longo do tempo
Formalizada, capturada e explicada; pode facilmente embalada e reutilizada.	Frequentemente surge nas mentes das pessoas ao longo da sua experiência.

Fonte: Tiwana (2000, p. 37).

Leonard & Sensiper (1998, p. 113) definem conhecimento como "*informação que é relevante, acionável e baseada, pelo menos parcialmente, na experiência*". Assim, consideram o conhecimento como um subconjunto de informação, subjetivo, ligado a um comportamento significativo incluindo elementos tácitos obtidos pela experiência. Na distinção surge a informação como um fluxo de mensagens e o conhecimento organizado pelo fluxo de informação relacionando-o com a ação humana (Nonaka, 1994).

A importância do conhecimento na economia atual de "hipercompetição" e de informação, em constante mudança política, social e ecológica aumenta, quando estas condições fazem com que seja necessário um conhecimento diferente daquele que convencionalmente se designa por explícito (Kikoski & Kikoski, 2004).

Perante estas condições, são as atividades que definem uma empresa "criadora de conhecimento" que mantêm o negócio em constante inovação e que poucos gestores sabem aproveitar (Nonaka, 1991). A criação de conhecimento, para este autor, é muito mais sobre ideias e recriar o mundo de acordo com uma visão ou ideal, logo consiste em recriar a empresa e todos os que a compõem num processo contínuo. Assim, todos na empresa são criadores de conhecimento não sendo esta uma atividade específica de um departamento ou grupo de pessoas.

As empresas têm que criar ambientes onde a partilha de conhecimento seja esperada, encorajada e recompensada (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Bose & Sugumaran, 2003; Nonaka, 1991; Tzokas & Saren, 2004). A implementação de programas de gestão de conhecimento permite aplicar o conhecimento obtido, na criação de valor para o cliente e

para as empresas, através da sua transferência para onde é necessário e deve ser utilizado (Bose & Sugumaran, 2003) .

Ao contrário da imagem mecanicista de Taylor (Nonaka, 1991), as empresas são organismos vivos, onde o reconhecimento de criação de novo conhecimento não consiste, apenas, no processamento de informação objetiva, mas também no escutar ideias, geralmente subjetivas, intuições individuais dos empregados e na sua disponibilização para teste e utilização pela empresa como um todo.

Neste contexto de conhecimento, apesar do conhecimento amplo e convencionalmente aceite como tal ser o explícito, definido como "*o conhecimento público e transmissível, que se ouve, lê e escreve*" (Kikoski & Kikoski, 2004, p. 62), as empresas verificam que existe um tipo de conhecimento que os concorrentes não conseguem aceder com facilidade.

O conhecimento explícito (CE) é considerado por Kikoski & Kikoski (2004) adequado a situações de estabilidade, conhecidas, lineares e previsíveis e para o planeamento a longo prazo, o que não se verifica na era atual. Por isso, o CE continua a ser considerado importante para a gestão e para as empresas, mas não suficiente para a obtenção de uma vantagem competitiva nas condições atuais.

A vantagem competitiva tem cada vez mais que se basear num conhecimento que ainda não é conhecido e no proporcionar de condições para tornar possível a sua criação, porque é possível que cada indivíduo saiba mais do que consegue dizer (Kikoski & Kikoski, 2004; Polanyi, 1966). Cada um detém um vasto reservatório de conhecimento pessoal que fica por dizer, um conjunto de experiências, pressupostos desarticulados e pensamentos inconscientes com todas as inferências que advêm deles, que emergem da mente humana e que permitem criar uma aprendizagem para os outros que o seguem. Pelo que, a colaboração que o CT encoraja pode originar uma quantidade de mudanças no conhecimento, maior do que qualquer melhoramento incremental que se encontra, tipicamente, associado à gestão de conhecimento explícito (Harlow, 2008).

O CT, ao encontrar-se distribuído amplamente por todos aqueles que o detêm, torna-se um desafio maior para empresas, no sentido de fazer com que todos o verbalizem e disponibilizem aos restantes, maximizando as suas contribuições e permitindo à empresa deter competitividade (Kikoski & Kikoski, 2004; Tiwana, 2000). Um clima de abertura e confiança entre todos os membros da empresa é considerado por Alwis & Hartmann (2008) condição básica para que esse conhecimento seja criado e partilhado. A criação de um compromisso e sentimento de identidade (Ballantyne, 2004; Lubit, 2001; Nonaka, 1991; Ulrich, 1998) gera uma atmosfera onde os empregados se sentem seguros ao partilharem o seu conhecimento. Por isso, o CT é considerado uma fonte de vantagem competitiva pela criatividade que se encontra inerente e essencial à inovação. Não deriva apenas do óbvio e da experiência visível, mas também dos reservatórios invisíveis de experiência que têm que ser vitalizados antes do processo inovador (Alwis & Hartmann, 2008).

Ao considerar o conceito de recurso da empresa de Wernerfelt (1984) como algo que pode ser considerado uma força para a empresa, com características tangíveis ou intangíveis, o CT pode encaixar-se na pretensão da empresa de criar uma posição de recursos que dificulte direta ou indiretamente a entrada de concorrentes ou a atuação dos existentes.

Grant (1996b) salienta o conhecimento como um recurso competitivo, dado que uma empresa é uma organização complexa composta por múltiplos indivíduos, onde o recurso primário é o conhecimento detido por todos. O *know-how* e mais precisamente as competências dos empregados, ou seja os recursos intangíveis, é apontado como fator de diferenciação (Teece, 1998), com maior probabilidade de sustentar a criação de valor (Srivastava *et al.*, 2001). O capital intelectual de uma empresa torna-se um obstáculo à fácil imitação, altera a detenção de uma vantagem competitiva através dos ativos tradicionais, de um conhecimento amplamente conhecido (Hubert, 1996; Lubit, 2001; Tiwana, 2000) e de uma análise de superioridade com base na posição de mercado que ocupa (Teece, 1998).

Os recursos derivados das relações e do intelecto fornecem informações às empresas que permitem antecipar ações ou adequá-las para a criação de valor. Dado que são obtidos nas interações com clientes, fornecedores e parceiros, ao serem transferidos ajudam a compreender as mudanças necessárias. Só assim se consegue identificar oportunidades que posteriormente se podem converter em valor e resultados possíveis de reaplicar na atividade e, manter a oferta de valor superior traduzida numa melhor posição de mercado e melhores resultados financeiros (Srivastava *et al.*, 2001). Esta situação pode verificar-se no modelo sugerido por estes autores (Fig. 9).

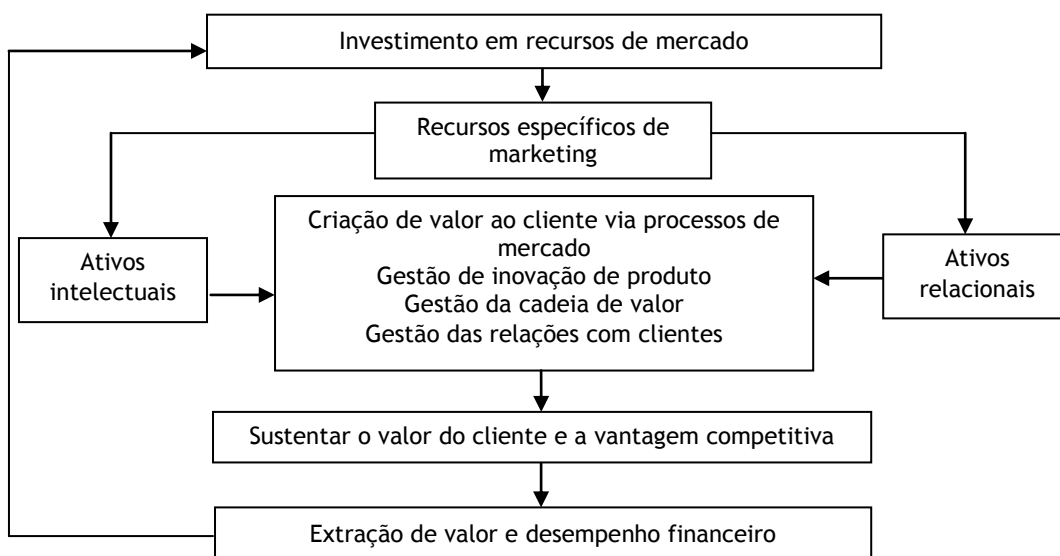


Fig. 9: Modelo para análise dos recursos de mercado

Fonte: Srivastava et al. (2001, p. 782).

Os recursos intangíveis e o conhecimento são incluídos no capital intelectual que Hubert (1996) e Gummesson (1999) definem em três elementos: 1) capital humano - a capacidade individual dos empregados para encontrar soluções para os clientes; 2) capital do cliente - a

profundidade, a amplitude e rentabilidade do cliente bem como as redes de relações individuais que desenvolvem ao longo do tempo e pelas quais se foi estabelecendo a confiança e a segurança entre os clientes e outras partes; e 3) capital estrutural - as capacidades das empresas para conhecerem as necessidades de mercado.

Ao longo destes três elementos encontram-se os dois níveis de conhecimento: o explícito (palavras, livros, artigos, dados) e o tácito, o maior nível de conhecimento na empresa, desarticulado (intuição, perspectivas, crenças e valores das pessoas resultantes da sua experiência) e, por estas características, um filtro ao que o indivíduo faz e pensa. Por isso, se um empregado abandona a empresa o conhecimento individual desaparece ou diminui o seu armazenamento (Droege & Hoobler, 2003; Gummesson, 1999).

Regra geral, os empregados que lidam diretamente com os clientes, apesar de deterem maior nível de capital intelectual, são desvalorizados e por isso tornam-se transitórios, pouco comprometidos com a empresa e sem competência para responder às questões colocadas pelos clientes (Ulrich, 1998). No entanto, o capital intelectual bem como as pessoas são os únicos ativos que valorizam na empresa, ao contrário de outros ativos (maquinaria, equipamentos, entre outros) que desvalorizam desde o momento da sua aquisição. Assim, o conhecimento deve ser um ativo a prosperar e por isso deve ser convertido em valor (Ulrich, 1998) através de um processo, que Cohen & Backer (1999) consideram de arte (pela natureza intuitiva e inexata) e ciência (um processo lógico com *outputs* bem definidos).

A vantagem competitiva, para além da detenção da propriedade de um bom espólio de conhecimento, baseia-se na capacidade da empresa combinar esse espólio com um conjunto de ativos complementares, necessários à criação de valor e que permitam alcançar um desempenho superior e resistente à imitação e acesso pela concorrência (Day & Wensley, 1988).

Assim, Lubit (2001) considera que o CT é o tipo de conhecimento que permite essa superioridade, porque se traduz num recurso e competências subjacentes às competências centrais das empresas, que deve ser transferido ao longo da empresa, mas de forma difícil de copiar ou de desenvolver pela concorrência tornando-o uma vantagem competitiva inimitável.

Por isso, nenhum dos elementos da vantagem competitiva (competências, recursos e vantagens de posição) pode ser considerado de forma individual. A junção da informação que se obtém através de diferentes perceções e crenças pode ajudar as empresas a perceberem vantagens futuras e tem permitido a muitos novos concorrentes alterarem as regras do jogo implementadas. Compreender o CT pode permitir encontrar formas dinâmicas de coesão que poderão melhorar o desempenho e, devido à sua renovação constante, poderá manter a habilidade estratégica das empresas requerida nesta era do conhecimento (Hubert, 1996).

Com base nos aspetos salientados, pode verificar-se que o conhecimento que é detido pelos empregados faz parte do capital intelectual de uma empresa e por isso deve ser considerado um ativo valioso (Anderson & Robertson, 1995), que pela sua dificuldade de imitação pela

concorrência pode sustentar uma vantagem competitiva (Ballantyne, 1997; Bitner *et al.*, 1994; Grönroos, 2000).

Numa tendência de atuação das empresas cada vez mais relacional, a gestão do conhecimento sobre o cliente pode tornar-se um fator diferenciador dos serviços prestados de forma a assegurar serviços customizados e potenciar um MR mais eficaz (Bose & Sugumaran, 2003). Pode melhorar a compreensão do que o cliente pretende e o atendimento que lhe é prestado, através de um serviço consistente em todos os pontos de contacto fortalecendo a sua vantagem competitiva (Lorenzon *et al.*, 2005).

O surgimento das TIC permitiu às empresas criarem bases de dados, que possibilitam recriar num computador aquilo que o proprietário guardava na sua cabeça sobre os clientes (Copulsky & Wolf, 1990; Palmer, 1994). O CRM é considerado por Bose & Sugumaran (2003) como uma forma de alta tecnologia de recolha de informações sobre os clientes que depois são usadas para fazerem os clientes felizes - ou pelo menos uma fonte de mais negócio - ao colocar o cliente no centro da empresa. No entanto, tem que ser integrado com um sistema de gestão de conhecimento que vem de diferentes fontes ao longo da empresa e de relações estabelecidas (Lin *et al.*, 2006).

Uma boa gestão de conhecimento pode ajudar à implementação de um bom sistema de CRM e desenvolver relações duradouras e de confiança com os clientes (Lin *et al.*, 2006) ajudando a tomar decisões verdadeiramente centradas neles (Bose & Sugumaran, 2003; Compton, 2004; Hall, 2004).

O diálogo gera um conhecimento único que fornece bases para a vantagem competitiva e permite aos participantes na relação enriquecerem um modelo mental partilhado. Assim, a interação e o diálogo existentes na empresa e nas relações com as partes interessadas, permite gerar diferentes elementos de conhecimento (Tzokas & Saren, 2004). A vulnerabilidade da informação e do conhecimento sobre os clientes detidos por empregados individuais pode ser diminuída, ao serem retidos e explicitados, em *softwares* apropriados, para possível partilha.

De seguida apresentam-se as principais diferenças apontadas entre CT e conhecimento explícito, como forma de identificar os aspetos que podem ser usados no marketing relacional para manter relacionamentos duradouros e rentáveis.

3.2 CONHECIMENTO TÁCITO VS CONHECIMENTO EXPLÍCITO

O CT e o CE, apesar de serem apresentados como distintos, segundo Alwis & Hartmann (2008), são antes limites de um *continuum*, no qual são considerados domínios distintos. A complementaridade de ambos é essencial para a criação de conhecimento, uma vez que o CE sem as compreensões tácitas depressa perde o seu significado.

Para Polanyi (1966, p. 4) o CT traduz-se no conhecimento humano “de saber mais do que aquilo que consegue dizer” e geralmente é o início do conhecimento científico (objetivo/explicito). O CT é obtido através de processos internos individuais, como a experiência, reflexão, internalização ou talentos individuais, armazenado no ser humano e por isso não pode ser gerido ou pensado como o CE (Davenport *et al.*, 1998; Dawson, 2000; Haldin-Herrgard, 2000; Lueg, 2001; Mahroeian & Forozia, 2012).

A mesma perspectiva é sugerida por Nonaka (1991) ao considerar que o novo conhecimento começa com o indivíduo e é posteriormente transformado em conhecimento organizacional de importância para a empresa como um todo. Para este autor, tornar o conhecimento pessoal disponível a outros, de forma contínua e a todos os níveis da organização, não é mais do que convertê-lo em CE. Ao ser formalizado e sistematizado é mais facilmente comunicado e partilhado em especificações sobre o produto, numa fórmula ou num programa de computador.

Esta condição formal do CE é contrária ao caráter altamente pessoal, difícil de formalizar e por isso difícil de comunicar aos outros, que está subjacente ao CT (Nonaka, 1991). Este conhecimento está profundamente enraizado na ação e no compromisso individual a um contexto específico (profissão, tecnologia, mercado ou atividade de um grupo ou equipa) e desdobra-se em duas componentes: 1) a que consiste nas aptidões técnicas que se desenvolvem com a experiência; e 2) a que consiste nos modelos mentais, crenças e perspectivas enraizadas, tidas por garantidas, por isso dificilmente articuladas e que influenciam a forma como o indivíduo percebe as coisas. Por isso, corresponde ao conhecimento que os empregados aprendem ao fazerem as suas tarefas na empresa, que é diferente do conhecimento que se encontra em livros, regulamentos ou bases de dados (Dixon, 2000; Lubit, 2001).

O CT enquadra por isso, informação difícil de expressar, formalizar ou partilhar ao traduzir-se no *know-how* que é adquirido inconscientemente através da experiência quando os indivíduos estão envolvidos numa determinada situação (Lubit, 2001). A sua partilha é fortemente apoiada em diferentes métodos tais como: aprendizagem, interação direta, interação social e experiência (Haldin-Herrgard, 2000).

A distinção entre os dois conhecimentos permitem a Nonaka (1991) sugerir quatro padrões para a criação de valor através do conhecimento de uma empresa: 1) do tácito para o tácito; 2) do explícito para o explícito; 3) do tácito para o explícito; e 4) do explícito para o tácito. Nos dois primeiros, não existe uma criação de conhecimento propriamente dita mas apenas uma partilha e tratamento de conhecimento existente. Para haver criação de conhecimento, o autor considera que tem que existir uma combinação entre os dois tipos de conhecimento. Os padrões de CT convertido em explícito através de manuais e programas, designado por externalização e o de CE convertido em tácito, através da partilha ao longo da organização, interiorização e reformulação do próprio CT, designado por internalização, são as combinações criadoras de conhecimento (Nonaka, 1991, 1994).

Este processo desenvolve-se, no que Nonaka (1991, 1994) designa por espiral de interação dinâmica entre os dois conhecimentos, onde as fases de combinação - externalização e internalização - são críticas na criação de conhecimento e por isso exigem um envolvimento mais ativo do indivíduo - compromisso pessoal. Por isto, devem ser apoiados os criativos e promovidas condições para que eles criem conhecimento, sabendo que as pessoas adquirem CT quando observam e/ou participam numa determinada situação e vêem como as suas ações e as ações dos outros contribuem para o resultado (Lubit, 2001). Quando as pessoas trabalham, cooperam, partilham e difundem o conhecimento através das interações sociais promovem a sua criação e divulgação pela empresa (Brown & Duguid, 1998).

Assim, Brown & Duguid (1998) referem-se a esse conhecimento implícito, nas mentes dos indivíduos e transmitido entre as diferentes pessoas, como o *know-how* e ao conhecimento facilmente transferido e por isso difícil de proteger como *know-what*. O *know-how* diz respeito à capacidade de aplicar o *know-what* e por isso importante para tornar o conhecimento acionável e operacional, porque grande parte dele resulta de experiências e pontos de vista tácitos.

Tendo em conta estas considerações vários autores (Castillo, 2002; Harlow, 2008; Kikoski & Kikoski, 2004; Nonaka & Konno, 1998; Teece, 1998; Tiwana, 2000) apresentaram distinções e configurações para os dois tipos de conhecimento.

O CT é considerado uma forma de conhecimento verdadeiramente desarticulado que resulta de uma aprendizagem implícita que pode manter-se adormecida na mente dos indivíduos se não for estimulada a sua partilha e divulgação (Castillo, 2002). Difícil de expressar, replicar e compreender completamente, representa o que as pessoas sabem mas não conseguem expressar completamente sem terem a experiência correspondente (Grant, 1996a; Lubit, 2001; Nonaka & Konno, 1998; Teece, 1998; Tiwana, 2000).

Nonaka & Konno (1998) enquadram neste tipo de conhecimento os pressupostos individuais, as intuições e os palpites, que se encontram profundamente enraizados em ações e experiências individuais, ideais, valores ou emoções. Associam-lhe uma dimensão técnica que diz respeito à capacidade pessoal, designada por *know-how* e uma dimensão cognitiva, fundamentada nos modelos mentais que estão enraizados e que se tomam por garantidos, que influenciam a forma como se percebem as coisas. Pode ser considerado o *know-how* que é específico à empresa e que lhe fornece uma base sustentável de vantagem competitiva (Argote & Ingram, 2000; Dawson, 2000; Dixon, 2000; Lubit, 2001; Tzokas & Saren, 2004).

As ligações com significado feitas pelas pessoas na sua mente entre informação e a sua aplicação numa determinada situação fazem com que esse conhecimento seja aquele que, por si só, está aplicado à ação e que se opõe ao conhecimento mais teórico (Dixon, 2000).

Numa empresa o CT compõe-se do coletivo de mentes de todos os indivíduos e assume-se num conjunto único de crenças e pressupostos, valores, princípios e "formas de fazer as coisas". O resultado influencia a forma como a empresa vê e reage ao meio envolvente e, ainda que

grande parte permaneça implícito, tem grande impacto nas percepções e comportamentos dos seus membros (Hubert, 1996; Nonaka & Konno, 1998).

A transmissão do CT é por isso dispendiosa e lenta, devido às ambiguidades, aos erros de percepção e à confusão que lhe são características, embora, na maioria das vezes, possam ser resolvidos num contacto face-a-face e com base nos sentimentos (Teece, 1998). Para além disto, só se observa pela sua aplicação e é difícil de apropriar por ser privado e pertencente a cada indivíduo (Grant, 1996a; Kikoski & Kikoski, 2004; Nonaka & Konno, 1998).

Por sua vez, o CE é mais facilmente transferido, sem contacto direto, pelo recurso a manuais que passam de uns para os outros, através de mensagens codificadas e menos ambíguas (Teece, 1998). Podem encontrar-se formas de explicitar o conhecimento através de simbolismos especiais ou comportamentos peculiares no trabalho, que fazem compreender o significado implícito numa multiplicidade de situações e que permitem antecipar a sua compreensão (Hubert, 1996).

Assim, o CE caracteriza-se por algo possível de codificar, palavras, números, livros, manuais, procedimentos e publicações, armazenado em bases de dados, expresso de alguma forma escrita ou não-escrita (Ballantyne, 2004; Hubert, 1996; Nonaka & Konno, 1998; Tiwana, 2000), transferido formal e sistematicamente e apropriado com alguma facilidade (Grant, 1996a; Nonaka & Konno, 1998) e por isso economicamente transmissível (Teece, 1998).

Por estas características, a diversidade de indivíduos é importante e tem responsabilidades diferentes para a geração de diferentes perspetivas de negócio e de conhecimento. Logo, a transferência de conhecimento tem que ser facilitada para um entendimento e trabalho em conjunto no sentido de realização dos objetivos comuns (Hubert, 1996; Nonaka, 1991). Esta ação encontra-se na agregação de conhecimentos individuais e designa-se por obter um "conhecimento comum" ou "compreensão mútua" (Grant, 1996a; Harlow, 2008; Nonaka, 1991). A gestão de conhecimento torna-se potenciadora da criação de valor, através do balanceamento ativo do *know-how*, experiência e capacidade crítica existentes na empresa e fora dela e com a sua divulgação (Nonaka, 1991, 1994; Tiwana, 2000).

As diferenças apontadas pelos autores apresentam-se de seguida resumidas na Tabela 6:

Tabela 6: Diferenças entre conhecimento tácito e explícito

Caraterísticas	Tácito	Explícito	Autores
Natureza	Instável, desconhecido, privado, pessoal, obtido, aplicado num contexto específico, sem lógica, ambíguo.	Estável, público, conhecido, pode ser codificado e explicado, lógico, concreto.	Brown & Duguid (1998); Davenport <i>et al.</i> (1998); Dawson (2000); Grant (1996a); Haldin-Herrgard (2000); Kikoski & Kikoski (2004); Lueg (2001); Nonaka (1991); Polanyi (1966); Teece (1998); Tiwana (2000)

(continua...)

Tabela 6: Diferenças entre conhecimento tácito e explícito

(continuação...)

Caraterísticas	Tácito	Explícito	Autores
Formalização	Difícil de formalizar, gravar, codificar ou articular, compreender completamente ou apropriar.	Pode ser codificado e transmitido numa linguagem sistemática e formal e expresso de alguma forma escrita ou verbal.	Ballantyne (2004); Castillo (2002); Grant (1996a); Hubert (1996); Nonaka & Konno (1998); Tiwana (2000)
Processo de desenvolvimento	Encontro entre tentativa e falha na prática, por isso incerto e experimental, intuitivo, indeterminado.	Explicação da compreensão tácita e interpretação da informação e orientado para os objetivos, por isso certo e seguro.	Hubert (1996); Kikoski & Kikoski (2004); Nonaka (1991, 1994); Tiwana (2000)
Transferência e partilha	Dispendiosa e lenta pela natureza ambígua, erros de perceção e confusão.	Facilmente transferido, por vezes com vantagem económica, através de mensagens codificadas e objetivas.	Ballantyne (2004); Hubert (1996); Nonaka (1991); Nonaka & Konno (1998); Teece (1998); Tiwana (2000)
Localização	Mente das pessoas, inconsciente.	Documentos, bases de dados, páginas de internet, <i>emails</i> , gráficos, manuais, livros, símbolos, etc.	Ballantyne (2004); Castillo (2002); Dixon (2000); Grant (1996a); Hubert (1996); Lubit (2001); Nonaka & Konno (1998); Teece (1998); Tiwana (2000)
Processos de conversão	Convertido em explícito através da externalização, frequentemente dirigida por metáforas e analogias; desestruturado.	Convertido novamente em tácito através da compreensão e absorção; estruturado.	Brown & Duguid (1998); Grant (1996a); Lubit (2001); Nonaka (1991, 1994); Tiwana (2000)
Suporte das TIC	Difícil de gerir, partilhar ou tratar com as TIC.	Bem apoiado pelas TIC existentes.	Bose & Sugumaran (2003); Nonaka (1991); Palmer (1994); Tiwana (2000); Tzokas & Saren (2004)
Formas assumidas	Crenças e pressupostos, valores, princípios e "formas de fazer as coisas".	Regras, métodos, factos e provas.	Argote & Ingram (2000); Dawson (2000); Dixon (2000); Hubert (1996); Nonaka (1991, 1994); Nonaka & Konno (1998); Tiwana (2000); Tzokas & Saren (2004)
Meios de comunicação	Necessidade de um meio de comunicação rico.	Pode ser transferido através dos canais de comunicação convencionais.	Brown & Swartz (1989); Grant (1996a); Haldin-Herrgard (2000); Harlow (2008); Nonaka (1991, 1994); Nonaka & Konno (1998); Tiwana (2000); Tzokas & Saren (2004)

Fonte: Adaptado Tiwana (2000, p. 39).

Perante o exposto, "para medir a inovação e os resultados económicos de uma empresa é importante compreender como e porquê a gestão do CT pode ser tanto crucial como

necessária nas empresas dos dias de hoje" (Harlow, 2008, p. 151). Para promover a transferência do CT, de forma bem sucedida, devem planejar-se e utilizar-se métodos centrados nas pessoas, porque só assim se vai traduzir na criação de valor para o cliente.

3.3 CONHECIMENTO TÁCITO E MARKETING RELACIONAL

Os conceitos de gestão de relacionamentos e gestão de conhecimento têm merecido grande atenção nos negócios e no meio acadêmico, dado o enfoque na atribuição de recursos que suportam as atividades empresariais na obtenção de vantagens competitivas (Gebert *et al.*, 2003; Salomann *et al.*, 2005). Apesar de serem dois conceitos pertencentes a duas áreas de investigação distintas, podem apresentar um potencial sinérgico quando integrados (Gebert *et al.*, 2003). Segundo Salomann *et al.* (2005) as duas áreas estão direcionadas para o mesmo objetivo: desenvolver melhoramentos contínuos para os clientes.

Aumentar o conhecimento sobre o cliente, ou "ficar próximo do cliente", ou "orientação para o cliente" ações vulgarmente associadas ao MR, são o ingrediente chave para as empresas que pretendem competir numa base de criação de valor para os seus clientes, porque permite uma maior compreensão das suas necessidades e expectativas, potenciando uma relação a longo prazo (Gruen *et al.*, 2000).

A emergência de uma abordagem baseada nos recursos e o conceito de competências centrais, recursos intangíveis e CT, em particular, ocupam um lugar central no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Esta situação deve-se, principalmente, porque o CT, por derivar do capital intelectual e humano, se demonstra difícil de expressar e codificar e por isso difícil de imitar, de substituir, de transferir e é raro (Ambrosini & Bowman, 2001; Collins, 2011; Droege & Hoobler, 2003; Gebert *et al.*, 2002; Grant, 1996b; Johannessen *et al.*, 2001; Lubit, 2001; Teece, 1998). Lubit (2001) considera que a chave para um desempenho superior é, ao mesmo tempo, o conhecimento e o capital intelectual, porque a vantagem competitiva encontra-se maioritariamente no "saber-fazer" as coisas, mais do que, em ter acesso a recursos ou mercados especiais.

O CT está relacionado diretamente com a ação (Dixon, 2000; Lueg, 2001; Nonaka & Konno, 1998; Sternberg *et al.*, 1995). Caraterizado como o *know-how* relevante para atingir os objetivos pessoais, tem caráter prático e é tanto mais importante quanto maior o valor do objetivo para os indivíduos. É adquirido sem ajuda de terceiros ou instrumentos, pelo próprio indivíduo e, normalmente ao ser difícil de pronunciar é subenfatizado relativamente à sua importância para o sucesso prático (Sternberg *et al.*, 1995). Uma pessoa que desempenha as suas funções melhor que os outros, então, detém CT (Somech & Bogler, 1999; Tschetter & Tschetter, 2010) que melhora a qualidade do trabalho e o seu funcionamento sem problemas (Brockmann & Anthony, 1998; Mahroeian & Foroza, 2012).

No meio empresarial, o CT é criado por meio de contacto direto entre a empresa e os seus clientes, sendo que para a sua criação, disseminação e utilização, a confiança e o

compromisso são essenciais (Dawson, 2000; Tzokas & Saren, 2004). A gestão do conhecimento obtido nas interações é imprescindível para a construção de confiança na relação reforçando a crença de competência na concretização das atividades. A complementaridade de interesses e a sua defesa contribui para um maior compromisso afetivo que promove a colaboração e a lealdade do cliente (Anvari & Amin, 2010; Bitner, 1995; Gilbert & Parhizgari, 2000; Guchait *et al.*, 2011; Motta *et al.*, 2009; Sharma & Patterson, 1999; Tzokas & Saren, 2004) numa relação mutuamente benéfica (Dawson, 2000).

Para Guchait *et al.* (2011) os vários contactos estabelecidos entre prestador de serviço e cliente permitem às partes conhecerem-se mutuamente e quando um cliente retorna procura evidências de identificação com a empresa. Os comportamentos dos empregados da linha da frente, por exemplo, podem passar por identificar o cliente pelo nome ou sugerir opções pretendidas em visitas anteriores. Quanto mais evidentes estas constatações, maior será a confiança no serviço e conseqüentemente maior a satisfação com a natureza da relação com o prestador do serviço.

Assim, segundo Normann & Ramírez (1993) a relação com um cliente é um canal de acesso às atividades que criam valor e o segredo da criação de valor está em construir uma melhor ligação entre relações e conhecimento, no sentido de encontrar uma vantagem competitiva sustentável, pela antecipação das necessidades dos clientes e na procura de uma solução para os seus problemas.

Desta forma é possível à empresa satisfazer as expectativas e necessidades e ao mesmo tempo que conhece as motivações dos clientes consegue direcionar-se a eles de forma personalizada melhorando continuamente o seu desempenho (Bagdoniene & Jakstaite, 2008; Gebert *et al.*, 2003; Gebert *et al.*, 2002; Hart & Johnson, 1999a; Nätti *et al.*, 2006; Wirtz *et al.*, 2010), garantindo níveis de qualidade superior na relação (Nätti *et al.*, 2006; Ulaga & Eggert, 2006; Wirtz *et al.*, 2010).

Por isso, é importante que a empresa aprenda o mais possível sobre o cliente em cada momento de contacto, porque só assim é possível verificar se a oferta está a ir de encontro às suas expectativas e necessidades (Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Grossman, 1998; Jayachandran *et al.*, 2004; Patterson & Smith, 2001; Webber & Klimoski, 2004) facilitando a criação de parcerias a longo prazo (Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Gebert *et al.*, 2003; Nätti *et al.*, 2006).

Se o conhecimento é a capacidade de agir eficazmente (Dawson, 2000), pode ser relacionado com relacionamentos entre clientes e empresas (Normann & Ramírez, 1993). Dado que criar valor para os clientes é uma forma de diferenciação, só é possível através de uma abordagem interativa (transferência de conhecimento nos dois sentidos), que potencia e desenvolve relações duradouras (Dawson, 2000; Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Nätti *et al.*, 2006).

Nesta atitude as duas partes ganham: o cliente pelo conhecimento que lhe proporciona maior valor e um fortalecimento da relação; a empresa que devido à capacidade de criar mais valor

para o cliente (Dawson, 2000; Motta *et al.*, 2009), melhora a tomada de decisão relacionada com o cliente e a relação torna-se mais rentável (Dawson, 2000).

Esse conhecimento não pode ser facilmente acessado por terceiros e tem que estar em constante geração (Gebert *et al.*, 2003; Gebert *et al.*, 2002). No entanto, tem que ser disseminado pela empresa porque, caso contrário, fica na posse de alguns indivíduos e limita a capacidade da empresa para criar valor (Bell *et al.*, 2002; Gebert *et al.*, 2002; Haldin-Herrgard, 2000; Lubit, 2001). Só ao ser partilhado como conhecimento coletivo permite à empresa apresentar melhor desempenho, valor e inovação (Campbell, 2003; Davenport *et al.*, 1998; Day, 1994; Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Mahroeian & Foroza, 2012; Nghah & Jusoff, 2009). Embora, muitas vezes os indivíduos não tenham consciência daquilo que sabem, nem como esse conhecimento se liga ao CE (Haldin-Herrgard, 2000).

Ao ser armazenado em sistemas, pesquisados e manipulados por outros empregados, o conhecimento obtido com a experiência e capacidade individual, pode ser utilizado, refletindo tudo o que os empregados aprenderam e conheceram sobre os clientes (Garcia-Murillo & Annabi, 2002; Hart & Johnson, 1999a; Ulaga & Eggert, 2006). Caso contrário, a consequência será o êxodo de conhecimento em alturas de reforma ou mesmo com a saída dos empregados (Collins, 2011). No entanto, a codificação do conhecimento tem que ser combinada com um nível de personalização para que seja facilitada a replicação do conhecimento e ao mesmo tempo dificultar a imitação pela concorrência. Esta combinação é imprescindível para uma vantagem competitiva sustentável (Jasimuddin *et al.*, 2005).

Ao explicitar o conhecimento, a empresa protege-se da saída dos empregados, promove o conhecimento por qualquer empregado e reforça a relação entre cliente e empresa, por meio de maior satisfação e retenção (Collins, 2011; Garcia-Murillo & Annabi, 2002). Perante isto, os clientes desenvolvem um sentimento de acolhimento no qual são reconhecidos e tratados como membros familiares, desenvolvendo barreiras psicológicas à mudança (Čater & Čater, 2009; Hart & Johnson, 1999a; Patterson & Smith, 2001; Ulaga & Eggert, 2006).

Este conhecimento, detido de forma simples e sem competência, quando organizado e executado, permite um melhor desempenho dos prestadores de serviço e por isso deve ser tratado como ativo, sem valor de mercado porque não pode ser vendido nem comprado, e não como custo a ser reduzido (Drucker, 1999). Tem que ser considerado um intangível estratégico (Collins, 2011; Hoe, 2006; Ordóñez de Pablos, 2002).

As empresas que gerem o conhecimento e se preocupam em compreendê-lo e aplicá-lo, em benefício do cliente, conseguem atender os seus objetivos de forma mais eficaz sendo um deles a lealdade dos clientes (Davenport *et al.*, 2001; Ordóñez de Pablos, 2002; Tschetter & Tschetter, 2010). Note-se o que refere Grossman (1998), que considera que numa fase inicial os indivíduos não procuram apenas informação sobre a empresa, mas também esperam que os empregados da empresa estejam a ouvir e se lembrem da informação sobre eles. Desta

forma, a empresa demonstra que tem conhecimento sobre o cliente e este sente-se valorizado.

A experiência dos empregados, percebida pelos clientes, reflete a identificação de competências relevantes para as transações de bens e serviços e pode promover a confiança e a satisfação na relação com o prestador de serviço (Čater & Zabkar, 2009; Crosby *et al.*, 1990). Esta situação torna-se mais evidente se a confiança ao nível da empresa for atualizada a um nível de ligação pessoal e amizade entre empregados e clientes diretamente envolvidos na relação (Čater & Čater, 2009) e, se os empregados se envolverem em comportamentos que ultrapassem as suas tarefas funcionais (Webber & Klimoski, 2004). Perante a experiência com o prestador de serviço, o cliente reduz algumas incertezas e sentimentos de vulnerabilidade durante a interação (Guenzi & Georges, 2010).

As ligações estabelecidas com os clientes ao gerarem valor, que estes não considerem encontrar em qualquer outra parte, faz com que eles se sintam “culpados” se as quebrarem ou que não é lógico mudarem-se para outro lado (Stum & Thiry, 1991).

Assim, Gutek *et al.* (2000) consideram que nas relações os clientes apresentam maiores níveis de confiança e de partilha de informação que permitem aumentar o conhecimento de cada uma das partes. O conjunto de interações estabelecido desenvolve uma história e até uma ligação de amizade entre cliente e prestador, onde as partes podem conseguir ganhos da cooperação e um serviço prestado com sucesso. Desta forma, existe uma maior possibilidade de *feedback* do serviço, de reclamações diretamente ao prestador e um serviço mais personalizado.

Os empregados, ao demonstrarem uma orientação para o cliente, assumem um papel importante na procura constante de novas formas de satisfazerem as suas necessidades, procurando entregar valor acima das suas expectativas (Slater & Narver, 1994). A aprendizagem organizacional é valorizada pelos clientes e permite à empresa focar-se na compreensão e na satisfação efetiva das suas necessidades latentes e expressas. Novos produtos, serviços e formas de fazer as coisas que proporcionem resultados positivos, tais como, maiores rendimentos, maior retenção de clientes, maior definição de qualidade pelo cliente e maior lucro/crescimento são alguns exemplos dessa orientação da empresa (Slater & Narver, 1995).

Segundo Mohr & Bitner (1995), os esforços demonstrados pelos empregados e percebidos pelo cliente impactam na satisfação do cliente. As indicações dos esforços do empregado podem estar relacionadas com a definição concetual (disponibilidade para ajudar, despende tempo extra com o cliente, demonstrar entusiasmo e energia); com a qualidade da interação (amizade, personalização do encontro, atenção, preocupação, sensibilidade às necessidades e questões do cliente, ajudar na altura certa, fornecer informação, adaptabilidade ou rigidez às regras e honestidade); com o resultado da transação (realização do trabalho pretendido

corretamente ou não e providenciar um bom serviço); ou outras, tais como, a preparação para o encontro e fazer o trabalho de forma livre.

A percepção sobre as indicações referidas por Mohr & Bitner (1995) e o recurso às emoções são um forte instrumento para influenciar atitudes e percepções relativamente à empresa e à qualidade do serviço, uma vez que os clientes esperam ser parte do serviço e isso pode alterar o seu estado de espírito (Pugh, 2001).

Assim, o CT pode dividir-se em três dimensões: cognitiva, técnica (Leonard & Insch, 2005; Nonaka, 1994) e social (Leonard & Insch, 2005). As três envolvem o conhecimento pessoal, das tarefas e dos outros, ou seja, o repositório que os indivíduos vão construindo ao longo do tempo através da experiência.

A *dimensão cognitiva* engloba um conjunto de mapas mentais, crenças, esquemas, pontos de vista que ajudam um indivíduo a perceber e a definir o seu mundo (Nonaka, 1994). Leonard & Insch (2005) consideram que esta dimensão corresponde a um repositório de conhecimento que os indivíduos desenvolvem ao longo da sua experiência e existência. Engloba as aptidões de auto motivação (capacidade para efetuarem as suas tarefas de maneira exemplar para atingirem os seus objetivos) e as aptidões de auto-organização das ações (capacidade para um melhor desenvolvimento das ações).

A *dimensão técnica* engloba o *know-how* (processos, arte, práticas, aptidões ou formas), o conhecimento concreto que vai ser aplicado a contextos específicos e que vai sendo aperfeiçoado à medida que as tarefas são desempenhadas, ou seja com a experiência (Leonard & Insch, 2005; Nonaka, 1994). Agrupam-se aqui as aptidões individuais (capacidade do indivíduo para compreender os passos que tem que efetuar para realizar a tarefa de forma eficiente e capaz, para além de saber utilizar métodos e equipamentos que tem à sua disposição) e institucionais (capacidade concetual para compreender como uma determinada tarefa se relaciona com o contexto da organização) (Leonard & Insch, 2005).

A *dimensão social* considera a necessidade de interação com os outros e com as tarefas para que um indivíduo apresente melhor desempenho. O conhecimento das pessoas a quem recorrer para pedir conselhos para desempenhar as tarefas ou de quem possa fornecer novo conhecimento sobre a tarefa e a habilidade para qualquer interação social para além da relacionada com o trabalho, pode ajudar a aumentar o conhecimento sobre a empresa, o trabalho e as pessoas com quem se trabalha (Leonard & Insch, 2005).

Para Kohli *et al.* (1998), as competências e não dimensões, técnicas e sociais são essenciais para que os empregados desempenhem com eficácia uma orientação para o cliente. Empregados que conhecem bem a oferta, os preços e os clientes da empresa são mais capazes de satisfazer as necessidades e os desejos destes. A nível social os empregados que detêm boas competências conseguem desenvolver melhores soluções para as necessidades e problemas dos clientes. A capacidade para compreenderem o que o cliente vê e percebe, como o cliente pensa e o que os clientes sentem, são capacidades que aliadas com as

competências técnicas permitem aos empregados uma boa orientação para a aprendizagem e para um desempenho superior na orientação para o cliente.

O CT pode, assim, influenciar os níveis de confiança, qualidade e satisfação, em maior grau do que o CE. Tal como foi verificado por Guchait *et al.* (2011) o CT, mais do que o explícito, tem maior impacto na satisfação do cliente e nas suas intenções comportamentais. Quando um cliente percebe que o empregado está a usar CT é mais provável que acredite que detém conhecimento sobre as suas preferências, obtido em experiências pessoais passadas com o cliente e assim obter um serviço personalizado, com as componentes desejadas, em transações futuras. A relação é reforçada e nessas condições o cliente tem maior probabilidade de confiar no prestador de serviço para a criação de valor com base em avaliações positivas das transações. No entanto, as escalas para uma avaliação empírica do conhecimento escasseiam, pela reduzida aplicação empírica do conceito (Leonard & Insch, 2005).

4. Dimensões relacionais

O MR é enfatizado como um instrumento fundamental para promover a lealdade, altos níveis de competitividade e aumentar o nível de satisfação dos clientes através de desempenhos acima das expectativas (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010; Ndubisi, 2007; Parasuraman *et al.*, 1991). O desenvolvimento de relações genuínas com os clientes permite às empresas uma certa benevolência ou credibilidade, que encoraja a tolerância por parte desses, e potencia a comunicação para aprenderem como corrigir problemas nos serviços (Parasuraman *et al.*, 1991).

O conceito de troca relacional caracteriza-se pelo aspeto realista que repousa sobre o caráter contínuo do processo de transação e na existência de uma ligação social entre cliente-empresa. A cooperação sobressai e subentende um certo nível de conhecimento e compreensão na relação (Morais *et al.*, 2005), um ambiente de confiança promovido pelo envolvimento mútuo e o desenvolvimento de sentimentos de interdependência (Hikkerova & Sahut, 2010).

O MR traduz-se numa orientação onde a separação entre cliente e empresa é diluída e tudo é organizado para que a empresa se torne mais próxima dos seus clientes (Gordon, 1998). Grönroos (1999) considera que apenas essa proximidade leva a uma relação de confiança e faz com que a transação ocorra automaticamente. Assim, o conceito básico do marketing é “*a relação em si mais do que a transação única que ocorre no relacionamento*” (Grönroos, 1999, p. 329), o que implica uma noção de longo prazo e de colaboração entre as partes. Os 4P's são instrumentos a ser considerados, mas outros recursos e atividades relacionados com eles devem ser adicionados, onde o pessoal é uma parte integrante, com as suas atitudes, comportamentos e forma de fazer as coisas que são imperativos para manter e melhorar as relações (Grönroos, 1996).

Relações fortalecidas permitem à empresa obter melhor informação e conhecimento das preferências dos clientes para o planeamento das estratégias de marketing a serem implementadas e uma melhor gestão de relações (Gwinner *et al.*, 1998; Morais *et al.*, 2005; Ndubisi, 2007).

Alguns benefícios esperados pelos clientes são apontados às relações a longo prazo (Gwinner *et al.*, 1998; Reynolds & Beatty, 1999). A confiança (benefícios psicológicos de sentimentos de segurança, confiabilidade e de redução de ansiedade e risco), os benefícios sociais (parte emocional relacionada com o reconhecimento, familiaridade e amizade com os empregados) e benefícios de tratamento especial (percepção de descontos, rapidez ou serviços adicionais personalizados onde o cliente percebe um reconhecimento pessoal e serviço especial que não estão disponíveis para outros clientes) (Bendapudi & Berry, 1997; Berry, 1995; Gwinner *et al.*, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Os benefícios obtidos pelas partes numa relação a longo prazo permitem aumentar a probabilidade da relação ultrapassar o serviço central (Kim *et al.*, 2010). Estes benefícios ajudam a reduzir a ansiedade e aumentam a atenção dispensada ao cliente pela empresa e assim ele sabe com o que pode contar, sente-se confiante e desenvolve um compromisso, geralmente, afetivo com a empresa (Hoq *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2010; Lacey, 2007). Os clientes consideram ficar em débito e para retribuir recomendam a empresa ou fornecem *feedback* importante e informação pessoal essencial à melhoria contínua dos serviços (Morais *et al.*, 2005).

A empresa que entregue estes benefícios pode desenvolver nos clientes comportamentos importantes de lealdade que podem ser avaliados. A publicidade boca a boca positiva (recomendação a outros), a probabilidade de continuar a relação (mudança de comportamento) e satisfação com o serviço (Dwyer *et al.*, 1987; Gwinner *et al.*, 1998; Marzo-Navarro *et al.*, 2004; Reynolds & Beatty, 1999) são alguns dos mais referenciados.

Para Webber & Klimoski (2004), todos na empresa têm que estar orientados para a gestão das relações com os clientes e construção de um sistema integrado com os seus interesses. Desta forma, as interações podem transformar-se em relações duradouras (Coulter & Coulter, 2002) e aumentam-se as possibilidades de serem identificadas oportunidades de vantagens competitivas que ainda não estejam a ser exploradas pela concorrência (Grossman, 1998).

A oferta de algo diferenciado, ao nível de alguns atributos considerados importantes pelos clientes, é essencial para a manutenção de relações que, aliada à perceção de qualidade e à confiança fazem com que valorizem mais a empresa e se comprometam com ela pelo nível de satisfação e divulgação (Chenet *et al.*, 2010).

A confiança e compromisso afetivo, a qualidade e satisfação e a lealdade vão ser desenvolvidos nos pontos seguintes para melhor compreensão dos mesmos e da forma como promovem uma relação duradoura.

4.1 CONFIANÇA E COMPROMISSO AFETIVO

No MR os princípios centrais encontram-se na confiança e no compromisso (Harwood & Garry, 2006). Para Berry & Parasuraman (1991) um marketing de serviços efetivo depende da gestão da confiança, porque o cliente tipicamente só experimenta o serviço após o comprar.

Várias definições de confiança foram sendo desenvolvidas por diversos autores nas suas investigações. Rousseau *et al.* (1998) definem confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outrem. Para Zaltman & Moorman (1988), a confiança é um estado interpessoal ou organizacional que reflete a extensão na qual as partes conseguem prever os comportamentos umas das outras; podem depender uma das outras quando precisam; e ter fé que a outra parte vai continuar a agir de forma responsiva apesar do futuro incerto.

Também Kumar (1996) considera que por detrás da confiança está uma crença designada como “fé”. A confiança é entendida pelo autor como a habilidade das partes para darem o salto da fé: elas acreditam que cada uma das partes se preocupa com o bem-estar da outra e que nenhuma irá atuar sem primeiro considerar os impactos que vão ter na outra.

Crença e intenção comportamental de agir, no sentido de acreditar, têm que estar presentes para que a confiança exista e se evitem limitações, abusos de poder e aproveitamento das vulnerabilidades da outra parte (Hart & Johnson, 1999b; Moorman *et al.*, 1993; Moorman *et al.*, 1992). A crença depende da experiência do parceiro, da credibilidade, da intenção e da alta integridade aliadas com as suas componentes de competência, honestidade, justiça, apoio, customização, conhecimento e benevolência para o fornecimento de uma oferta global confiável (Coulter & Coulter, 2002; Mechinda *et al.*, 2010).

A informação que o cliente deve estar disposto a partilhar permite à empresa capacidade para aprender e antecipar as suas ações. Por isso, a confiança pode basear-se no conhecimento. Uma comunicação efetiva nos dois sentidos é essencial para promover confiança e relações a longo prazo onde as partes partilhem informação relevante e confidencial de forma aberta sobre as suas preferências e problemas (Kumar, 1996; Lewicki *et al.*, 1998; Liljander & Roos, 2002; Ojasalo, 2008).

Estas constatações demonstram a existência de duas vertentes na confiança: a vertente emocional que se desenvolve numa troca interpessoal recíproca de ligações afetivas de carinho, preocupação e emoções entre as partes; e a vertente cognitiva baseada num conjunto de crenças individuais sobre credibilidade, confiança, habilidade, bem como competência (Coulter & Coulter, 2002; Dwyer *et al.*, 1987; McAllister, 1995). Assim, relações de confiança devem ser examinadas através da interação da confiança afetiva e cognitiva (Webber & Klimoski, 2004).

Recorrendo à definição de Alrubaiee & Al-Nazer (2010) pode verificar-se que a confiança consiste numa escolha racional baseada no reconhecimento das motivações dos outros. A confiança mútua que é possível de alcançar pode ajudar a interação se constantemente for realizada a combinação de julgamentos feitos por uma das partes em relação à outra (Ballantyne, 2004). Desta forma será gerada certeza na credibilidade e integridade da outra parte (Nicholson *et al.*, 2001) que vai depender da disponibilidade para entrar numa transação com um parceiro no qual tem confiança (Moorman *et al.*, 1992).

O sentimento dos clientes, de que a empresa mostra um interesse genuíno por eles e nas suas necessidades, requisitos e sistemas de valores, promove a confiança (Grönroos, 2004; Sharma & Patterson, 1999). Para além destes aspetos, os clientes apreciam que a empresa goste de obter *feedback* e que faça uso dele, dado que não querem saber o quanto a empresa sabe enquanto não sabem o quanto a empresa se preocupa (Sharma & Patterson, 1999). A confiança interpessoal é construída ao longo do tempo a partir de um conjunto de interações

que permite conhecimento e emoções individuais (Dwyer *et al.*, 1987; Haldin-Herrgard, 2000; Wang, 2009).

Nos serviços altamente personalizados, características como o contacto pessoal, a experiência, a similaridade entre as partes, o conhecimento do cliente, a amizade/empatia são consideradas importantes para a construção de uma confiança global (Shamdasani & Balakrishnan, 2000). Segundo os autores, a experiência do prestador de serviços garante maior confiança num serviço de qualidade e uma experiência agradável; as similaridades facilitam o diálogo inicial e estabelece conforto entre as partes ao permitir uma identificação mais eficaz das necessidades dos clientes e um melhor ajustamento dos serviços; o conhecimento sobre os clientes aumenta a confiança de compreensão das necessidades do cliente e a segurança de receber o melhor serviço possível; a amizade e a simpatia promovem a confiança e sentimento de harmonia que facilitam a comunicação bilateral e aberta com o fornecedor de serviços.

Alguns comportamentos que promovem a confiança, baseiam-se na transmissão de informação importante e respeito mútuo que, muito embora possam converter-se numa confiança duradoura, rapidamente pode ser destruída ou diminuída se ocorrer um acontecimento negativo (Smeltzer, 1997). Pelo que, um cliente ou fornecedor fidedigno é aquele que não age em puro interesse próprio, divulga informação precisa quando lhe é solicitado, não altera as especificações fornecidas e geralmente age de forma ética (Smeltzer, 1997).

Neste contexto, é possível reduzir conflitos, partilhar conhecimento, compreender pontos de vista e aumentar a disponibilidade para criar novas perspectivas, ideias e experiências (Coulter & Coulter, 2002; He *et al.*, 2009; Kumar, 1996; Kumar *et al.*, 1995; Selnes & Sallis, 2003; Varey & Ballantyne, 2005).

Alguns autores verificaram que a confiança promove o compromisso (Aurier & N'Goala, 2010; Carvalho, 2010; Čater & Čater, 2009; Čater & Zabkar, 2009; Čater & Čater, 2010; Dwyer *et al.*, 1987; Johnson *et al.*, 1995; Lacey, 2007; Morgan & Hunt, 1994; Ojasalo, 2008; Sánchez-Garcia *et al.*, 2007; Valenzuela & Vásquez-Párraga, 2006; Wang, 2009). Johnson *et al.* (1995) consideram que o binómio confiança/compromisso não pode ser separado, porque para que exista compromisso tem que existir confiança entre as partes nas suas ações, um trabalho conjunto e uma forte identificação entre as partes (Čater & Zabkar, 2009). Frow (2007) considera-os mesmo como sinónimos e não como conceitos relacionados.

De acordo com o referido por Wetzels *et al.* (1998) o compromisso é um sentimento psicológico através do qual a atitude relacionada com a manutenção de uma relação com um parceiro de negócio é formada. Logo, reflete um estado psicológico (força de ligação, uma ligação ou dedicação) e um fenómeno comportamental (manter uma relação, voltar a comprar ou permanecer numa empresa) (Jones *et al.*, 2010).

Assim, o compromisso é um intenso e duradouro desejo de manter uma relação válida (Moorman *et al.*, 1992; Morgan & Hunt, 1994). Solidificado pela confiança associada ao

sentido de integridade e de redução de incerteza, salienta-se a realização de esforços sociais, relacionais e estruturais, mais do que esforços financeiros (Liang & Wang, 2008; Martín *et al.*, 2004; Mota & Freitas, 2008; Reynolds & Beatty, 1999; Rousseau *et al.*, 1998) para solidificar as relações, através da partilha de valores, informação e conhecimento mútuo (Gummesson, 1999; Jih *et al.*, 2007; Rao & Perry, 2002; Voss & Voss, 1997).

Para Grönroos (2004) os vários tipos de contactos entre fornecedor e cliente, ao longo do tempo, exigem que as partes estejam motivadas para comunicar entre si, para que uma plataforma de conhecimento comum seja possível e a solidificação da relação aconteça.

Com a criação de interdependência, através da confiança e do compromisso, podem conseguir-se melhorias na relação: redução dos efeitos da assimetria de posições (Anderson & Weitz, 1989; Izquierdo & Cillan, 2004; Thompson *et al.*, 2000), a resolução mais eficaz e eficiente de conflitos (Heffernan, 2004; Holm *et al.*, 1999; Holmlund & Kock, 1996; Izquierdo & Cillan, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Singh, 2003; Thompson *et al.*, 2000), a melhor identificação e satisfação das necessidades e expectativas através de uma oferta melhorada e adaptada (Baker *et al.*, 1998; Bennett, 1996; Gordon, 1998; Grönroos, 1994; Sheth & Parvatiyar, 1995) e a redução dos custos de erros desnecessários (Gengler & Leszczyc, 1997; Lee & Trim, 2006; Reichheld & Sasser, 1990). Desta forma, as partes unem-se e são criadas barreiras ao abandono da relação (Doney & Cannon, 1997; Grönroos, 2000; Hunt *et al.*, 2006; Hunt & Morgan, 1994; Izquierdo & Cillan, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Ulrich, 1989).

Sendo que uma relação se processa num desenrolar de vários contactos entre fornecedor e cliente (Grönroos, 2004), a qualidade da interação demonstra-se importante para a construção de confiança, compromisso e satisfação (Vesel & Zabkar, 2010). A interação centra-se na satisfação do cliente através da personalização do serviço que influencia positivamente a confiança na empresa, a satisfação com a oferta e a avaliação quanto à amizade do empregado para com o cliente (Gounaris, 2005; Jamal & Adelowore, 2008; Meng & Elliott, 2008; Surprenant & Solomon, 1987).

As interações e a comunicação que se estabelecem ao longo do tempo (Anderson & Narus, 1990; Boyle *et al.*, 1992) é que vão promover uma abertura e amizade entre as partes, para a troca de informações, expectativas, valores, normas e opiniões (Ambler & Styles, 2000; Bansal, 2004; Crosby *et al.*, 1990; Doney & Cannon, 1997; Gummesson, 1999; Levitt, 1983; Price & Arnould, 1999; Rao & Perry, 2002; Thompson *et al.*, 2000; Voss & Voss, 1997), onde os clientes são envolvidos como coprodutores. Os clientes reconhecem, por isso, o compromisso da empresa para com eles, ao mesmo tempo que se sentem comprometidos e confiantes relativamente à empresa.

Os momentos de interação passados podem desenvolver a confiança de bons resultados em futuras interações (Heffernan, 2004; Hennig-Thurau & Klee, 1997) e reforçar a criação de compromisso emocional e afetivo (Anderson & Weitz, 1989) bem como serem vistos como

momentos de transações sociais e componentes cruciais da satisfação (Patterson & Smith, 2001).

A afetividade criada pode substituir acordos contratuais e aumentar a eficiência na interação, devido a uma redução dos custos de transação (Anderson & Weitz, 1989; Hennig-Thurau & Klee, 1997; Moorman *et al.*, 1993; Nicholson *et al.*, 2001) e muitas vezes, à desvalorização, por parte dos clientes, de uma falha nos serviços (Mattila, 2001; Priluck, 2003; Verhoef & Langerak, 2002; Yi & La, 2004; Zeithaml *et al.*, 1996).

Kim *et al.* (2010) consideram que uma interação agradável desenvolve sentimentos positivos no cliente em relação ao serviço e ao empregado tais como: afeição, intimidade, apoio social, lealdade, reciprocidade, que podem facilitar o desenvolvimento de uma relação e oportunidades de desenvolver estruturas para uma abertura recíproca e compreensão das normas partilhadas (Bansal, 2004; Price & Arnould, 1999).

Por estes motivos, os momentos de interação, são designados por "momentos de verdade" (Bitner, 1990; Grönroos, 1988; Singh, 2003) sobre a construção ou não de uma relação. Os "momentos de verdade" melhorados resultam frequentemente em emoções positivas da percepção do cliente relativamente ao conhecimento que a empresa tem das suas expectativas (Johnson *et al.*, 2009). A experiência e competência percebida pelo cliente no prestador do serviço têm um impacto positivo na confiança e influenciam as relações a longo prazo (Crosby *et al.*, 1990).

Para se manterem os níveis de experiência de serviço positivos é importante gerir ativamente as relações, mostrar conhecimento do nome dos clientes e socializar com eles, procurar satisfazer as suas necessidades e preferências de acordo com os seus interesses e promover uma maior identificação entre as partes (Johnson *et al.*, 2009; Liljander & Roos, 2002).

As práticas relacionais desenvolvidas através da interação, para Coviello *et al.* (2006) permitem adquirir novos clientes, devido ao passapalavra positivo levado a cabo pela experiência interpessoal usufruída pelos clientes atuais. Por isso, as interações devem promover uma convergência de valores para que a comunicação se desenvolva e se estabeleça um diálogo entre as partes e a criação de conhecimento aconteça (Grönroos, 2004; Sheth, 1976; Thompson *et al.*, 2000). Segundo Parasuraman *et al.* (1985) o conhecimento sobre o cliente refere-se ao esforço realizado, pela empresa, para compreender as suas necessidades e aprender os seus requisitos específicos.

O diálogo é considerado, por Varey & Ballantyne (2005), como a forma ideal de interação, no sentido de conhecer e compreender as necessidades e expectativas dos clientes, de forma clara (Ballantyne, 2004; Bennett, 1996; Lesser *et al.*, 2000) e produzir exatamente o que ele quer e está disposto a pagar (Thompson *et al.*, 2000). É permitida uma maior identificação com o que o cliente quer e aumenta a credibilidade e confiança no fornecedor (Busch & Wilson, 1976).

Desta forma, é possível perceber como o cliente entende a criação de valor, como age e decide, possibilitando o alinhamento com sucesso de todos os recursos da empresa, com o seu processo interno (Fernandes & Proença, 2008; Jamal & Adelowore, 2008; Lesser *et al.*, 2000; Ravald & Gronroos, 1996).

Uma comunicação eficaz permite a partilha formal ou informal de informação, de forma empática, com significado e oportuna entre cliente e fornecedor (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Ndubisi, 2007; Sharma & Patterson, 1999) e é essencial para a criação de confiança e compromisso afetivo (Bagdoniene & Jakstaite, 2008; Dwyer *et al.*, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Ndubisi, 2007; Ndubisi *et al.*, 2007; Sharma & Patterson, 1999). Permite às partes compreenderem-se mutuamente em termos de recursos e objetivos, bem como conhecer as respetivas limitações, que são elementos essenciais para o desenvolvimento de um sentimento afetivo de proximidade e acessibilidade na relação (Ball *et al.*, 2006; Wong *et al.*, 2007).

De facto a comunicação oportuna e significativa cria ligações sociais e emocionais, ajuda as apreciações do cliente, evitando-se mal entendidos pelo desconhecimento e ajuda a resolução de problemas que inevitavelmente possam vir a acontecer (Boles & Johnson, 2000; Sharma & Patterson, 1999; Wong *et al.*, 2007). A personalização proporcionada torna a relação mais segura e mais satisfatória, mais “próxima” e provavelmente mais duradoura, ao promover um conforto psicológico na relação. As barreiras psicológicas à mudança aumentam e são criadas dinâmicas que promovem a lealdade (Ball *et al.*, 2006; Cerro, 2009).

Perante as dimensões da confiança e do compromisso, o contacto cliente-empregado é particularmente importante para o desenvolvimento dessas dimensões, relativamente à empresa (Jamal & Adelowore, 2008; Rutherford *et al.*, 2008; Wong & Sohal, 2006). O empregado é, por isso, um ativo importante para um desempenho superior, porque funciona como meio condutor de comunicação. Através da interação cliente-empregado, o cliente verifica os esforços feitos pela empresa em relação a ele próprio e disponibiliza-se, também, a fazer alguns esforços pela empresa para manter a relação (Hansen *et al.*, 2003; Rutherford *et al.*, 2008). A rotação dos pontos de contacto deve ser, por isso, uma grande preocupação das empresas (Rutherford *et al.*, 2008).

A simpatia é um dos benefícios que se desenvolve durante as interações e é a ligação afetiva que o comprador tem pelo vendedor (Nicholson *et al.*, 2001). Price, Arnould, & Tierney (1995) acrescentam a capacidade de comunicação e de resposta bem como a simpatia como fatores que podem influenciar a perceção dos clientes relativamente à credibilidade do fornecedor de serviço. Funcionam como mediadores no desenvolvimento de relações que, ao longo do tempo, se baseiam cada vez mais em aspetos afetivos (Hernández-Lobato *et al.*, 2006) e se traduzem na extensão em que o vendedor é entendido pelo cliente como amigável, cortês e agradável (Guenzi & Georges, 2010).

A gratidão e ligações afetivas são sentimentos que podem advir dessa ligação (Hansen *et al.*, 2003) e podem beneficiar as relações com a empresa ao permitirem encontrar interesses comuns (Yim *et al.*, 2008). Por isso, as empresas têm que assegurar que essa simpatia possa ser transferida para o novo empregado, quando a saída de um empregado ocorre, mas principalmente têm que se preocupar em manter os empregados, devido à importância que estes apresentam para a manutenção de relações de longo prazo (Nicholson *et al.*, 2001).

Segundo Kandampully (1998), os empregados de uma empresa de serviços são cruciais para uma relação de confiança via desenvolvimento de uma ligação emocional e estabelecimento de relações a longo prazo que ajudam a surpreender e exceder as expectativas dos clientes antecipadamente. Da mesma opinião é Alejandro *et al.* (2011) ao verificar que o contacto com os empregados permite relações mais sólidas, salientando-se o seu papel como representante da empresa na mente do cliente.

A capacidade dos empregados cumprirem as promessas (Ndubisi *et al.*, 2007; Wong & Sohal, 2006) e colocarem os interesses dos clientes antes dos seus e dos dos seus responsáveis bem como, a sua sinceridade, honestidade e capacidade, são elementos de confiança que promovem o desenvolvimento do compromisso essencial para a construção e manutenção de relações fortes com os clientes (Wong & Sohal, 2006).

São, por isso, dimensões caracterizadas por um estar afetivo positivo relativamente ao desempenho do empregado (Jamal & Adelowore, 2008) que, tal como a confiança, ajudam ao compromisso traduzido numa tendência de ação, desde que o cliente mostre um esforço por manter a relação (Dwyer *et al.*, 1987; Moorman *et al.*, 1992; Morgan & Hunt, 1994).

O compromisso foi desdobrado por diversos autores na sua forma afetiva (ligação emocional, baseada na confiança, identificação, benevolência e relacionamento com a outra parte), normativa (condições que criam sentimento de dependência, obrigação moral prisão ou falta de alternativas) e calculada ou de continuação (interesse próprio na relação com base nos custos percebidos) (Bansal *et al.*, 2004; Dwyer *et al.*, 1987; Fullerton, 2005; Gruen *et al.*, 2000; Jones *et al.*, 2010). Todas elas têm algum impacto nas intenções de mudar de fornecedor de serviços pelos clientes.

No entanto, o compromisso que mais demonstra propiciar uma lealdade mais fortalecida e voluntária é o desenvolvido através da afetividade (compromisso afetivo) (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2003; Čater & Čater, 2010; Harrison-Walker, 2001; Wetzels *et al.*, 1998). Esse compromisso demonstra uma lealdade mais comportamental, o que diminui a probabilidade da relação terminar, devido à implicação emocional subjacente na relação (Anvari & Amin, 2010; Aurier & N'Goala, 2010; Bansal *et al.*, 2004; Bowden, 2009; Carvalho, 2010; Čater & Čater, 2009; Dwyer *et al.*, 1987; Fullerton, 2003, 2005; Gounaris, 2005; Hansen *et al.*, 2003; Jones *et al.*, 2010; Valenzuela & Vásquez-Párraga, 2006; Wetzels *et al.*, 1998).

Quando se fala de compromisso afetivo trata-se de um sentimento de pertença, de um contentamento por ser cliente da empresa. Uma ligação emocional, de pertença a uma

família e de ter uma relação confortável e de confiança com a empresa (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2003).

Os clientes parecem valorizar mais o “nós gostamos” do que o “nós beneficiamos” (Čater & Čater, 2009; Čater & Čater, 2010), o que pode demonstrar, que não são tão racionais como poderiam ser. Esta vertente parece ver a importância da afetividade aumentar à medida que a experiência do cliente aumenta (Bowden, 2009). Em serviços altamente relacionais a afetividade e intimidade são essenciais à durabilidade de relações (Yim *et al.*, 2008).

Por isso, os fornecedores devem apostar na criação do compromisso afetivo através de um maior envolvimento ou criação de maior identificação do cliente em relação ao fornecedor (Dwyer *et al.*, 1987). Quando os clientes sentem que recebem mais valor por se encontrarem na relação, tendem a contribuir e retribuir esforços, bem como comportamentos devido aos benefícios passados recebidos (Wong & Sohal, 2002). Para Wetzels *et al.* (1998) a crença do cliente, em que o fornecedor está realmente preocupado com o seu bem-estar e que não vai ter ações que o prejudiquem aumenta, o compromisso afetivo.

O nível de afeto percebido relativamente ao serviço prestado afeta o julgamento feito pelo cliente relativamente ao valor despendido e recebido (Finucane *et al.*, 2000). Logo, as emoções que Bagozzi *et al.* (1999) consideram ser um estado mental de compreensão que deriva das observações cognitivas de acontecimentos e dos próprios pensamentos são centrais às ações quer de clientes, quer de gestores. Para Bigné *et al.* (2008) as emoções são mais intensas que os próprios estados de humor e estão diretamente ligadas a estímulos específicos.

Presentes ao longo de todas as ações, as emoções influenciam o processamento de informação, medeiam as respostas aos apelos, medem os efeitos dos estímulos do marketing, iniciam o estabelecimento de objetivos, direcionam os comportamentos e servem como fins e medidas do bem-estar do cliente relativamente aos serviços (Bagozzi *et al.*, 1999; Johnson *et al.*, 2009). Sendo que as emoções são o que distinguem a “verdadeira relação” de uma transação devem ser incluídas na relação para prevenir que os clientes se mudem para a concorrência (Čater & Čater, 2009; Čater & Čater, 2010).

Perante o exposto, a lealdade aparece reforçada quando já foi efetuado algum investimento na relação e o cliente sabe com o que contar para além dos benefícios económicos. A redução do risco, o conhecimento de necessidades especiais e tratamento personalizado, a confiança na consistência da qualidade e um sentimento de conforto reduzem a intenção de mudança por parte do cliente e aumentam a disposição para pagar um preço superior por esses benefícios (Bitner, 1995).

Note-se que os benefícios económicos e sociais são oferecidos facilmente por outras empresas e assim sendo, a criação de benefícios relacionais pode ser a condição para criação de uma vantagem competitiva (Gwinner *et al.*, 1998; Patterson & Smith, 2001). Para Gwinner *et al.* (1998) os benefícios relacionais são particularmente úteis para estratégias de diferenciação,

porque são difíceis de copiar pela concorrência e importantes para os clientes leais, bem como para a empresa.

Acima de tudo, para se desenvolver e manter relações de sucesso deve manter-se em mente os benefícios para a outra parte, numa relação mutuamente benéfica (Duhan & Sandvik, 2009; Gruen, 1995). Desta forma, a percepção de qualidade da relação, pelo cliente, aumenta a segurança na satisfação das suas expectativas e de que a informação fornecida não vai ser distorcida (Motta *et al.*, 2009). A relação é fortalecida e são reforçadas intenções corporativas e uma abertura mútua que ajuda a conhecer melhor o cliente (Crosby *et al.*, 1990; Czepiel, 1990).

Com confiança e compromisso na relação, direta ou indiretamente, derivam demonstrações intensas, duradouras, leais e dedicadas à empresa (Auruskeviciene *et al.*, 2010; Holm *et al.*, 1999; Liu *et al.*, 2011; Mitchell, 2000; Morgan & Hunt, 1994; Sheth & Parvatiyar, 2000). Para além disso derivam sentimentos de equidade (Thompson *et al.*, 2000), numa relação mútua e vantajosa para ambas as partes (Bennett, 1996; Grönroos, 2000; Hald *et al.*, 2009; Holm *et al.*, 1999; Levitt, 1983).

Na Tabela 7 são resumidas as características/comportamentos, apresentadas anteriormente, que demonstram influência positiva na construção da confiança e compromisso numa relação.

Tabela 7: Características e comportamentos promotores de confiança e de compromisso afetivo

Caraterística/comportamento	Autores
Interações agradáveis (contacto pessoal entre cliente-empregado, designados “momentos de verdade”)	Alejandro, <i>et al.</i> (2011); Anderson & Narus (1990); Bitner (1990); Boyle, <i>et al.</i> (1992); Grönroos (1988); Hansen, <i>et al.</i> (2003); Jamal & Adelowore (2008); Johnson, <i>et al.</i> (2009); Kim, <i>et al.</i> (2010); Rutherford, <i>et al.</i> (2008); Shamdasani & Balakrishnan (2000); Singh (2003); Vesel & Zabkar (2010); Wong & Sohal (2006)
Conhecimento sobre o cliente	Coulter & Coulter (2002); Dwyer <i>et al.</i> (1987); Grönroos (2004); Haldin-Herrgard (2000); Johnson, <i>et al.</i> (2009); Liljander & Roos (2002); Mechinda <i>et al.</i> (2010); Parasuraman, <i>et al.</i> (1985); Shamdasani & Balakrishnan (2000); Sheth (1976); Thompson, <i>et al.</i> (2000); Wang (2009)
Respeito mútuo	Motta, <i>et al.</i> (2009); Smeltzer (1997)
Identificação entre as partes	Čater & Zabkar (2009); Johnson <i>et al.</i> (2009); Liljander & Roos (2002); Shamdasani & Balakrishnan (2000)
Partilha de valor, informação e conhecimento mútuos	Bansal (2004); Crosby, <i>et al.</i> (1990); Doney & Cannon (1997); Grönroos (2004); Gummesson (1999); Jih, <i>et al.</i> (2007); Kumar (1996); Levitt (1983); Lewicki <i>et al.</i> (1998); Liljander & Roos (2002); Price & Arnould (1999); Ojasalo (2008); Rao & Perry (2002); Smeltzer (1997); Thompson, <i>et al.</i> (2000); Voss & Voss (1997)
Amizade e simpatia	Ambler & Styles (2000); Bansal (2004); Čater & Čater (2009); Crosby, <i>et al.</i> (1990); Price, <i>et al.</i> (1995); Nicholson, <i>et al.</i> (2001); Shamdasani & Balakrishnan (2000);
Esforços sociais, relacionais e estruturais	Liang & Wang (2008); Martín <i>et al.</i> (2004); Mota & Freitas (2008); Reynolds & Beatty (1999); Rousseau, <i>et al.</i> (1998)
Personalização/customização	Ball, <i>et al.</i> (2006); Gounaris (2005); Jamal & Adelowore (2008); Meng & Elliott (2008); Rutherford, <i>et al.</i> (2008); Shamdasani & Balakrishnan (2000); Surprenant & Solomon (1987)

(continua...)

Tabela 7: Características e comportamentos promotores de confiança e de compromisso afetivo

(continuação...)

Caraterística/comportamento	Autores
Momentos de interação passados	Dwyer, <i>et al.</i> (1987); Ganesan (1994); Heffernan (2004); Hennig-Thurau & Klee (1997); Moliner (2009); Selnes (1998); Gutek, <i>et al.</i> (2000)
Afetividade/intimidade	Anderson & Weitz (1989); Bloemer & Odekerken-Schröder (2003); Bowden (2009); Čater & Čater (2010); Finucane, <i>et al.</i> (2000); Harrison-Walker (2001); Hennig-Thurau & Klee (1997); Jamal & Adelowore (2008); Mattila (2001); Moorman, <i>et al.</i> (1992); Priluck (2003); Verhoef & Langerak (2002); Wetzels, <i>et al.</i> (1998); Yi & La (2004); Yim, <i>et al.</i> (2008); Zeithaml <i>et al.</i> (1990)
Experiência e a competência do prestador de serviço	Coulter & Coulter (2002); Crosby, <i>et al.</i> (1990); Čater & Zabkar (2009); Guenzi & Georges (2010); Mechinda <i>et al.</i> (2010); Shamdasani & Balakrishnan (2000)
Diálogo como forma de conhecer e compreender necessidades e expectativas	Ballantyne (2004); Bennett (1996); Busch & Wilson (1976); Lesser, <i>et al.</i> (2000); Thompson, <i>et al.</i> (2000); Varey & Ballantyne (2005)
Comunicação empática, eficaz, com significado e oportuna entre as partes	Anderson & Narus (1990); Bagdoniene & Jakstaite (2008); Ball <i>et al.</i> (2006); Dwyer, <i>et al.</i> (1987); Hansen, <i>et al.</i> (2003); Morgan & Hunt (1994); Ndubisi (2007); Ndubisi, <i>et al.</i> (2007); Price, <i>et al.</i> (1995); Shamdasani & Balakrishnan (2000); Sharma & Patterson (1999); Wong <i>et al.</i> (2007)
Atuação do prestador do serviço/empregado (honestidade, sinceridade, capacidade para cumprir promessas, de colocar os interesses do cliente antes dos seus, de comunicação e de resposta)	Alejandro <i>et al.</i> (2011); Kandampully (1998); Ndubisi, <i>et al.</i> (2007); Nicholson, <i>et al.</i> (2001); Wetzels, <i>et al.</i> (1998); Wong & Sohal (2006); Slater & Narver (1994)
Ligação emocional e afetiva	Bloemer & Odekerken-Schröder (2003); Čater & Čater (2009); Čater & Čater (2010); Dwyer, <i>et al.</i> (1987); Hansen <i>et al.</i> (2003); McAllister (1995)
Criação de emoções positivas	Baggozzi, <i>et al.</i> (1999); Bigné, <i>et al.</i> (2008); Čater & Čater (2009); Čater & Čater (2010); Johnson, <i>et al.</i> (2009)
Relação mutuamente benéfica	Bennett (1996); Duhan & Sandvik (2009); Grönroos (2000); Gruen (1995); Hald, <i>et al.</i> (2009); Holm, <i>et al.</i> (1999); Levitt (1983)
Criação de benefícios relacionais	Gwinner, <i>et al.</i> (1998); Patterson & Smith (2001)

Fonte: Elaboração própria.

Para além da confiança e do compromisso, Crosby, *et al.* (1990) acrescentam a perceção da qualidade global para o desenvolvimento de relações de qualidade e de antecipação das intenções futuras. De seguida apresentam-se algumas referências teóricas sobre qualidade e a sua relação com a satisfação.

4.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO

A qualidade do serviço é reconhecida como uma variável importante na gestão das relações a longo prazo com os clientes (Jih *et al.*, 2007; Venetis & Ghauri, 2004). Num ambiente altamente orientado para o serviço torna-se vital compreender como os clientes avaliam os serviços que desejam (Jayawardhena, 2010; Walker & Baker, 2000).

A definição de qualidade é feita pela diferença entre as expectativas dos clientes antes da interação de serviço e as suas percepções sobre o serviço recebido e a qualidade que experimentou (Asubonteng *et al.*, 1996; Gabbott & Hogg, 2000; Parasuraman *et al.*, 1985).

Sendo o cliente quem determina o nível de qualidade, conforme a percebe e a valoriza, é ele o juiz último (Bigné *et al.*, 1997). Assim, segundo Maestro *et al.* (2007) a qualidade percebida pelo cliente depende das suas características pessoais e do seu estado afetivo.

Uma orientação para o cliente pode ajudar o prestador a avaliar a sua satisfação, como o sistema implementado afeta as suas expectativas e a usar as suas respostas como guia para as operações do serviço na promoção da lealdade (Bagdoniene & Jakstaite, 2008; Bloemer *et al.*, 1998; Cronin & Taylor, 1994; Meng & Elliott, 2008; Thai, 2008). Macintosh (2007) verificou que as percepções dos clientes, relativamente à orientação da empresa para o cliente, influenciam positivamente a qualidade interpessoal da relação.

A percepção positiva do compromisso pela empresa e dos seus empregados com a qualidade, permite uma avaliação positiva pelos clientes, porque na ótica do cliente, esse compromisso dá a perceber que os seus interesses se sobrepõem aos interesses da empresa (Bloemer *et al.*, 1998)

Por isso, todas as pessoas envolvidas na prestação de serviços influenciam as percepções de qualidade, desde empregados a outros clientes, uma vez que fornecem indicadores sobre a natureza do serviço, tais como, a aparência, a maneira de vestir, as atitudes, os comportamentos e a competência. No caso dos serviços “quem” os executa “é” o serviço, ou seja, os empregados e o seu desempenho são o retrato do serviço e todos os momentos de interação podem representar pontos centrais de avaliação (Grönroos, 1984; Jamal & Adelwore, 2008; Loureiro & González, 2008; Zeithaml & Bitner, 2000).

A avaliação cognitiva (qualidade do serviço) antecede o julgamento afetivo (satisfação) na promoção da lealdade (Grönroos, 1998; Lee *et al.*, 2004), pelo que oferecer uma qualidade de serviços superior aliada com a experiência dos clientes tem um papel significativo na criação de intenções comportamentais futuras (Arora & Stoner, 1996; Lee *et al.*, 2004).

Para Zeithaml *et al.* (1996), a qualidade do serviço pode aumentar comportamentos favoráveis (tais como: referências positivas, aumento do volume de compras, permanecer leal, gastar mais com a empresa e pagar um preço superior) e pode diminuir comportamentos desfavoráveis (tais como: trocar a empresa por outra, dar más referências e fazer queixas a entidades externas). Por isso, a empresa deve procurar conhecer os níveis de serviço desejados pelos clientes e procurar excedê-los para prevenir e resolver eficazmente problemas que ocorram e, assim, diminuir os riscos de insatisfação (Berry & Parasuraman, 1991; Kotler & Armstrong, 2004).

Sendo que a satisfação deriva do valor que o cliente atribui a um determinado bem ou serviço, resulta da avaliação que ele faz entre aquilo que ele tem que despende com o que tem a receber (Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 2004). Assim, criar valor para o cliente

é fornecer algo que diminuía o seu sacrifício e algo que ele deseje, necessite e considere importante, para que influencie positivamente a qualidade percebida (Ravald & Gronroos, 1996).

No entanto, os estudos sobre qualidade não são consensuais. Alguns estudos apontam a qualidade como influência direta na lealdade (Auruskeviciene *et al.*, 2010; Baker & Crompton, 2000; Bloemer *et al.*, 1998; Čater & Čater, 2010), outros consideram-na como influência indireta através do efeito mediador da satisfação (Baker & Crompton, 2000; Bitner, 1990; Brady *et al.*, 2002; Caceres & Pappas, 2007; Chiou *et al.*, 2002; Cronin & Taylor, 1992; Dawkins & Reichheld, 1990; Hennig-Thurau & Klee, 1997; Ibáñez *et al.*, 2006; Kyle *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2004; Li & Petrick, 2010; Liu *et al.*, 2011; Loureiro & González, 2008; Moliner, 2009; Smith, 1998; Su *et al.*, 2011; Taylor & Baker, 1994; Tu *et al.*, 2011; Tung, 2010; Yu *et al.*, 2005; Zeithaml, 2000) e por fim outros defendem que quer a satisfação, quer a qualidade apresentam um efeito significativo na lealdade com importância acrescida nas ações dos empregados (Cronin & Taylor, 1992; Kyle *et al.*, 2010; Meng & Elliott, 2008; Rauyruen & Miller, 2007).

No entanto, a mediação que a satisfação apresenta na promoção da lealdade, apenas ocorre quando a oferta satisfaz as necessidades do cliente, porque caso contrário, sem uma melhoria contínua, os erros nos serviços podem levar o cliente a não voltar (Crosby *et al.*, 1990; Reichheld & Sasser, 1990).

Assim, a qualidade percebida do serviço tem duas dimensões: a dimensão técnica (ou resultado) e a dimensão funcional ou relacionada com o processo de prestação do serviço (Grönroos, 1984, 1988). “O que” (qualidade técnica) os clientes recebem nas interações é importante para eles mas para além do que recebem também se interessam no “como” o recebem (qualidade funcional) (Grönroos, 1984, 1988; Parasuraman *et al.*, 1985; Thai, 2008; Zeithaml *et al.*, 1990). As duas dimensões são interdependentes para que a qualidade se verifique, porque se assim não for a experiência será pobre ou inconsistente (Ballantyne *et al.*, 1995).

Na maioria das vezes, a qualidade funcional influencia mais as avaliações de qualidade pelo cliente do que propriamente a técnica (Auruskeviciene *et al.*, 2010; Clow *et al.*, 1997; Moliner, 2009). A qualidade funcional é considerada, principalmente, como fator motivacional, enquanto a técnica como fator higiénico (Grönroos, 1984; Ibáñez *et al.*, 2006).

Emeterio *et al.* (1995) salientam que a empresa que seja capaz de medir todas as dimensões relevantes para a produção do serviço, tais como a interação cliente/prestador e as percepções dos clientes e não apenas considerar o resultado final obtido, consegue identificar níveis de qualidade superiores.

A avaliação da qualidade dos serviços, pelos clientes, antes da experiência e interação, é dificultada pelo alto grau de intangibilidade, pelo que as referências de terceiros podem influenciar as expectativas criadas (Brown & Swartz, 1989; Zeithaml *et al.*, 1993). Por este

motivo, a qualidade é muitas vezes subvalorizada pelas empresas devido a essa dificuldade de avaliação (Tellis & Johnson, 2007), mas todos os elementos visíveis e possíveis de experimentar devem ser avaliados ao pormenor (Eiglier *et al.*, 1989; Emeterio *et al.*, 1995; Grönroos, 1988; Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml *et al.*, 1990). Por exemplo, a tangibilidade (o que é visível e possível oferecer complementando o serviço) foi um fator muito valorizado em alguns estudos realizados sobre qualidade (Hazra & Srivastava, 2009; Shaikh, 2009).

Para além dos elementos tangíveis, a qualidade oferecida pelos empregados demonstrou ser crítica para a formação da satisfação geral, pelo que a fator humano tem um peso significativo na perceção de qualidade do serviço pelos clientes (Chiou *et al.*, 2002; Gremler & Gwinner, 2000; Ibáñez *et al.*, 2006; Thai, 2008).

O papel dos empregados salienta-se principalmente ao nível das competências, do conhecimento e do profissionalismo na compreensão das expectativas e necessidades dos clientes e da comunicação não verbal (Antunes & Rita, 2007; Thai, 2008).

Do ponto de vista do cliente são os empregados que cumprem ou falham na realização das promessas da empresa, por isso são julgados pela sua capacidade para recuperarem as coisas que correm mal e para satisfazerem pedidos especiais e atitudes. Lewis (1993) considera, por isso, que o serviço prestado pelos empregados na conceção e entrega dos serviços influencia a qualidade. Sendo assim, devem ser desenvolvidas tecnologias, estruturas e processos internos para que sejam promovidas capacidades e ocorra uma boa prestação do serviço e desenvolvimento de relações (Bitner, 1995; Hawtin, 1994; Jamal & Adelowore, 2008; Kordupleski *et al.*, 1993).

As relações com os empregados ajudam a desenvolver o desejo do cliente em manter uma relação próxima com a empresa (Gremler & Gwinner, 2000; Hansen *et al.*, 2003). Uma interação agradável e uma ligação pessoal demonstram-se essenciais para o desenvolvimento de relações com os clientes promovendo a sua satisfação, a sua lealdade ou ações de lealdade como a referência da empresa a potenciais clientes (Gremler & Gwinner, 2000). Desta forma, os empregados conhecem melhor as expectativas do cliente, orientam melhor a sua atuação e o cliente sente mais vontade de resolver situações em conjunto e manifestar-se positivamente sobre a empresa (Jamal & Adelowore, 2008; Kim *et al.*, 2010).

Assim, os momentos que antecedem a compra ou os primeiros contactos com a empresa são importantes para a avaliação da qualidade, porque é nesses momentos que a empresa estabelece expectativas para os contactos seguintes. O surgimento de problemas pode aumentar o risco de insatisfação no futuro (Zeithaml, 2000).

A manutenção de interações frequentes e o que acontece durante essas interações têm um grande impacto no serviço percebido (Brown & Swartz, 1989; Grönroos, 1984, 1988; Loureiro & González, 2008). Segundo Brown & Swartz (1989), o resultado de uma interação é um dos dois resultados possíveis: satisfação ou insatisfação dependendo da comparação da

experiência do cliente com um conjunto de expectativas baseadas, em parte ou na sua totalidade, em experiências passadas relevantes, opiniões de terceiros ou observações.

A disponibilização de uma atenção personalizada ao cliente, a compreensão das suas necessidades específicas e a qualidade de serviço podem conseguir obter maior lealdade e o desejo afetivo do cliente permanecer (Hazra & Srivastava, 2009; Venetis & Ghauri, 2004).

Segundo Wong *et al.* (2007), a qualidade da relação com os empregados pode influenciar as atitudes de um cliente relativamente a uma empresa, porque traduz o conjunto de benefícios/valores intangíveis que as partes esperam obter quando entram numa relação a longo prazo (Fruchter & Sigué, 2005; Zineldin, 2000). Alguns elementos apontados na literatura para a qualidade da relação são: o nível em que a relação se adequa à satisfação das necessidades do cliente na relação (Hennig-Thurau & Klee, 1997); a expectativa e a interação com os clientes (Boles & Johnson, 2000); a experiência e comportamentos relacionais (Crosby *et al.*, 1990); tratamento e atenção individualizada de forma consistente e capacidade para responder aos pedidos dos clientes e resolução de problemas (Wong & Sohal, 2006).

Sendo assim, significa que, no processo de “fabricação de um serviço”, todo o serviço resulta da interação entre dois elementos de base: um suporte físico e os empregados (ambos pertencentes à empresa) e um cliente (Eiglier *et al.*, 1989). O *feedback* proporcionado pelos clientes reflete-se no conhecimento e nas competências obtidas pelos empregados na prestação do serviço que, futuramente pode ser usado em novos serviços de forma mais eficiente e eficaz. O conhecimento sobre as necessidades e requisitos dos clientes e a atitude e o comportamento dos empregados, no sentido de obterem esse conhecimentos, são fatores importantes da qualidade quer ao nível da relação, quer do serviço oferecido (Emeterio *et al.*, 1995).

De acordo com o sugerido por Ravalid & Gronroos (1996), verifica-se que a inclusão de aspetos relacionais, na prestação do serviço, pode ver aumentada a criação de valor para o cliente e a criação de uma relação duradoura é mais facilmente estabelecida (Ravalid & Gronroos, 1996). Superar as expectativas de serviço relativamente ao que o cliente deseja obter pode permitir à empresa distinguir-se da sua concorrência e fortalecer os níveis de lealdade (Berry & Parasuraman, 1991)

A avaliação da qualidade é uma das preocupações das empresas e foram desenvolvidos alguns modelos. O mais comumente utilizado e estudado empiricamente é o SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985) e refinado por Berry *et al.* (1988). Este modelo baseia-se nas expectativas dos clientes relativamente ao serviço. No entanto, Cronin & Taylor (1992) introduziram ao modelo o seu cariz unidirecional e voltado para as perceções de qualidade dos clientes relativamente ao serviço recebido e é neste sentido que esta investigação orientou a avaliação da qualidade.

Desta forma, pode concluir-se, tal como Cronin & Taylor (1994) referem, que no final do processo de prestação de serviços, um bom serviço é determinado pelo desempenho dos indivíduos que o prestam. O desconhecimento destas situações pode dar origem a sistemas bonitos no papel, mas a uma força de trabalho regimentada e não corporativa.

4.3 LEALDADE

A lealdade é um dos conceitos associado à construção de relações e fundamenta-se em sentimentos de interdependência entre clientes e fornecedores que investem mutuamente em recursos (Bitner, 1995; Hikkerova & Sahut, 2010). Assim, quando o prestador investe recursos intangíveis e pessoais nos clientes, estes tendem a devolver relações mais estáveis, satisfatórias e fortes (Palmatier *et al.*, 2009). Ao sentirem que recebem tratamento especial, os clientes, consideram ficar em débito e podem retribuir através da recomendação ou fornecendo ao prestador *feedback* importante e informação pessoal (Dwyer *et al.*, 1987; Gwinner *et al.*, 1998; Wang, 2009; Wong & Sohal, 2002). Os prestadores ficam mais conhecedores dos seus clientes leais e mais capazes de alimentar as suas relações através de investimentos contínuos (Hawtin, 1994; Kordupleski *et al.*, 1993).

As contribuições sobre MR salientam o objetivo de promover a lealdade como resultado de um MR eficaz (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010; Antunes & Rita, 2007; Ndubisi, 2007; Parasuraman *et al.*, 1991). O objetivo de estudar a lealdade é determinar o que o cliente quer e deseja para que sejam asseguradas repetições de visitas. Desta forma a gestão pode concentrar-se nos fatores que mais influenciam a permanência e retenção do cliente (Chi & Qu, 2008).

A lealdade, segundo Jones & Sasser (1995), corresponde ao sentimento de ligação ou afeição às pessoas, produtos ou serviços de uma empresa e que pode ser avaliado pelas intenções de recompra e por comportamentos secundários, tais como referências, avais e passa palavra (Jones & Sasser, 1995; Webber & Klimoski, 2004).

Sendo assim, a lealdade pode ser definida como a disponibilidade para comprar vários serviços da mesma empresa regularmente e para a recomendar a outros que se transformam em potenciais clientes da empresa. Constitui, por isso, uma vantagem competitiva para as empresas, porque clientes leais são menos sensíveis a mudanças de preço, a ações dos concorrentes, compram mais frequentemente e em maior quantidade (Ekiyor *et al.*, 2010; Marzo-Navarro *et al.*, 2004).

A satisfação é considerada importante para promover a lealdade, porque pode ser um indicador de repetição de compra pelo cliente. No entanto, a lealdade é que dá garantias de que o cliente vai voltar e para além disso vai referenciar a empresa a terceiros. Este tipo de lealdade é o estado ideal a implementar nos clientes (Carvalho, 2010; Stum & Thiry, 1991). Para Hart & Johnson (1999b), a lealdade captura elementos da relação a longo prazo que a satisfação, por si só, não consegue e fornece uma imagem mais completa dos sentimentos dos clientes.

Os clientes que se dizem satisfeitos não são propriamente leais, porque se se alterar a oferta da concorrência e os gostos e necessidades dos clientes, estes começam a procurar alternativas. Os clientes permanecem leais pelo valor que recebem de diversos fatores: qualidade do produto, serviço, apoio e disponibilidade (Reichheld, 1994).

A lealdade de um cliente pode ser interpretada de duas maneiras: comportamental e afetiva (Zeithaml, 2000). Em termos comportamentais a lealdade analisa-se pelas atitudes e ações positivas tomadas pelo cliente relativamente à empresa (por ex: número de vezes que se dirige à empresa, número de vezes que compra um produto), enquanto em termos afetivos analisa-se o grau de ligação do cliente à empresa por um sentimento de pertença ou de compromisso com ela. Os clientes leais em termos afetivos tendem a manter contacto com a empresa, fornecem sugestões de melhoramentos e recomendam os benefícios a outros (Carvalho, 2010; Jones & Taylor, 2007; Zeithaml, 2000).

Logo, mais do que um comportamento, a lealdade, também se representa por um conjunto de fatores psicológicos de avaliação e de tomada de decisão de origem cognitiva ou afetiva (Hikkerova & Sahut, 2010; Jones & Taylor, 2007), sendo influenciada pela construção de confiança (Carvalho, 2010; Mechinda *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2007a).

Segundo Hart & Johnson (1999b), o tipo de empresa com a qual o cliente é leal corresponde à empresa em que ele pode confiar. É o mesmo que dizer que a ação da empresa será sempre no melhor interesse do cliente, sem exceções, para ser considerada “fornecedor para a vida” e pela qual tenham sentimento de perda quando essa situação ocorrer (Hart & Johnson, 1999b; Wetzels *et al.*, 1998). A orientação para o MR traduz-se, por isso, numa ambição de longo-prazo para produzir a lealdade quer seja afetiva ou comportamental (Fyall *et al.*, 2003).

Um processo afetivo baseado em valores emocionais (Moliner *et al.*, 2007b) confirma o papel preponderante do afeto na formação de atitudes que se evidencia na construção da lealdade (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; Moliner *et al.*, 2007b). Segundo Ball *et al.* (2006), a personalização, como sendo a criação e o ajustamento do serviço aos requisitos individuais de um cliente, promove um conforto psicológico que potencia a lealdade através de uma relação mais segura e satisfatória. Assim, uma ligação emocional está subjacente à promoção da lealdade afetiva que se traduz em comportamentos efetivos de lealdade (Bejou *et al.*, 1998; Oliver, 1999). A confiança na credibilidade e integridade do prestador de serviços e a satisfação são, por isso, fortes determinantes da lealdade ao serviço (Bejou *et al.*, 1998; Shamdassani & Balakrishnan, 2000).

A satisfação aparece como um processo cognitivo-afetivo onde quer as expectativas quer as emoções influenciam diretamente a lealdade (Bigné & Andreu, 2004; Bosque & Martín, 2008). O facto de um cliente confirmar as suas expectativas, cria sensações de agrado que promove emoções positivas e satisfação com o serviço. Ao longo da prestação do serviço, os clientes

estarão sujeitos a várias situações que proporcionam emoções pelo que, gerar emoções positivas poderá converter-se num maior nível de satisfação (Bigné & Andreu, 2004).

A gratidão, como uma componente social das interações humanas que permite uma base emocional para comportamentos recíprocos, gera uma grande pressão psicológica para retribuir o favor (Palmatier et al., 2009). Por isso, as perceções pelo cliente de ações de livre vontade e benevolentes, por parte da empresa, na satisfação das suas necessidades, aumentam os sentimentos de gratidão, com impactos positivos nos resultados da empresa. O aspeto afetivo da gratidão como reconhecimento, agradecimento e apreço pelo benefício recebido e o aspeto comportamental como ações para pagar ou retribuir os benefícios recebidos em resposta aos sentimentos de gratidão, podem permitir construir relações fortalecidas com comportamentos efetivos de lealdade (Palmatier *et al.*, 2009).

O compromisso também aparece em vários estudos como impulsionador de atitudes cognitivas e afetivas relativamente à manutenção de uma relação, dado que o sentimento de ligação emocional desenvolvido se traduz em comportamentos relacionados com a lealdade tais como recompra, passa-palavra, queixas e reclamações (Moliner *et al.*, 2007a; Ndubisi, 2007; Sánchez-Garcia *et al.*, 2007). Para além disso, o compromisso leva a um maior esforço pelo cliente no sentido de solidificar as relações, através da partilha de valores, informação e conhecimento mútuo (Gummesson, 1999; Jih *et al.*, 2007; Rao & Perry, 2002; Voss & Voss, 1997).

Esta partilha de valores, informação e conhecimentos permitem um maior conhecimento sobre o que o cliente deseja e espera. Em contrapartida, o compromisso da empresa em satisfazer os clientes, bem como pelos seus empregados, melhora as perceções do cliente relativamente à qualidade (Macintosh, 2007). A avaliação positiva, demonstra que esse compromisso dá a perceber que os interesses do cliente se sobrepõem aos interesses da empresa (Bloemer *et al.*, 1998). Essa avaliação é importante para o julgamento afetivo de satisfação com um papel significativo na criação de intenções comportamentais futuras (Arora & Stoner, 1996; Lee *et al.*, 2004).

O conhecimento das expectativas dos clientes e dos níveis de serviço desejados pelos clientes permite à empresa satisfazê-los ou mesmo superá-los (Emeterio *et al.*, 1995; Zeithaml *et al.*, 1996) e potenciar comportamentos favoráveis à empresa tais como referenciá-la e permanecer leal e reduzir os comportamentos desfavoráveis tais como trocá-la (Zeithaml *et al.*, 1996).

Neste sentido, a confiança, o compromisso afetivo, a qualidade do serviço e a satisfação são apontados na literatura como impulsionadores de lealdade quer afetiva, quer comportamental, que se refletem em manifestações de visitar, de referenciar, de defender de críticas ou mesmo pagar um preço superior pelo serviço (Tabela 8).

Tabela 8: Elementos impulsionadores da lealdade

Elementos	Autores
Satisfação	Alegre & Cladera (2009); Ball, <i>et al.</i> (2006); Cerro (2009); Cerro, <i>et al.</i> (2010); Hennig-Thurau, <i>et al.</i> (2002); Hernández-Lobato, <i>et al.</i> (2006); Mechinda, <i>et al.</i> (2010); Moliner, <i>et al.</i> (2007a); Oliver (1999); Sánchez-Garcia, <i>et al.</i> (2007); Wang, <i>et al.</i> (2006)
Qualidade de serviço percebida	Arora & Stoner (1996); Lee, <i>et al.</i> (2004); Snoj & Mumel (2002); Yacout (2010); Zheithaml, <i>et al.</i> (1996)
Confiança	Ball, <i>et al.</i> (2006); Carvalho (2010); Dwyer, <i>et al.</i> (1987) Hennig-Thurau, <i>et al.</i> (2002); Mechinda, <i>et al.</i> (2010); Moliner, <i>et al.</i> (2007a); Moorman, <i>et al.</i> (1992); Morgan & Hunt (1994); Ndubisi (2007); Palmatier, <i>et al.</i> (2009); Wang, <i>et al.</i> (2006); Moliner, <i>et al.</i> (2007a); Yacout (2010); Yen, <i>et al.</i> (2009)
Compromisso	Bansal, <i>et al.</i> (2004); Carvalho (2010); Dwyer, <i>et al.</i> (1987); Fullerton (2003, 2005); Gruen, <i>et al.</i> (2000); Hansen, <i>et al.</i> (2003); Hennig-Thurau, <i>et al.</i> (2002); Jones, <i>et al.</i> (2010); Moliner, <i>et al.</i> (2007a); Moorman, <i>et al.</i> (1992); Morgan & Hunt (1994); Ndubisi (2007); Palmatier, <i>et al.</i> (2009); Wang, <i>et al.</i> (2006); Yen, <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Elaboração Própria.

Uma orientação para o MR como forma de conseguir a lealdade é então apresentada como fonte de vantagem competitiva para as empresas em geral e de serviços em particular (Grönroos, 2000), pela criação de benefícios relacionais importantes para clientes leais. Desta forma, consegue-se superar o risco de não encontrar fatores de diferenciação face à concorrência (Gwinner *et al.*, 1998).

A preferência pela novidade e experiências em novos locais, presentes em atividades como a turística, âmbito de aplicação desta investigação, aumentam a importância do desenvolvimento de uma orientação para o MR (Bigné *et al.*, 2001) O estudo dos fatores que contribuem para a construção de relações duradouras e sustentáveis, nessa atividade, torna-se relevante.

No capítulo seguinte procede-se a uma caracterização da atividade de TR para melhor compreensão das suas características, funcionamento, importância para o tecido económico português e sua aplicabilidade ao tema em estudo.

5. Turismo Rural

5.1 CARATERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE TURISMO RURAL

O termo turismo, num sentido amplo, representa um conjunto de serviços e recursos utilizados, direta ou indiretamente, pelos turistas. As empresas turísticas são aquelas que se dedicam à satisfação de necessidades e expectativas desses turistas (Balanzá & Nadal, 2003). A diminuição dos recursos globais proporciona um ambiente muito favorável ao turismo (Sharpley & Roberts, 2004). Tem sido uma atividade impulsionadora do desenvolvimento regional e quando bem-sucedida pode trazer aumento de emprego, receitas de turismo, rendimentos para o Governo e rendimentos para atividades relacionadas (Chen & Tsai, 2007).

O TR é o turismo que tem lugar no campo. No entanto, dada a diversidade e vertente multifacetada das áreas rurais e do TR, a ruralidade é o ponto central e único do pacote do TR (Lane, 1994). As áreas rurais são as regiões periféricas caracterizadas por populações dispersas, empresas de pequena dimensão e tradicionais, com custos de manutenção elevados e economia pobre (OECD, 1994). Uma comunidade rural ou urbana é uma classificação que, segundo Gartner (2004), deriva do número de pessoas que se encontram a residir numa determinada área, no entanto cada país tem a sua definição de ruralidade.

Desde a década de 70, como resposta ao aumento e diversificação da procura turística, assim como a procura de soluções para o declínio da agricultura, melhores padrões de vida e desagregação das sociedades rurais, assiste-se ao desenvolvimento do turismo e de atividades de lazer em espaço rural (Lane, 1994). Estas atividades demonstram-se um meio privilegiado de promoção dos recursos existentes nos territórios rurais, um fator de revitalização do tecido económico e social e uma oportunidade para o desenvolvimento desses territórios (Albacete-Sáez *et al.*, 2007; Buhalis, 2000; Fleischer & Pizam, 1997; IESE, 2008).

Uma vaga de mudança, redenção e regeneração atravessou o mundo rural. A vaga começou na Europa Ocidental, passando pelo Norte da América, seguindo-se a Austrália, Nova Zelândia, Japão e Europa Oriental. Os seus impactos mais amplos sentiram-se em todo o mundo. O TR foi-se desenvolvendo de forma relativamente fácil com a junção de um conjunto de fatores de ordem técnica, de procura e de oferta que ocorreram por um feliz acaso (Lane, 2009).

Os empreendedores desta atividade traduzem-se em casais, famílias ou cônjuges que baseiam o seu estilo de vida no conhecimento técnico, nas competências e capital, geralmente obtidos nas cidades (Anderson & McAuley, 1999; Lane, 2009). Inspiram-se na riqueza romântica, saudável, de comunidade e nas imagens isentas de crime, do interior do país, para desenvolverem a sua atividade. O TR surge quando as pessoas com as terras inaproveitadas verificaram que a terra poderia ser aproveitada para gerar rendimento e não apenas para produção de produtos. Todas estas condições fazem do TR uma atividade complexa e multifacetada (Lane, 2009).

A procura surgiu devido aos crescentes rendimentos dos viajantes e pela elevação do TR a uma condição de *status*. Os problemas de saúde, como por exemplo a obesidade e a diabetes aumentam a preocupação para a realização da atividade física e as férias rurais podem ser vistas como uma agradável e moderna forma de fazer esse exercício. Os turistas enquadram-se em todas as idades, com mais formação do que a maioria, com algum poder de compra, preocupações ambientais e por isso um grupo poderoso que procura qualidade, embora instável e móvel. Engloba-se, de forma crescente, neste tipo de turista os viajantes independentes que procuram experiências de férias individuais, diferentes e desafiantes (García, 2005; Lane, 2009; Serrano & Molina, 2002). Os turistas rurais não procuram pacotes massificados, preferindo um turismo mais individualizado, com contato personalizado e um interesse maior por tranquilidade, contato com a natureza, com o povo e cultura locais (García, 2005; Loureiro *et al.*, 2006; Serrano & Molina, 2002; Vareiro & Ribeiro, 2005).

Roberts & Hall (2004) consideram que no TR podem ser permitidas experiências diferentes onde os visitantes são encorajados a envolverem-se com o ambiente natural através de momentos de lazer agradáveis. Beneficia da vontade dos turistas voltarem à natureza e experimentarem atividades transformadas em momentos de lazer (Buhalis, 2000). A ideia da busca por um estilo de vida simples, ao ar livre e que permita ao turista afastar-se do *stress* e da contaminação das grandes cidades são os principais motivos que atraem as pessoas ao espaço rural (Loureiro *et al.*, 2006). Os turistas rurais procuram romper com a vida que levam nas cidades e reconhecem no campo uma forma de repor o equilíbrio e as energias. A qualidade de vida, num povo pequeno, tranquilo, com natureza viva e cultura local atraente são situações que não existem no local onde habitualmente trabalham ou habitam (García, 2005; Serrano & Molina, 2002).

Para Fleischer & Pizam (1997), no meio rural, os turistas não vão apenas dormir e comer mas também se envolvem em atividades recreativas com a comunidade local. Férias temáticas, naturalismo, cultura e saúde são vertentes da procura que se associam a áreas rurais e que podem proporcionar o desenvolvimento do produto de TR (Kastenholz *et al.*, 1999).

O TR foi identificado como um instrumento de desenvolvimento das áreas rurais devido ao seu potencial de integrar diversas atividades e recursos disponíveis nessas áreas, cada vez mais procuradas pelo mercado de turismo. A evidência demonstra baixos níveis de desempenho dos negócios de TR, em muitos casos, sugerindo melhores abordagens de gestão profissional. Particularmente nesta vertente de turismo, a ação de marketing pode ser melhorada através da compreensão dos determinantes da satisfação do cliente, prazer e lealdade nesse mesmo contexto (Loureiro & Kastenholz, 2011).

A oferta turística tem que se adaptar às exigências deste novo tipo de procura, tendo em conta que a oferta engloba recursos naturais mas também estabelecimentos, alojamentos e estruturas, recursos naturais e arquitetónicos locais, inseridos no meio agrícola (García, 2005; Serrano & Molina, 2002).

Poucos estudos têm sido realizados sobre a atividade de TR numa perspetiva de pesquisa de mercado. As investigações tendem a focar em formas mais usuais de turismo e desviam-se do TR devido ao seu mercado disperso e fragmentado (Kastenholz *et al.*, 1999). Segundo estes autores, os estudos em TR enveredam por áreas sobre atitudes dos residentes relativamente aos turistas (Allen *et al.*, 1993; Long *et al.*, 1990), sobre as práticas de lazer (Owens, 1984) ou perceções e experiências ambientais. No entanto, uma ótica de mercado continua por aprofundar (Kastenholz *et al.*, 1999).

O TR é usado de diversas formas, conforme a tónica que se coloca: no tipo de unidade de hospedagem, turismo com base numa quinta ou com ela relacionado, no propósito específico ou características específicas ou no turismo realizado no campo (Lane, 1994). A comunidade europeia adotou a definição de TR como todo o turismo que é realizado nas áreas rurais (Kastenholz *et al.*, 1999). A definição portuguesa, ainda que limitada, segundo os autores, é um retrato da definição com base no tipo de unidade de hospedagem, porque salienta a acomodação como pré-requisito para que seja considerado turismo. Mas a definição não é consensual devido às diferentes tipologias que se podem encontrar, bem como as diferenças geográficas (Gartner, 2004; Lane, 2009; Maestro *et al.*, 2007).

5.2 TURISMO RURAL EM PORTUGAL

Em Portugal, o Turismo é um dos principais setores estratégicos da economia devido à sua capacidade de criar riqueza nacional, regional, local e emprego, quer seja direta ou indiretamente (Costa, 2004; Daniel, 2010; Fernandes & Proença, 2008; Kastenholz *et al.*, 1999; MEID, 2009; Pessoa, 2008; Turismo de Portugal, 2010; Turismo de Portugal, 2007). Para além do grande impacto que apresenta no Produto Interno Bruto (PIB), na Balança de Pagamentos, no investimento e rendimento é-lhe reconhecido o papel de “motor” de desenvolvimento de outras atividades (Daniel, 2010).

Os dados apresentados no relatório de sustentabilidade de 2010 do Turismo de Portugal (2010) demonstram que todos os indicadores da atividade turística subiram e o crescimento que proporcionou na balança turística, permitiu atenuar o défice da balança comercial. Ao nível da competitividade do setor, o relatório permite observar Portugal numa posição de destaque relativamente a outros destinos concorrentes na Bacia do Mediterrâneo (3º lugar atrás da França e Espanha). O contributo do Turismo para o PIB tem vindo a manter uma tendência crescente atingindo um peso de 9,2% do PIB em 2010 e um aumento de 0,4% relativamente a 2009.

Portugal é dotado de matérias-primas - condições climatéricas, recursos naturais e culturais - indispensáveis à consolidação e desenvolvimento do Turismo, que lhe permitem deter vantagens competitivas claras, quando acompanhadas de uma oferta estruturada, distintiva e inovadora (Turismo de Portugal, 2009). Paisagem, clima, ambiente e cultura são importantes ativos turísticos e a sua combinação converte-se num fator de diferenciação entre regiões e por isso uma potencial vantagem competitiva (Costa, 2004; Pessoa, 2008). Os recursos

humanos são um dos vetores de preocupação do Plano Estratégico traçado para o setor, para que a qualidade seja reforçada ao longo dos “momentos de verdade” e se façam dotar da experiência e capacidades necessárias (Turismo de Portugal, 2007).

Para se diminuir a dependência do turismo de sol e mar em Portugal, responder a diferentes apelos, necessidades e exigências, para além de incentivar o desenvolvimento das regiões do interior e evitar a saturação dos destinos turísticos tradicionais, procura-se diversificar a oferta, harmonizar o aproveitamento do espaço territorial português e diminuir as consequências da sazonalidade da atividade (Daniel, 2010; Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006; MEID, 2009; Sharpley, 2002).

O surgimento do TR deveu-se essencialmente a uma mudança de comportamentos e a uma preocupação da sociedade, e em particular de alguns turistas, por questões ecológicas (Fernandes & Proença, 2008; Serrano, 2004; Serrano & Molina, 2002). O retorno ao ambiente natural das populações urbanas mais humanizadas e a procura por recreação e lazer por parte destas, originam novas motivações para mudarem o tipo de viagens que desejam fazer (Fernandes & Proença, 2008; Kastenholtz *et al.*, 1999; Loureiro & González, 2008; Ribeiro *et al.*, 2004; Salgado, 2010; Serrano, 2004).

Estas mudanças promovem alterações nos comportamentos e diversificação nos produtos e atividades turísticas (Vareiro & Ribeiro, 2005). O conhecimento de tradições e costumes, por vezes esquecidas ou desconhecidas, a tranquilidade e atividade física para enfrentar o sedentarismo do trabalho diário, tornam-se novidades para um cliente pouco habituado a estes aspetos (Ribeiro *et al.*, 2004; Salgado, 2010). A alteração do perfil do turista perante estas mudanças potencia oportunidades para o setor (Costa, 2004; MEID, 2009).

Loureiro (2010) salienta que o TR é visto como turismo no campo que engloba o ambiente e produtos rurais (ex: comida e feiras) no pacote essencial para os turistas. Pode ser observado como o turismo dentro do país que envolve o ambiente rural como produto *pivot* oferecido, localizado em áreas rurais, construído com base nas características especiais do mundo rural, empresas de pequena dimensão, espaço aberto e sustentabilidade (Loureiro & González, 2008).

O TR, embora seja considerado uma atividade dentro de um setor de serviços, apresenta características próprias e tem como objetivo essencial oferecer aos utilizadores a oportunidade de reviver as práticas, os valores e as tradições culturais e gastronómicas das sociedades rurais, beneficiando ao mesmo tempo da hospedagem, acolhimento personalizado e ambiente familiar e doméstico (Salgado, 2010; Serrano & Molina, 2002; Silva, 2007).

As interações estabelecidas permitem desenvolver amizades que criam ligações afetivas aos lugares, o regresso ao mesmo estabelecimento ou a outro no mesmo local (Silva, 2007). Por isso, é considerada uma das atividades melhor colocada para assegurar a revitalização do tecido económico rural, por valorizar recursos da área, da história, da tradição e da cultura regional (Salgado, 2010).

A pequena dimensão e localização dispersa das empresas rurais dificultam investimentos e a atração dos turistas. No entanto, o TR pode ser um pilar de desenvolvimento dos espaços rurais, por si só ou através da dinamização de muitas outras atividades económicas que interagem com a atividade turística (García, 2005; Salgado, 2010).

Em Portugal, o TR apareceu no ano de 1979, em alguns locais, tais como Ponte de Lima devido, precisamente, à diversidade geográfica, cultural e gastronómica e foi regulamentada em 1986 pelo Decreto-Lei nº 256/86 de 27 de agosto.

O DL nº 54/2002 de 11 de março define TR como o "*conjunto de atividades, serviços de alojamento e animação a turistas, em empreendimentos de natureza familiar, realizados e prestados mediante remuneração, em zonas rurais.*" Esta definição engloba os alojamentos de áreas locais onde se incluem casas com arquitetura marcante e de valor histórico, casas de campo, representações de arquitetura típica e quintas, na sua maioria com os proprietários a viverem nos estabelecimentos e a providenciarem uma experiência de hospitalidade de natureza personalizada (García, 2005; Loureiro, 2010; Salgado, 2010).

A nível nacional, o TR foi designado por Turismo no Espaço Rural (TER) e encontra-se muito diferenciado na sua distribuição, existindo áreas geográficas com grande concentração populacional e outras praticamente despovoadas (Fernandes & Proença, 2008; Salgado, 2010). Segundo Salgado (2010) isto deve-se a dificuldades na gestão das áreas rurais em prol das necessidades e benefícios procurados pelos turistas que as visitam. Apesar de tudo são áreas que apresentam condições que permitem desenvolver ofertas muito diversificadas, dado que a montante e a jusante se encontra um conjunto de atividades que alimentam, diversificam e qualificam a oferta turística de um território (Fonseca & Ramos, 2007; García, 2005). O estímulo a atividades diretamente relacionadas (hotelaria, restauração, animação) bem como a atividades de produção de artesanato e produtos regionais é exemplo do benefício do TR para essas regiões (García, 2005).

Esta atividade é considerada como uma forma de dinamização, revitalização e sustentabilidade das economias rurais, porque contribui para a criação de emprego, de infraestruturas e reabilitação do património natural, arquitetónico e cultural (Anderson & McAuley, 1999; Fernandes & Proença, 2008). Nas suas diversas modalidades, o TR é apontado como tendo potencial para assegurar a multifuncionalidade de alguns espaços rurais, contribuir para o seu desenvolvimento sustentável e satisfazer a procura turística por destinos mais individualizados de maior qualidade. Nas modalidades de turismo não massificado, o TR ocupa um lugar de referência (Fonseca & Ramos, 2007) sendo que um marketing diferenciado, adaptado aos diferentes segmentos e produtos turísticos, pode maximizar os benefícios para todas as partes envolvidas (Kastenholz *et al.*, 1999; Salgado, 2010).

A expansão do TR é uma tendência comum na maioria dos países da Europa, onde as "pessoas urbanas" têm optado pela escolha de zonas rurais para seu destino de férias e em Portugal essa tendência também se verifica (Loureiro & González, 2008).

Segundo os dados do Turismo de Portugal (2009), a evolução do TER de 2005 a 2009 (último ano de dados disponível), em termos de número de estabelecimentos, de camas e taxas de ocupação por NUT II e por modalidade de TER tem vindo a aumentar (ver anexo 1). Os dados indicam que a zona norte e centro e em expansão a zona alentejana são as que apresentam maior concentração de estabelecimentos e capacidade de alojamento (Tabela 40 e Tabela 42). As modalidades que prevalecem são o TER, seguido pelas Casas de Campo e pelo Turismo de Habitação (Tabela 41) Estes dados salientam a importância dos destinos turísticos tradicionais de oferta de sol e mar na zona litoral que continuam a concentrar grande parte da oferta turística em Portugal (Loureiro & González, 2008). A maior ocupação dos estabelecimentos verifica-se nas zonas de Lisboa e Algarve (Tabela 44) sendo que as modalidades com maior taxa de ocupação são: os Hotéis Rurais, o Turismo de Aldeia e o Agroturismo (Tabela 45). No entanto, as modalidades que apresentam maior capacidade de alojamento são o TER, seguido do Turismo de Habitação e das Casas de Campo (Tabela 45) e apesar da procura por este tipo de turismo ser essencialmente portuguesa a tendência de turistas estrangeiros tem-se mostrado bastante positiva (Tabela 46).

Perante estes factos verifica-se que o TR é uma realidade a nível nacional e por isso torna-se pertinente o desenvolvimento de investigação que permita melhorar a sua oferta bastante diversificada e personalizada. Acresce ainda o facto do perfil do turista que o procura ser bastante diferente do perfil do empresário de TR. O perfil do empresário de TR caracteriza-se, geralmente, por um baixo nível académico (Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006), contrariamente ao perfil do turista, que se caracteriza por elevado nível académico (Lane, 2009; Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006). Por sua vez, o empresário de TR, concentra em si a maior parte das funções de gestão dos estabelecimentos ou tem outra profissão em acumulação (IESE, 2008).

Para responder a estas novas características, os empresários têm que providenciar produtos de valor acrescentado que estimulem a disposição dos turistas para os pagarem. Assim, o aspeto chave para um novo modelo de gestão de turismo pode passar pela qualidade de serviço alcançada por novas políticas de recursos humanos (Costa, 2004).

5.3 CARATERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TURISMO RURAL

A prestação de um serviço é uma interação entre cliente e fornecedor, onde é demonstrado o seu lado interpessoal (Surprenant & Solomon, 1987). No entanto, o serviço também pode ser considerado parte da oferta de um produto físico e pode aumentar o valor percebido pelo cliente (Grönroos, 2004). Nesta investigação, o serviço vai ser considerado como a oferta de uma empresa de serviços considerando o seu lado interpessoal.

Os serviços, pelas suas características, diferenciam-se dos bens e tornam-se um desafio à gestão e estratégias de marketing a praticar (Lovelock, 2001; Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml & Bitner, 2000). A intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e a perecibilidade, dificultam a sua avaliação pelos clientes (Bebko, 2000;

Zeithaml & Bitner, 2000), a não ser após a sua experimentação (Eiglier *et al.*, 1989). À empresa de serviços é exigida uma grande capacidade de gerir um serviço global e de recuperar falhas para proporcionar uma qualidade mais consistente (Ballantyne, 2000; Zeithaml & Bitner, 2000) bem como experiências e resultados que os clientes desejem (Lovelock, 2001).

Dado que os serviços são geralmente percebidos de forma subjetiva devido à ausência de atributos físicos (Bebko, 2000), conceitos como: experiência, confiança, sensações e segurança são utilizados para os descrever (Eiglier *et al.*, 1989). Por outro lado, a simultaneidade entre consumo e produção dificulta o controlo de qualidade (Carman, 1990; Grönroos, 1988). A simultaneidade entre consumo e produção torna a pessoa que fornece o serviço, componente chave da qualidade e da reação do cliente à entrega do serviço. À medida que a forma de prestar um serviço se aproxima de uma relação, o nível de customização e personalização aumenta (Guttek, 1999).

Estas características específicas dos serviços salientam a importância de um bom conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, para que possa ser oferecida alguma tangibilidade à oferta de serviços e soluções aos requisitos de uma infinidade de pessoas e de situações através do cumprimento do que é prometido (Zeithaml & Bitner, 2000).

Assim, as atividades de serviços podem ser consideradas o ponto de partida para a prática do MR (Kim *et al.*, 2010; Lovelock & Gummesson, 2004; Lovelock & Young, 1979) que aliadas com os serviços, em si, são essenciais para a manutenção de uma vantagem competitiva (Grönroos, 1984, 1998, 2000). Perante isso, as empresas são obrigadas a colocar o cliente no centro da sua atenção o que as impede de serem insensíveis às suas necessidades (Lovelock & Young, 1979).

Proporcionar um “bom serviço” torna-se uma das maiores preocupações das empresas de serviços que, geralmente, se traduz por um serviço personalizado com intenção de individualizar o cliente. A interação estabelecida centra-se na satisfação do cliente através de um serviço particular e pode variar desde um sorriso, a uma oferta que corresponda às suas necessidades e desejos, a estabelecer um pequeno diálogo ou mostrar um interesse pessoal (Surprenant & Solomon, 1987). Essa prestação processa-se numa sequência de acontecimentos (Verhoef *et al.*, 2004) com incidência no cliente (Surprenant & Solomon, 1987).

Principalmente os serviços que necessitam da presença física do cliente a interação com o pessoal de serviço, as instalações e possivelmente as características de outros clientes são importantes para a manutenção de relações numa base contínua e promoção da lealdade (Lovelock, 1983). Neste tipo de serviços, os clientes esperam algum reconhecimento individual e tratamento customizado bem como uma relação baseada na amizade e familiaridade (Bowen, 1990; Gwinner *et al.*, 1998; Lovelock, 1983). Perante uma

aprendizagem mútua, ao longo das interações estabelecidas, as partes envolvem-se emocionalmente e falam do “seu” cliente ou do “seu” fornecedor e mantêm contactos frequentes devido à melhoria de qualidade percebida, maior satisfação e confiança (Guttek *et al.*, 2000).

O pessoal que contata com o cliente é extremamente valorizado por este (Bowen, 1990; Guttek, 1999). Desta forma, é possível obter *feedback* e percepções dos clientes que podem fornecer indicações para uma maior satisfação e lealdade (Gwinner *et al.*, 1998). Fatores como compreensão mútua, atenção extra e autenticidade do prestador de serviços, mostram-se influenciadores das respostas emocionais aos encontros, em serviços com elevado grau de interação (Price, Arnould, & Deibler, 1995).

A familiaridade da interação permite uma avaliação mais positiva desse encontro e da percepção quanto às competências técnicas bem como à qualidade funcional (Bitner, 1990; Patterson & Mattila, 2008). Nas empresas de serviços, como por exemplo os restaurantes, a familiaridade afeta a avaliação realizada pelos clientes, reforçando a ideia que se tem que estar “próximo do cliente” (Patterson & Mattila, 2008). Só assim é possível aproveitar todas as oportunidades de relacionamento e fomentar o sentimento de estar com um fornecedor de serviços familiar.

O funcionamento informal das pequenas empresas, de forma não planeada e com base na intuição, frequentemente concentradas numa única pessoa (Roberts & Hall, 2004), permite manter uma maior proximidade com os clientes e colocar as pessoas que interagem diretamente com eles numa posição vantajosa para conhecer as suas necessidades (Shani & Chalasani, 1992).

A manifestação de sentimentos, como desapontamento, aborrecimento ou mesmo irritação, que não seja levada a sério pelo prestador de serviço, pode resultar numa experiência negativa e arruinar toda a experiência (Prebensen & Foss, 2011). As emoções manifestadas por vias informais (expressões faciais, movimentos corporais, tom de voz e linguagem) pelos clientes fornecem informação importante sobre a avaliação relativamente ao encontro e toda a organização e por isso devem ser consideradas. É realçada a necessidade dos prestadores de serviços entenderem as necessidades, desejos e expectativas dos clientes para lhes poderem prestar um serviço de forma individualizada. Assim, detetar as expressões emocionais durante os “momentos de verdade” pode providenciar aos empregados da linha da frente formas de customizar a prestação de serviços (Mattila & Enz, 2002).

Dado que os serviços de TR se caracterizam por um acolhimento personalizado, um ambiente familiar e doméstico (Salgado, 2010; Serrano & Molina, 2002; Silva, 2007) parecem enquadrar-se nas características de um serviço altamente personalizado devido à pequena dimensão do negócio e às características próprias da atividade. A customização, personalização, genuinidade e autenticidade do cenário rural permitem que sejam melhor aproveitadas as capacidades relacionais (Hurst *et al.*, 2009).

O TR encontra-se associado a diversos aspetos tais como o tipo de recursos que são a base das atividades, o conceito geográfico (pequenas escalas, agentes económicos heterogéneos e diversos tipos de desenvolvimento) e a forma de alojamento baseada em casas cujo acolhimento tem ambiente familiar (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; OECD, 1994; Salgado, 2010).

Note-se que a experiência do turista envolve tudo com que o indivíduo conhece e se relaciona, tais como a atmosfera, aspetos físicos, outros clientes e interações com os empregados (Lovelock, 1983; Prebensen & Foss, 2011). A experiência vivida no turismo torna-se mais importante do que o turista ou produto/serviço do turismo e o enfoque altera-se, sendo englobados elementos interpretativos, subjetivos e não apenas elementos tangíveis da oferta (Berry *et al.*, 1988; Brown & Swartz, 1989; Quan & Wang, 2004; Roberts & Hall, 2004).

As emoções são um aspeto importante na experiência e por isso para Prebensen & Foss (2011) conhecer os interesses pessoais do turista torna-se essencial para um bom desempenho na sua satisfação, à semelhança do defendido por Mattila & Enz (2002). Isto parece indicar que nem sempre todos os aspetos do cliente são conhecidos, compreendidos e por isso, nem sempre este pode ser servido de forma consistente (Palmer, 2010; Roberts & Hall, 2004).

Assim, aliado a todos os aspetos tangíveis relacionados com a arquitetura dos estabelecimentos, que deve estar enquadrada no meio envolvente, têm que ser enquadrados outros elementos como: a atenção personalizada, a amabilidade do pessoal, a qualidade do serviço, a atmosfera, o ambiente e a imagem quer do produto quer da empresa para que a oferta em TR seja ampliada (García, 2005).

Nos momentos em que ocorre a interação com o consumidor, a capacidade da empresa em cumprir e disponibilizar o serviço prometido é testada, e por isso, são designados de “momentos de verdade”, que podem contribuir fortemente para a construção de relações (Bitner, 1995).

Nos estabelecimentos de TR, segundo Vega *et al.* (1995), o turista experimenta uma série completa de momentos de verdade, que vão desde a chamada para pedir informação e realizar a reserva, até à sua despedida e saída. Muitos breves momentos produzem uma interação entre o turista e o estabelecimento, tantos que poderia dizer-se que toda a experiência turística é um contínuo de momentos de verdade. O serviço engloba o serviço de alojamento (serviço principal) e os serviços auxiliares que permitem criar valor ao serviço principal, ou seja os que facilitam, os que apoiam e os que diferenciam o serviço da empresa.

Por isso, Roberts & Hall (2004) consideram a experiência do TR como um nicho onde as pequenas empresas podem estar em melhor posição para responder à procura dos seus clientes. O MR aliado com estes aspetos poderá permitir estratégias para cada segmento da procura identificado. Uma introspeção nas experiências vividas pelo turista permite explorar como o cliente participa na experiência (Prebensen & Foss, 2011).

Posto isto, as relações desenvolvidas nestes serviços tendem a ter características afetivas na interação cliente-empregado (Bitner, 1995; Kim *et al.*, 2010), que aumentam as percepções de obtenção de benefícios relacionais pelos clientes. A satisfação com a relação/interação e a lealdade ao empregado podem contribuir para a manutenção da relação com a empresa transferindo a lealdade do empregado para esta (Jamal & Adelowore, 2008).

6. Metodologia

6.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O trabalho de investigação desenvolveu-se ao longo de diversos procedimentos, como descritos na Fig. 10.

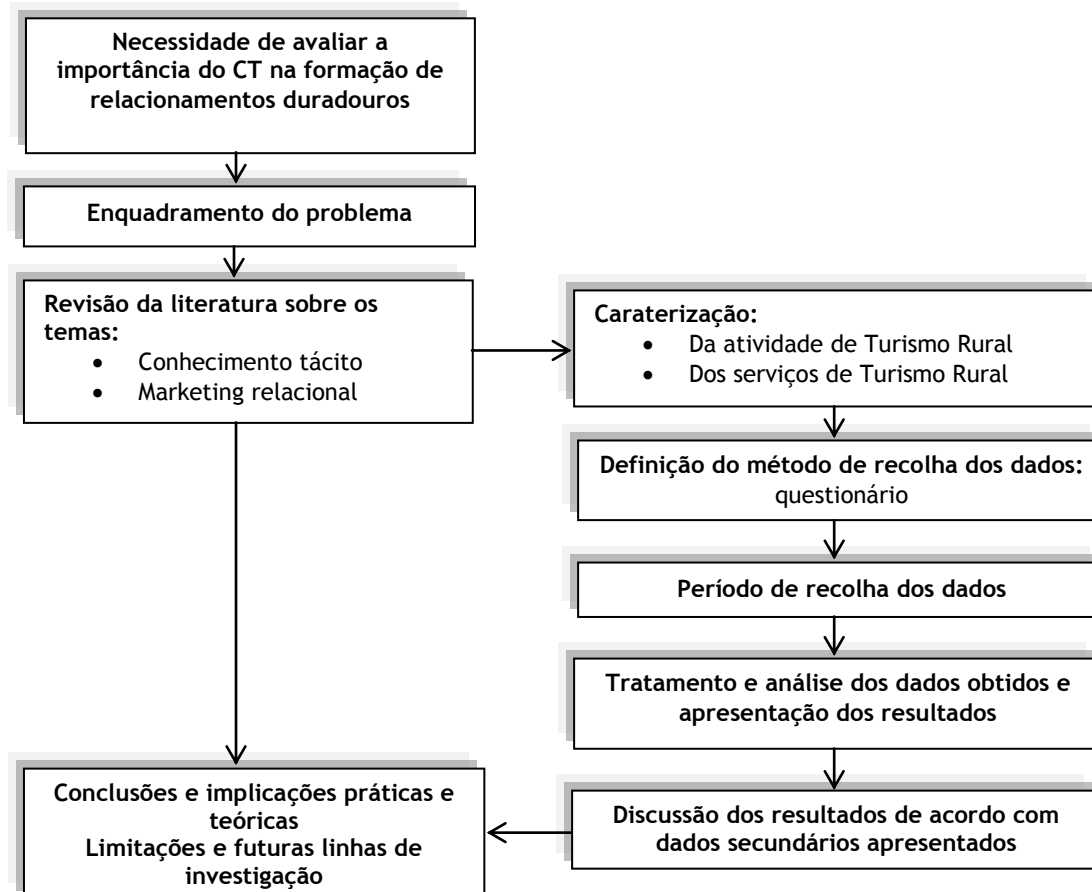


Fig. 10: Desenho da investigação

A escolha do tema investigado deveu-se à constatação da existência de pouca literatura relativa à orientação de MR na atividade de TR. Vários autores estudaram esta atividade mas não na vertente de mercado e daí surgiu a necessidade de maior fundamentação da importância do marketing para uma atividade de cariz personalizado e familiar.

Assim, demonstrar que o CT, dado ser o conhecimento mais apontado como fonte de uma vantagem competitiva sustentada, pode potenciar a lealdade dos clientes de TR, foi o motivo pelo qual se decidiu aliar MR e CT. O CT através da construção da confiança e compromisso e melhores perceções de qualidade pelo cliente pode permitir às empresas construírem relações duradouras e de qualidade.

Sendo que o MR é um tema amplamente desenvolvido e investigado em termos empíricos, no sentido de identificar os elementos que estão subjacentes à lealdade, a investigação iniciou-se na necessidade de verificar se um desses elementos poderia ser o CT. Uma vez que o MR se

baseia numa orientação para o cliente e para a satisfação do que ele pretende e deseja, o conhecimento sobre ele é imprescindível.

Algumas referências existem à relação entre conceitos mas em termos empíricos a sua relação com a lealdade não se verifica (Bose & Sugumaran, 2003; Lin *et al.*, 2006; Lorenzon *et al.*, 2005; Tzokas & Saren, 2004). Assim, surge a necessidade de demonstrar que o CT pode ser importante para promover a confiança e a qualidade no sentido de promoverem a lealdade relativamente à empresa.

Os estabelecimentos de TR foram a opção, por ser uma atividade altamente relacional e procurada pelas suas características de ambiente familiar e atendimento personalizado, onde emoções e elementos subjetivos são a base de avaliação para o turista (Brown & Swartz, 1989; Prebensen & Foss, 2011; Quan & Wang, 2004; Roberts & Hall, 2004).

O enquadramento do problema procurou justificar a escolha e a pertinência do tema e os propósitos que se pretendem ver atendidos com o resultado da investigação.

Na revisão da literatura partiu-se de uma visão geral para uma visão específica relativamente aos temas em estudo. No capítulo sobre o MR apresentou-se a evolução do conceito e as diferentes configurações que lhe foram sendo associadas ao longo da sua existência. No final, salientam-se as dimensões relacionais, identificadas em investigações já realizadas, que se relacionam com a lealdade. A confiança e o compromisso (considerados, na maioria das investigações¹, como fortemente relacionados), a qualidade de tratamento e serviço e a satisfação, foram os elementos mais identificados e por isso considerados para o modelo sugerido.

Relativamente ao CT, iniciou-se o capítulo com a apresentação dos argumentos que apresentam o conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Seguiu-se a apresentação das diferenças entre CT e CE para que se verificasse que o CT é mais adequado à criação de uma vantagem competitiva (Ambrosini & Bowman, 2001; Collins, 2011; Gebert *et al.*, 2002; Grant, 1996b; Johannessen *et al.*, 2001; Lubit, 2001). No final, apresenta-se uma caracterização mais específica sobre o CT com as respetivas dimensões que o compõem: cognitiva, técnica e social e de interação.

Sendo o TR a atividade onde vão ser analisados estes temas, fez-se uma breve descrição da atividade de TR e a sua caracterização em Portugal. Dado que a sua oferta é dotada de características próprias, foi feita uma breve descrição do que se considera ser a experiência em TR² para melhor compreensão da importância do CT para a promoção de lealdade nos estabelecimentos de TER.

Tendo em conta a exposição teórica e as investigações realizadas sobre estes temas foram desenvolvidas as hipóteses de investigação, que se fundamentaram com estudos gerais e estudos mais relacionados com o turismo em geral e o TR em particular.

¹ Ver ponto 4.1 “Confiança e compromisso afetivo”

² Ver ponto 5.1 “Caraterização dos serviços de turismo rural”

Para se desenvolver a investigação não foi identificado um método de investigação universal, por isso o método escolhido dependeu, em grande parte, das questões que se procurou dar resposta, dos objetivos que se pretenderam atingir e até do perfil do próprio autor (Cervo & Bervian, 1981).

Foi desenvolvido um questionário e foi necessário recorrer diretamente às empresas de TER para que colaborassem através da aplicação desse questionário aos seus clientes. Através do questionário o investigador consegue dirigir-se ao sujeito para obter a informação procurada, tendo como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses (Campenhoudt & Quivy, 1992).

Sobre as respostas obtidas foram realizados os respetivos tratamentos e análises estatísticas e não estatísticas. A discussão de resultados foi realizada tendo por base as referências teóricas já apresentadas na revisão da literatura e com referência à confirmação ou não das hipóteses de investigação formuladas. O modelo final é apresentado. Foram ainda apresentadas as conclusões e implicações práticas e teóricas da investigação, as limitações encontradas bem como as linhas futuras de investigação.

6.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O TR, pelas suas características peculiares: serviço personalizado com alto grau de interação, prestado por pessoas com um nível de formação, geralmente, inferior ao dos clientes e procurado como alternativa ao turismo massificado (Loureiro *et al.*, 2006; Serrano & Molina, 2002; Vareiro & Ribeiro, 2005), permite ao MR assumir um papel importante. Com a crescente adaptação do MR aos negócios, o turismo também testemunhou a introdução de práticas relacionais (Fyall *et al.*, 2003). A competição global, o desejo dos turistas e as suas opções por determinados destinos tornam, o MR, uma possibilidade de vantagem competitiva nessa área (Kastenholz *et al.*, 1999).

Tal como foi referido, o MR para fazer sentido tem que promover a lealdade (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010; Antunes & Rita, 2007; Ndubisi, 2007; Parasuraman *et al.*, 1991) e se possível uma lealdade ativa entre os turistas. Para tal deve ser promovida uma cultura corporativa e de coordenação, ao longo de toda a empresa, no sentido de oferecer valor aos turistas e com eles construir uma relação de longo prazo (Fyall *et al.*, 2003).

Vários elementos demonstraram favorecer a criação e manutenção de relações duradouras: a qualidade, a confiança, o compromisso afetivo e a satisfação. O TR apresenta-se como um serviço onde essas variáveis podem ser potenciadas devido às possibilidades de interação e personalização que apresenta.

Sendo o CT caracterizado como *know-how* e diretamente relacionado com a ação (Lueg, 2001; Nonaka & Konno, 1998; Sternberg *et al.*, 1995), pode influenciar todo o processo de melhor prestar o serviço e gerar emoções positivas nos turistas. Desta forma, pode potenciar a confiança e compromisso afetivo ao atuar sobre qualquer uma das características e/ou

comportamentos referidos³. Todas essas características e/ou comportamentos, potenciadores de confiança e compromisso afetivo parecem depender, em grande parte, do indivíduo que presta o serviço bem como das suas capacidades individuais e apreendidas ao longo da sua vivência e experiência.

O CT adquirido pelo indivíduo, na sua experiência, vivência e talento individual (Davenport *et al.*, 1998; Dawson, 2000; Haldin-Herrgard, 2000; Lueg, 2001), permite distinguir os indivíduos no desempenho das suas funções (Somech & Bogler, 1999; Tschetter & Tschetter, 2010), pode ser essencial para a criação de confiança e, através dela, potenciar um compromisso afetivo ao estabelecimento.

Os indivíduos que interagem com os turistas, sejam o proprietário ou um representante do estabelecimento (empregado), são a ligação natural entre empresa e os turistas (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; OECD, 1994; Salgado, 2010) e por esse motivo estabelecem a ponte para os sentimentos e emoções desenvolvidas por eles (Bitner, 1995; Kim *et al.*, 2010). A sua capacidade cognitiva, técnica e social (Leonard & Insch, 2005; Nonaka, 1994), no panorama do TR, como atividade com elevada personalização e interação, pode potenciar um melhor desempenho, desses indivíduos, na promoção da confiança.

A abertura mútua, a aparência, a experiência e a perícia no contacto pessoal (Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2010; Crosby *et al.*, 1990; Doney & Cannon, 1997; Moorman *et al.*, 1993) são fatores que no setor turístico permitem criar confiança que o serviço vai ser bem prestado ao longo da experiência do turista e das suas perceções (Macintosh, 2007).

Relativamente ao TR foram identificadas algumas investigações, a nível nacional e internacional, mas nenhuma que relacione o CT com qualquer uma das dimensões relacionais. Temas investigados relacionados com as dimensões de avaliação da qualidade dos estabelecimentos (Albacete-Sáez *et al.*, 2007; Loureiro *et al.*, 2006; Maestro *et al.*, 2007) e sobre a imagem e reputação (Loureiro & González, 2008; Loureiro & Kastenholtz, 2011) são os mais abordados.

Espera-se assim que o CT permita à empresa uma melhor atuação na satisfação das pretensões do turista e lhe proporcione maior segurança na utilização dos seus serviços, reforçando os sentimentos de ligação emocional e afetiva. A criação de sentimentos e experiências positivas diminuem o risco da transação e o turista reforça os laços que o ligam com a empresa. Apresenta-se deste modo formulada a primeira hipótese de investigação:

H1: O CT tem um impacto positivo na confiança.

Alguns autores verificaram que a confiança promove o compromisso afetivo e é este que influencia diretamente o comportamento leal (Aurier & N'Goala, 2010; Carvalho, 2010; Čater & Čater, 2009; Čater & Zabkar, 2009; Čater & Čater, 2010; Dwyer *et al.*, 1987; Johnson *et*

³ Ver ponto 4.1 “Confiança e compromisso afetivo”

al., 1995; Lacey, 2007; Morgan & Hunt, 1994; Ojasalo, 2008; Sánchez-Garcia *et al.*, 2007; Valenzuela & Vásquez-Párraga, 2006; Wang, 2009).

Dado que, em algumas investigações realizadas, os conceitos de confiança e compromisso se encontram diretamente relacionados, onde a confiança promove o compromisso (Aurier & N'Goala, 2010; Carvalho, 2010; Čater & Čater, 2009; Čater & Zabkar, 2009; Čater & Čater, 2010; Dwyer *et al.*, 1987; Johnson *et al.*, 1995; Lacey, 2007; Morgan & Hunt, 1994; Ojasalo, 2008; Sánchez-Garcia *et al.*, 2007; Valenzuela & Vásquez-Párraga, 2006; Wang, 2009) espera-se que, no TR, também o compromisso seja consequência do desenvolvimento da confiança do turista no estabelecimento. O compromisso é considerado na sua forma afetiva, dado que a ligação emocional que se encontra subjacente proporciona uma lealdade mais fortalecida (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2003; Čater & Čater, 2010; Harrison-Walker, 2001; Wetzels *et al.*, 1998). Desta forma, é formulada a segunda hipótese de investigação:

H2: A confiança tem um impacto positivo no compromisso afetivo.

A qualidade foi estudada em algumas investigações realizadas no setor turístico que verificaram que qualquer estratégia para o setor deve ser apoiada em altos padrões de qualidade e excelência no serviço (Alegre & Juaneda, 2006; Anuwichanont & Mechinda, 2011; Bigné *et al.*, 2001; Chen *et al.*, 2010; Costa, 2004). Sendo uma variável essencial para a manutenção de relações duradouras (Jih *et al.*, 2007; Venetis & Ghauri, 2004) e o cliente o júri último na avaliação do nível de qualidade, (Bigné *et al.*, 1997) é essencial a compreensão de como ele avalia os serviços (Jayawardhena, 2010; Walker & Baker, 2000).

Assim, a qualidade dos serviços tem um papel importante na repetição da visita e torna-se parte do processo de formação de novas expectativas e motivações para a repetição. O seu papel mostrou-se fundamental na satisfação, elemento fortemente influenciado pelas emoções sentidas na experiência (Bosque & Martín, 2008; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009), que por si só influencia a intenção de voltar e as expectativas futuras (Alegre & Juaneda, 2006; Bigné *et al.*, 2001; Bosque & Martín, 2008; Chen *et al.*, 2010; Kandampully & Suhartanto, 2000; Kim, 2008; Lee *et al.*, 2004; Tian-Cole & Crompton, 2003).

No entanto, para Díaz-Martín *et al.* (2000) no TR a qualidade não se pode considerar avaliada apenas pela componente básica de serviços (localização sossegada, qualidade da comida e bebida, preços competitivos, garantia de reserva) ou pelos elementos tangíveis. Existem diferentes grupos de turistas que têm diferentes expectativas em relação às dimensões da qualidade e que afetam fortemente os níveis de satisfação global.

A afetividade, a imagem, a confiança no serviço prestado e o desempenho dos empregados, são fatores que influenciam a percepção de qualidade e o nível de satisfação relativamente aos estabelecimentos (Albacete-Sáez *et al.*, 2007; Choi & Chu, 2001; Gould-Williams, 1999; Loureiro *et al.*, 2006; Loureiro & Kastenzholz, 2011; Macintosh, 2007; Maestro *et al.*, 2007).

Por isso, o conhecimento das expectativas e a segmentação dos clientes, de acordo com essas expectativas, representa um instrumento de marketing poderoso. Obter conhecimento sobre os

turistas, prestar um melhor serviço, de forma que sintam que os seus desejos são melhor compreendidos e por vezes superados pode permitir como resultado a sua lealdade (Alegre & Juaneda, 2006; Díaz-Martín *et al.*, 2000; Loureiro, 2010). O prazer com a experiência é necessário para promover a lealdade (Loureiro & Kastenholtz, 2011), sendo que o tratamento amistoso, o cuidado e a atenção personalizada são alguns elementos que podem ser fundamentais para alguns turistas (Díaz-Martín *et al.*, 2000) que assim dão sugestões de melhoramento e recomendam a empresa a terceiros (Morais *et al.*, 2005).

O envolvimento do turista nas operações, incorporando o seu *feedback* para melhorar os serviços ou o processo de qualidade, pode ajudar um estabelecimento ou destino turístico a conseguir uma vantagem competitiva e a melhorar a sua qualidade. Desta forma, é possível responder mais depressa às necessidades e requisitos dos clientes, antecipar as características pretendidas e personalizar o produto/serviço de forma superior em relação à concorrência (Eraqui, 2006; Loureiro, 2010).

Estas condições só se conseguem alcançar ouvindo os clientes. A confiança e dignidade dos profissionais do setor, bem como, a inovação, a mudança e o enriquecimento do capital individual podem levar a impactos positivos sérios na relação entre os profissionais do setor e os turistas (Costa, 2004).

Sendo que na maioria dos serviços, quem presta o serviço é considerado o serviço no momento de avaliação, as interações são um aspeto de referência considerado pelos clientes (Jamal & Adelowore, 2008; Loureiro & González, 2008; Zeithaml & Bitner, 2000). Geralmente a qualidade é avaliada em cada momento de interação, onde o processo é avaliado à medida que é experimentado (Zeithaml *et al.*, 1990).

No processo de “fabricação de um serviço”, o elemento humano torna-se essencial às perceções de qualidade de serviço pelo cliente (Chiou *et al.*, 2002; Gould-Williams, 1999; Gremler & Gwinner, 2000; Ibáñez *et al.*, 2006; Thai, 2008). A sua competência, conhecimento e profissionalismo permite-lhes maior capacidade de compreensão das expectativas e necessidades dos clientes bem como da comunicação não verbal (Antunes & Rita, 2007; Ibáñez *et al.*, 2006; Thai, 2008).

No TR, segundo Reichel *et al.* (2000), a prestação do serviço (qualidade funcional) é assegurada por um ou poucos indivíduos, geralmente o proprietário ou os trabalhadores, o que aumenta o risco devido à diminuição dos momentos de interação. A avaliação ou julgamento pode ser feito com base em uma ou poucas experiências e no “gosto” ou “não gosto” do funcionário. Consequentemente os empregados de TR detêm um grande controlo quer na qualidade funcional, quer na qualidade técnica.

Assim, no TR, ao longo das interações, os prestadores do serviço vão obtendo conhecimento sobre o turista, através dos seus pedidos e *feedback* fornecido. Ao obterem esse conhecimento estão em melhores condições de satisfazer as suas expectativas ou mesmo superá-las e de utilizarem esse conhecimento para melhor prestarem o serviço. Por isso,

espera-se que o CT dos empregados permita melhores momentos de interação, maior compreensão do que o cliente deseja e conseqüentemente melhores percepções da qualidade oferecida. Assim, formula-se a terceira hipótese de investigação:

H3: O CT tem um impacto positivo na qualidade de tratamento e de serviço.

A lealdade garante que o cliente continuará a voltar e para além disso irá referenciar a empresa a terceiros. Este tipo de lealdade é o estado ideal a implementar nos clientes (Carvalho, 2010; Stum & Thiry, 1991).

O turismo, como atividade de lazer, faz com que aspetos emocionais e afetivos (sentimentos de prazer) se traduzam em lealdade (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; Loureiro & Kastenzholz, 2011). Essa lealdade é fortemente influenciada pela satisfação, tratamento familiar e direto, pela proximidade e atenção personalizada, bem como o cumprimento das expectativas (Alegre & Cladera, 2009; Carvalho, 2010; Cerro, 2009; Cerro *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2010). Estes elementos ao permitirem medir o nível de integração do turista na experiência e os sentimentos positivos que podem derivar dessa experiência, são considerados elementos emocionais (Cerro *et al.*, 2010).

Por estas constatações, “*um turista fiel é um turista satisfeito que repete e recomenda um destino e/ou alojamento de turismo rural, valoriza a qualidade, o bom serviço e o tratamento*” (Cerro, 2009, p. 83).

Vários outros autores estudaram os fatores que impulsionam a lealdade no setor turístico e consideraram como comportamentos leais a referência a terceiros ou a intenção de visitar o estabelecimento ou local como sinónimos de lealdade (Anuwichanont & Mechinda, 2011; Bigné *et al.*, 2001; Bosque & Martín, 2008; Bowen & Chen, 2001; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2010; Chen & Tsai, 2007; Chi & Qu, 2008; Choi & Chu, 2001; Faullant *et al.*, 2008; González *et al.*, 2007; Kandampully & Suhartanto, 2000; Kozak, 2001; Lee, 2009; Loureiro *et al.*, 2006; Loureiro & Kastenzholz, 2011; Prayag, 2008; Tian-Cole *et al.*, 2002).

A confiança e o compromisso afetivo foram referidos por alguns autores como fatores de impacto positivo na lealdade, por serem indicadores de comportamentos de compra futura e de passa-palavra positivo (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010; Bowden, 2009; Brei & Rossi, 2005; Čater & Zabkar, 2009; De Cannière *et al.*, 2010; Dwyer *et al.*, 1987; Ennew & Binks, 1996; Garbarino & Johnson, 1999; Grossman, 1998; Gruen, 1995; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Keh & Xie, 2009; Lloyd, 2000; MacMillan *et al.*, 2005; Morgan & Hunt, 1994; Motta *et al.*, 2009; Parish & Holloway, 2010; Powers & Reagan, 2007; Ulaga & Eggert, 2006; Wetzels *et al.*, 1998).

A ligação afetiva gerada dificulta a mudança por parte dos clientes devido ao investimento realizado (Anvari & Amin, 2010; Aurier & N’Goala, 2010; Bansal *et al.*, 2004; Bowden, 2009; Carvalho, 2010; Čater & Čater, 2009; Dwyer *et al.*, 1987; Fullerton, 2003, 2005; Gounaris, 2005; Hansen *et al.*, 2003; Jones *et al.*, 2010; Valenzuela & Vásquez-Párraga, 2006; Wetzels

et al., 1998) fazendo com que os clientes estejam dispostos a fazer algum esforço por manter a relação (Hansen *et al.*, 2003; Rutherford *et al.*, 2008).

No setor turístico a confiança demonstrou ser um fator importante na promoção da lealdade (Anuwichanont & Mechinda, 2011; Carvalho, 2010; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009). A lealdade promovida pela confiança demonstra ser cada vez mais de atitude e menos forçada ou induzida, transformando-se em publicidade boca-a-boca positiva voluntária, promovendo a reputação e imagem dos estabelecimentos ou destinos turísticos, (Chen & Tsai, 2007; Chi & Qu, 2008; Faullant *et al.*, 2008; Kandampully & Suhartanto, 2000; Lee, 2009; Loureiro *et al.*, 2006; Prayag, 2008).

Assim, a confiança e o compromisso afetivo, quando positivos, são indicadores das intenções e comportamentos de compra, de retenção e de lealdade dos clientes (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010; Bowden, 2009; Brei & Rossi, 2005; Čater & Zabkar, 2009; De Cannière *et al.*, 2010; Dwyer *et al.*, 1987; Ennew & Binks, 1996; Garbarino & Johnson, 1999; Grossman, 1998; Gruen, 1995; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Keh & Xie, 2009; Lloyd, 2000; MacMillan *et al.*, 2005; Morgan & Hunt, 1994; Motta *et al.*, 2009; Parish & Holloway, 2010; Powers & Reagan, 2007; Ulaga & Eggert, 2006; Wetzels *et al.*, 1998). Deste modo, formulam-se, a quarta e quinta, hipóteses de investigação:

H4: *A confiança apresenta um impacto positivo na lealdade do turista.*

H5: *O compromisso afetivo tem um impacto positivo na lealdade do turista.*

A qualidade do serviço é referida como um fator que diretamente se relaciona com comportamentos leais (Auruskeviciene *et al.*, 2010; Baker & Crompton, 2000; Bloemer *et al.*, 1998; Čater & Čater, 2010), pelo que conhecer os níveis de serviço desejados pelos clientes pode prevenir comportamentos desfavoráveis (Zeithaml *et al.*, 1996). No setor de turismo esta constatação é confirmada (Bigné *et al.*, 2001; Gould-Williams, 1999; Lee *et al.*, 2004; Tian-Cole *et al.*, 2002).

Se os turistas considerarem que o serviço do estabelecimento ultrapassa os seus requisitos e acharem que a experiência ultrapassou as suas expectativas, sentem-se satisfeitos ou mesmo encantados, capazes de se sentirem encorajados a uma boa permanência (Bowen & Chen, 2001; Loureiro & Kastenholtz, 2011).

Estes sentimentos aumentam a probabilidade dos turistas recomendarem o estabelecimento ou de voltarem a solicitar os seus serviços (Loureiro, 2010). Deste modo, apesar de, na grande maioria dos estudos, se ter verificado que a qualidade influencia a lealdade através do efeito mediador da satisfação, espera-se que no TR a relação direta entre qualidade e lealdade se verifique. Pela sua vertente pessoal e familiar pode exigir a necessidade da perceção pelo cliente das capacidades da empresa para satisfazer as suas expectativas. É formulada, assim, a sexta hipótese de investigação:

H6: *A qualidade de tratamento e de serviço tem um impacto positivo na lealdade do turista.*

No entanto, para além da qualidade promover a lealdade, no setor do turismo a satisfação através do seu efeito mediador ou do seu efeito direto demonstrou-se essencial para a sua construção (Alegre & Cladera, 2009; Anuwichanont & Mechinda, 2011; Bigné *et al.*, 2001; Bosque & Martín, 2008; Bowen & Chen, 2001; Chen & Tsai, 2007; Chi & Qu, 2008; Choi & Chu, 2001; Faullant *et al.*, 2008; González *et al.*, 2007; Hernández-Lobato *et al.*, 2006; Hui *et al.*, 2007; Kandampully & Suhartanto, 2000; Kozak, 2001; Lee *et al.*, 2004; Lee, 2009; Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006; Loureiro & Kastenholtz, 2011; Prayag, 2008; Tian-Cole *et al.*, 2002). Resultados semelhantes aos verificados noutros setores estudados por diversos autores, como por exemplo Baker & Crompton (2000), Brady *et al.* (2002), Cronin & Taylor (1992), Hennig-Thurau & Klee (1997), Taylor & Baker (1994) ou Zeithaml (2000).

A satisfação traduz-se no julgamento afetivo que precede o julgamento cognitivo que corresponde à qualidade do serviço (Lee *et al.*, 2004; Tian-Cole *et al.*, 2002). Por isso, uma qualidade superior pode representar um papel importante na promoção da satisfação e nas intenções comportamentais futuras (Arora & Stoner, 1996; Lee *et al.*, 2004).

No turismo, algumas investigações verificaram que a qualidade (um bom serviço) não era suficiente para criar lealdade, a não ser que proporcionasse a criação de valor (boa experiência) necessária à satisfação (Chen & Tsai, 2007; González *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2004; Maestro *et al.*, 2007) ou superasse as suas expectativas. Assim, a qualidade ao proporcionar a criação de valor, gera satisfação e um pequeno aumento na satisfação promove um aumento muito significativo na lealdade (Bowen & Chen, 2001).

As emoções desenvolvidas pela avaliação cognitiva promovem uma maior satisfação e maior lealdade (Bosque & Martín, 2008). Perante isto, no TR espera-se que a qualidade possa apresentar um efeito direto na lealdade (H6) mas também um efeito indireto mediado pela satisfação proporcionada pela criação de valor. Neste contexto, são formuladas a sétima e oitava hipóteses de investigação:

H7: *A qualidade de tratamento e de serviço tem um impacto positivo na satisfação.*

H8: *A satisfação tem um impacto positivo na lealdade do turista.*

A satisfação também é apontada como impulsionadora de lealdade pela promoção de uma maior confiança no serviço obtido. Depois de algumas transações bem-sucedidas, o cliente começa a sentir-se seguro e a confiança começa a ser desenvolvida. O cliente acredita que as suas expectativas, desejos e necessidades serão alcançadas no desenvolvimento da relação (Ravald & Gronroos, 1996) ou pelo desenvolvimento de um sentimento emocional ao considerar que a empresa se preocupa com o melhor para si (Dwyer *et al.*, 1987).

Alguns autores verificaram que a confiança deriva de um grau de satisfação superior, obtido em momentos passados, que dá garantia de que o serviço será prestado convenientemente (Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Moliner, 2009; Selnes, 1998). Por isto, pode dizer-se que a confiança pode representar um fator que medeia a satisfação e a lealdade.

No entanto, não existe um caminho definido entre confiança e satisfação (Kennedy *et al.*, 2001). No setor de turismo algumas investigações confirmam a influência positiva da satisfação para uma maior confiança e assim um comportamento mais leal (Kan *et al.*, 2009; Yoon & Uysal, 2005).

No TR, Loureiro *et al.* (2006) constataram que, apesar da satisfação apresentar um impacto direto significativo na promoção da lealdade, também influenciava a lealdade via efeito indireto pela promoção da confiança, que por sua vez apresentava impacto direto na lealdade. Estes resultados confirmam a possível relação entre as duas dimensões na promoção da lealdade. Daqui se formula a nona hipótese de investigação:

H9: A satisfação tem um impacto positivo na confiança.

Após a exposição das respetivas hipóteses de investigação resulta a proposta do modelo concetual das relações sugeridas entre CT, confiança, compromisso afetivo, qualidade de tratamento e de serviço, satisfação e lealdade (Fig. 11).

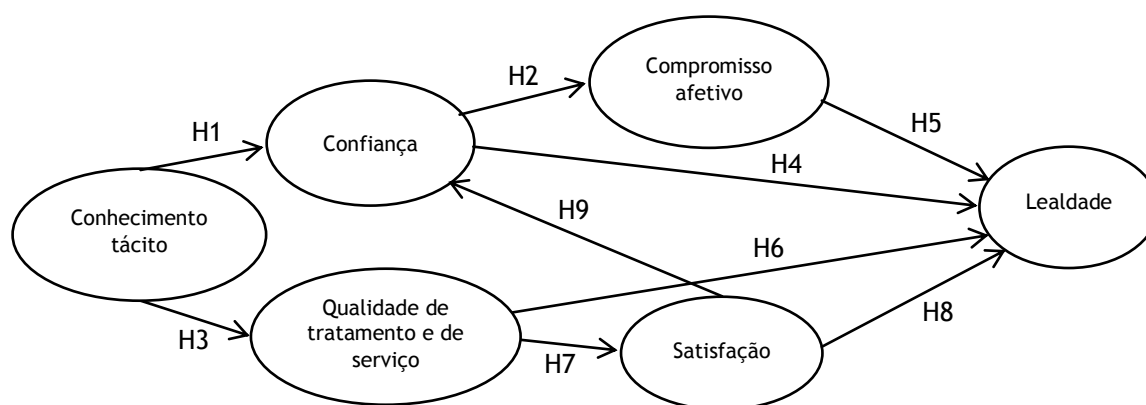


Fig. 11: Proposta de modelo concetual

6.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

O método escolhido para o desenvolvimento da investigação dependeu, em grande parte, das questões que se procurou dar resposta, e dos objetivos da investigação.

Tendo em conta estes aspetos, o tipo de pesquisa escolhido à semelhança das diversas investigações realizadas sobre tema e em diferentes atividades, foi o inquérito por amostragem. Este método é uma forma de recolher dados primários, sobre uma amostra que representa a população estudada, com o objetivo de obter a informação num determinado momento ao menor custo possível (Barañano, 2008). No entanto, deve ter-se em conta que o recurso à técnica por amostragem apenas garante resultados aproximados e não exatos como seria possível pela observação exaustiva da população.

O universo em estudo corresponde a todos os indivíduos que já tivessem utilizado, pelo menos uma vez ou estivessem a utilizar, serviços prestados por estabelecimentos de TR. Para se atingir o maior número de utilizadores, foi necessário recorrer diretamente a estabelecimentos de TER para que colaborassem através da aplicação de um questionário.

Através do questionário o investigador consegue dirigir-se ao sujeito para obter a informação procurada, tendo como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses (Campenhoudt & Quivy, 1992).

Foi estabelecido um primeiro contacto com estabelecimentos de TER a nível nacional tendo por base a listagem fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) de estabelecimentos com a CAE 55202 - Turismo no Espaço Rural. Nesse contacto, realizado através de correio eletrónico e telefone para explicar o objetivo do estudo, foi solicitada a colaboração para a colocação do questionário aos turistas.

Aos estabelecimentos que manifestaram a sua disponibilidade para colaborarem na investigação (73 estabelecimentos) foi enviado pelo correio um envelope com uma média de 15 questionários (para alguns estabelecimentos em número inferior devido à pequena dimensão e por sugestão dos proprietários, para outros em número superior devido à dimensão e por sugestão dos proprietários). Junto com os questionários foi enviado um envelope selado e com a direção de envio, para que fossem devolvidos posteriormente.

6.4 RECOLHA DE DADOS

O inquérito por questionário é um dos métodos de recolha de dados que pode ajudar a explicitar um determinado conceito (Hair *et al.*, 2010). Neste sentido, o instrumento utilizado nesta investigação para a recolha de dados foi o questionário à semelhança de algumas investigações realizadas no mesmo âmbito (Alegre & Juaneda, 2006; Bansal *et al.*, 2004; Beatty *et al.*, 1996; Bigné *et al.*, 2001; Bosque & Martín, 2008; Bowen & Chen, 2001; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009; Čater & Čater, 2009; Chenet *et al.*, 2010; Loureiro *et al.*, 2006; Loureiro & Kastenzholz, 2011; Maestro *et al.*, 2007; Prayag, 2008).

O questionário foi entregue, apesar de todos os inconvenientes que lhe são inerentes, desde a dificuldade de aprofundamento de alguns aspetos, bem como, ao número reduzido de respostas que normalmente são obtidas. Os inquiridos não estão forçosamente dispostos a responder a não ser que vejam nisso alguma vantagem ou a importância da sua resposta (Campenhoudt & Quivy, 1992). Apesar de ter sido realizada uma apresentação a explicar tudo a que se propõe a investigação é difícil transmitir a importância das respostas para o futuro da atividade/empresa.

No entanto, a escolha recaiu pela ampla utilização do instrumento em investigações do mesmo tipo e pelas vantagens que lhe estão associadas. Permite ao investigador, generalizar os resultados apurados na amostra, diminuir o risco de distorção, uma vez que não intervém diretamente nas respostas e uniformizar a avaliação devido à impessoalidade do instrumento. Ao inquirido permite liberdade nas suas respostas devido ao anonimato e a resposta conforme a sua disponibilidade (Lima, 2000).

No questionário, os inquiridos forneceram informações sobre o seu grau de concordância com algumas afirmações relativamente à confiança, compromisso afetivo, qualidade de

tratamento e de serviço, satisfação e lealdade, como elementos essenciais para a manutenção de relacionamentos duradouros com os estabelecimentos de TER. A escala utilizada teve em conta que deve proporcionar uma medida forte que permita a operacionalização quantitativa da medida (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

Sendo que, à medida que o número de categorias aumenta, as correlações para variáveis quantitativas aproximam-se das correlações das variáveis contínuas correspondentes, escalas com 5 ou mais classes são as que permitem correlações de Pearson mais adequadas (Bollen, 1989; Marôco, 2010). Por este motivo, a escala utilizada foi do tipo *Likert* com 7 pontos de avaliação do grau de concordância atribuída sendo 1 - “Discordo plenamente” e 7 - “Concordo plenamente”.

Foi realizado um pré-teste, através da disponibilização do questionário *online*, para identificar possíveis melhoramentos ao questionário. O questionário final, enviado para os estabelecimentos, que aceitaram colaborar com a investigação, foi desenvolvido em três línguas (Português, Inglês e Francês), para aceder a um maior número de turistas.

O processo de operacionalização do questionário, envio para os estabelecimentos e recolha das respostas decorreu entre o início de abril de 2011 e o início de outubro de 2011. Foram devolvidos 606 questionários preenchidos mas 8 desses questionários, por se encontrarem muito incompletos, foram excluídos e considerados válidos 598 questionários para a investigação.

6.5 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

A especificação do modelo tem que ser feita com base numa fundamentação teórica para as variáveis que representam as variáveis principais (Bollen, 1989; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010). Segundo Hair *et al.* (2010), teoricamente, a maioria dos conceitos pode ter muitos significados e/ou dimensões, pelo que desenhar as melhores questões para medir um determinado conceito tem que ter em consideração que cada indivíduo pode interpretar qualquer uma das questões de forma diferente. Por isso, uma base teórica para o seu desenvolvimento pretende que o conjunto de questões colocado seja o que melhor represente o conceito em vez de um único *item*.

As principais variáveis do modelo são também designadas por constructos, variáveis latentes ou fatores, porque o inquirido não consegue dar uma única resposta que permita de forma total e perfeita fornecer uma medida para o conceito. Estas não são diretamente observáveis e medidas (Bollen, 1989; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010). A existência destas variáveis é indicada pela sua manifestação em variáveis indicadoras ou também designadas por manifestas (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

As variáveis manifestas são valores observáveis para um *item* específico ou questão obtidos pela resposta dos inquiridos às questões do questionário ou a partir de algum tipo de observação que permita captar o efeito das variáveis latentes (Hair *et al.*, 2010; Marôco,

2010). Nesta investigação, as variáveis manifestas correspondem aos dados obtidos a partir do questionário, enviado aos estabelecimentos de TER, e que foi desenvolvido tendo por base escalas anteriores testadas noutras investigações.

O constructo do CT foi desagregado por Nonaka (1994) em duas dimensões: a técnica (capacidades para desempenhar tarefas) e cognitiva (conhecimentos e esquemas mentais individuais que se aplicam no desempenho de determinada tarefa) e Leonard & Insch (2005) associaram uma terceira dimensão, a social (capacidade de interação social). Nas três dimensões, Leonard & Insch (2005) consideram que estão presentes o conhecimento pessoal, o conhecimento das tarefas e o conhecimento de outras pessoas.

O modelo de operacionalização utilizado para o CT foi baseado no modelo desenvolvido por Leonard & Insch (2005) procurando adequá-lo ao CT nos estabelecimentos de TER de acordo com a revisão da literatura realizada sobre o tema (Alwis & Hartmann, 2008; Ambrosini & Bowman, 2001; Chenet *et al.*, 2010; Cronin *et al.*, 2000; Droege & Hoobler, 2003; Guenzi & Georges, 2010; Hoe, 2006; Holste & Fields, 2010; Hubert, 1996; Li & Gao, 2003; Lubit, 2001; Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Somech & Bogler, 1999; Tschetter & Tschetter, 2010).

Na Tabela 9 são apresentadas as questões colocadas no questionário para cada uma das dimensões: cognitiva, técnica e social. Em cada uma delas consta a abreviatura correspondente na representação gráfica e a literatura de suporte. O esquema usado para estas tabelas foi seguido para os restantes constructos.

Tabela 9: Conhecimento tácito - Aptidões cognitivas (AC), técnicas (AT) e sociais e de interação (ASI) individuais

Abreviatura	Questão	Origem
AC1	Os empregados mostram disponibilidade para aprenderem comigo	Alwis & Hartmann (2008); Ambrosini & Bowman (2001); Chenet <i>et al.</i> (2010); Guenzi & Georges (2010); Hubert (1996); Leonard & Insch (2005); Lubit (2001); Nonaka (1991); Nonaka & Konno (1998); Somech & Bogler (1999); Tschetter & Tschetter (2010)
AC2	Os empregados mostram interesse no <i>feedback</i> fornecido por mim	
AC3	Os empregados atuam de forma responsável comigo e com a empresa	
AC4	Os empregados participam ativamente na resolução dos meus problemas	
AC5	Os empregados preocupam-se em obter informações sobre mim para melhorarem o atendimento e as interações	
AC6	Os empregados conseguem perceber as minhas necessidades antecipadamente	
AC7	Os empregados utilizam o <i>feedback</i> dado por mim para serviços posteriores	
AT1	Os empregados apresentam bom desempenho das suas funções	
AT2	Os empregados preocupam-se em conhecer a minha satisfação relativamente à experiência	
AT3	Os empregados são competentes na resolução das situações	

(continua...)

Tabela 9: Conhecimento tácito - Aptidões cognitivas (AC), técnicas (AT) e sociais e de interação (ASI) individuais (continuação...)

Abreviatura	Questão	Origem
AT4	Os empregados conhecem bem o funcionamento da empresa e transmitem-mo	Alwis & Hartmann (2008); Ambrosini & Bowman (2001); Chenet <i>et al.</i> (2010); Guenzi & Georges (2010); Hubert (1996); Leonard & Inch (2005); Lubit (2001); Nonaka (1991); Nonaka & Konno (1998); Somech & Bogler (1999); Tschetter & Tschetter (2010)
AT5	Os empregados preocupam-se com os meus problemas como se fossem deles	
AT6	O <i>feedback</i> ou informações fornecidas por mim (ex: falhas ou sugestões de melhoramento) são comunicadas pelos empregados aos superiores	
ASI1	Os empregados querem conhecer mais sobre mim	
ASI2	Os empregados permitem uma interação para além dos procedimentos usuais	
ASI3	Os empregados procuram interagir comigo para melhor conhecimento das minhas necessidades e expectativas	
ASI4	Os empregados demonstram boa capacidade de comunicação e simpatia	
ASI5	Os empregados procuram estar em contacto comigo para que não me falte nada	
ASI6	Os empregados preocupam-se em proporcionar um ambiente familiar	
ASI7	Os empregados preocupam-se em proporcionar um serviço personalizado	
ASI8	Os empregados tratam-me como um cliente valioso para a empresa	
ASI9	Os empregados preocupam-se em manter o mesmo nível de tratamento em cada interação	

Os constructos confiança e compromisso foram avaliados com base nas medidas desenvolvidas em investigações anteriores. São apresentadas as variáveis na Tabela 10. Relativamente ao compromisso, as variáveis manifestas correspondem a avaliações da vertente afetiva conforme apresentado na revisão da literatura.

Tabela 10: Confiança (C) e Compromisso (CP)

Abreviatura	Questão	Origem
C1	A empresa de turismo rural lida comigo de forma honesta	Bansal <i>et al.</i> (2004); Chenet <i>et al.</i> (2010); Guenzi & Georges (2010); Morgan & Hunt (1994)
C2	A empresa de turismo rural é de confiança quando lida comigo	Chenet <i>et al.</i> (2010); Morgan & Hunt (1994)
C3	A empresa de turismo rural é altamente íntegra na relação comigo	Morgan & Hunt (1994)
C4	A empresa de turismo rural preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar	Loureiro & González (2008)
C5	A empresa de turismo rural é sincera nas suas promessas	Bansal, <i>et al.</i> (2004)
C6	Os empregados são sempre cordiais comigo	Cronin & Taylor (1992)
C7	A relação com a empresa de turismo rural permite-me reduzir o risco de uma experiência desagradável	Čater & Čater (2009); Gwinner <i>et al.</i> (1998)
CP1	A relação com a empresa é muito importante para mim	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002); Marzo-Navarro <i>et al.</i> (2004); Morgan & Hunt (1994);
CP2	A relação com a empresa é algo que pretendo manter no longo prazo	Morgan & Hunt (1994)

(continua...)

Tabela 10: Confiança (C) e Compromisso (CP)

(continuação...)

Abreviatura	Questão	Origem
CP3	Estou disposto a fazer algum esforço para manter a relação com esta empresa	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002); Morgan & Hunt (1994)
CP4	Sinto um sentimento de obrigação para com a empresa	Aurier & N'Goala (2010); Bansal, <i>et al.</i> (2004)
CP5	Sinto-me emocionalmente ligado com a empresa	Bansal, <i>et al.</i> (2004); Fullerton (2005); Gruen <i>et al.</i> (2000)
CP6	Detenho um sentimento forte de identificação com a empresa	Bansal, <i>et al.</i> (2004); Fullerton (2005)
CP7	Sinto-me orgulhoso por me relacionar com esta empresa	Aurier & N'Goala (2010)

Para a avaliação da qualidade foi considerada a percepção do cliente de acordo com o sugerido por Cronin & Taylor (1992). A avaliação da qualidade apenas diz respeito às percepções do turista sobre o serviço, devido ao caráter dinâmico das expectativas. Evitou-se, assim, que o turista tivesse que preencher dois questionários, um à entrada (expectativas) e outro à saída (percepções), à semelhança do que foi sugerido por Loureiro *et al.* (2006).

A qualidade foi desagregada com a avaliação relativamente ao serviço (Cronin & Taylor, 1992; Loureiro & González, 2008), ao atendimento e simpatia nos momentos de interação e à relação (Chenet *et al.*, 2010; Jamal & Adelowore, 2008). Os fatores analisados foram adaptados à atividade em análise e para a qualidade de serviço foram utilizados alguns dos elementos para caracterizar as dimensões desenvolvidas por Chenet *et al.* (2010) e Parasuraman *et al.* (1991): as tangíveis, a segurança, a garantia e a capacidade de resposta. Loureiro & González (2008) desenvolveram um modelo de avaliação de qualidade para o TER e foram retiradas algumas questões da sua investigação para o questionário a aplicar.

A Tabela 11 apresenta as questões para avaliação da qualidade percebida no tratamento e serviço usadas no questionário.

Tabela 11: Qualidade de tratamento (QT) e de serviço (QS)

Abreviatura	Questão	Origem
QT1	O serviço é prontamente prestado pelos empregados da empresa de turismo rural	Chenet <i>et al.</i> (2010); Cronin & Taylor (1992); Jamal & Adelowore (2008)
QT2	Os empregados da empresa de turismo rural estão sempre dispostos a ajudar-me	Cronin & Taylor (1992); Jamal & Adelowore (2008)
QT3	Os empregados da empresa de turismo rural nunca estão demasiado ocupados para me responderem	
QT4	O tratamento fornecido é afável e cordial	Cronin & Taylor (1992); Loureiro & González (2008)
QT5	A relação com a empresa de turismo rural permite-me ter tratamento especial	Gwinner <i>et al.</i> (1998)
QT6	Na empresa de turismo rural sou tratado como família	
QT7	A empresa/empregados dispensam atenção personalizada	Aurier & N'Goala (2010); Cronin & Taylor (1992); Loureiro & González (2008)

(continua...)

Tabela 11: Qualidade de tratamento (QT) e de serviço (QS)

(continuação...)

Abreviatura	Questão	Origem
QS1	As instalações da empresa de turismo rural são visivelmente apelativas	Cronin <i>et al.</i> (2000); Cronin & Taylor (1992)
QS2	Facilidade de acesso às instalações da empresa de turismo rural	Loureiro & González (2008)
QS3	Os empregados da empresa de turismo rural têm boa apresentação	Cronin <i>et al.</i> (2000); Cronin & Taylor (1992)
QS4	A empresa organiza eventos que facilitam o acesso a tradições e gastronomia da região	Loureiro & González (2008)
QS5	Serviço de reservas fácil, cómodo e rápido	
QS6	Bom enquadramento das instalações com o ambiente em que se insere	
QS7	Os empregados sabem as funções que têm que desempenhar	
QS8	O serviço é eficaz e eficientemente prestado quando solicitado	Chenet <i>et al.</i> (2010)

A satisfação foi considerada ao nível do serviço global, ou seja, considerando o serviço oferecido e prestado, bem como o tratamento e relacionamento proporcionado pelos empregados. Na sua globalidade compõem a experiência de TR (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Jamal & Adelowore, 2008; Johnson *et al.*, 2009; Marzo-Navarro *et al.*, 2004). Na Tabela 12 são apresentadas as questões colocadas no questionário aos inquiridos.

Tabela 12: Satisfação (S)

Abreviatura	Questão	Origem
S1	Em comparação com outras empresas estou satisfeito com esta empresa	Marzo-Navarro <i>et al.</i> (2004)
S2	Baseado na minha experiência com esta empresa estou muito satisfeito com esta empresa	
S3	As minhas experiências com esta empresa são sempre gratificantes	
S4	Penso que fiz uma escolha acertada ao optar por esta empresa	Cronin <i>et al.</i> (2000); Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002)
S5	O desempenho da empresa correspondeu ao que eu esperava receber	Cronin <i>et al.</i> (2000); Johnson <i>et al.</i> (2009)
S6	Sinto-me satisfeito com a relação estabelecida com os empregados da empresa	Jamal & Adelowore (2008)
S7	Em termos gerais a minha experiência com a empresa foi positiva	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002); Johnson <i>et al.</i> (2009)

Para avaliação do nível de lealdade foram consideradas as intenções de voltar à empresa e a potencial recomendação e defesa da empresa perante potenciais clientes (Čater & Čater, 2009; Chenet *et al.*, 2010; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Kim *et al.*, 2010; Marzo-Navarro *et al.*, 2004). Para além dessas duas condições, amplamente usadas em investigações sobre a temática, foram ainda consideradas: a disponibilidade para pagar um preço superior (Loureiro & González, 2008; Yim *et al.*, 2008; Zeithaml *et al.*, 1996) e lealdade aos trabalhadores (Yim *et al.*, 2008). A Tabela 13 apresenta as questões usadas no questionário aplicado aos turistas.

Tabela 13: Lealdade (L)

Abreviatura	Questão	Origem
L1	Falarei bem sobre a empresa a outros	Čater & Čater (2009); Fullerton (2005); Guenzi & Georges (2010); Kim <i>et al.</i> (2010); Marzo-Navarro, <i>et al.</i> (2004); Zeithaml <i>et al.</i> (1996);
L2	Recomendarei aos meus amigos, familiares e outros a visitarem a empresa	Čater & Čater (2009); Chenet <i>et al.</i> (2010); Cronin <i>et al.</i> (2000); Fullerton (2005); Guenzi & Georges (2010); Kim <i>et al.</i> (2010); Marzo-Navarro, <i>et al.</i> (2004); Zeithaml <i>et al.</i> (1996);
L3	Numa próxima oportunidade tenho intenções de voltar a esta empresa	Cronin <i>et al.</i> (2000); Loureiro & González (2008)
L4	Mesmo que o preço aumente pretendo continuar a vir a esta empresa	Loureiro & González (2008); Yim <i>et al.</i> (2008); Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
L5	Pelas vantagens que recebi prefiro pagar um preço superior nesta empresa do que em outras	Loureiro & González (2008); Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
L6	Defenderei esta empresa de possíveis críticas de outros	Kim <i>et al.</i> (2010)
L7	Esta empresa é uma das primeiras escolhas relativamente a outras empresas de turismo rural	Yim <i>et al.</i> (2008); Zeithaml, <i>et al.</i> (1996)
L8	Pretendo voltar a esta empresa ainda que os empregados mudem ou saiam	Própria
L9	Gostaria que os empregados que me serviram anteriormente me servissem no futuro	Yim <i>et al.</i> (2008)

No final do questionário foi realizado um conjunto de questões para caracterização da amostra em termos de género, idade, estado civil, rendimento bruto mensal, proveniência geográfica, ocupação, motivos de escolha pelo TR e se já tinha repetido a experiência em TR. Estes dados poderão ajudar a visualizar o perfil dos turistas de TR no sentido de facilitar o desenvolvimento de ações que promovam a sua lealdade.

6.6 TRATAMENTO DE DADOS

Para a caracterização da amostra foi realizada uma análise de frequências relativamente a cada questão com recurso ao programa estatístico *IBM SPSS Statistics 19*. Na questão sobre os motivos de escolha do TR, a análise foi feita com base nas escolhas múltiplas visto que os inquiridos podiam escolher mais do que uma opção. Assim, a escolha múltipla permitiu verificar o número de respostas obtidas em cada um dos motivos e identificar os motivos mais apontados.

Para a análise do modelo de equações estruturais (MEE) foi utilizado o *software AMOS (Analysis of Moments Structures)* na versão 19. Este *software* desenvolvido para a especificação e modelação generalizada da estrutura relacional de momentos amostrais, tais como médias, variâncias e covariâncias, com o objetivo principal de demonstrar que a análise de equações estruturais, nas ciências sociais e humanas, é um método de análise estatística de fácil aprendizagem (Marôco, 2010).

A significância das relações foi avaliada através da estimação dos parâmetros pela técnica da máxima verossimilhança implementada no *software* AMOS. O método da máxima verossimilhança assume que os dados são gerados de acordo com uma amostragem simples aleatória (Kaplan, 2000). É a técnica considerada mais eficiente e imparcial quando o pressuposto da normalidade se verifica e onde são encontrados os valores dos parâmetros “mais prováveis” de alcançar o melhor ajustamento do modelo (Hair *et al.*, 2010).

7. Análise dos resultados

7.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

De seguida realiza-se uma breve caracterização da amostra relativamente a algumas informações fornecidas no questionário tais como: género, idade, rendimento bruto, profissão/ocupação, proveniência geográfica, repetição ou não de TR e motivos para escolherem o TR como opção. As respostas obtidas são apresentadas sumariamente, nas tabelas a baixo apresentadas, com o número de inquiridos que responderam e o peso das respostas sobre o total da amostra. De salientar que no total das respostas, o valor que falta relativamente ao total da amostra (598) são situações de não resposta, ou seja, inquiridos que não responderam à questão.

Relativamente ao género (Tabela 14), apesar de cerca de 3% não terem respondido a esta questão, o número de inquiridos foi relativamente superior no género feminino. O género masculino corresponde a 268 inquiridos e o género feminino corresponde a 312 inquiridos.

A idade dos inquiridos situa-se maioritariamente na faixa etária dos 25-34 anos (171 inquiridos, representando cerca de 28,6%) sendo que as faixas etárias dos 35-44 anos e 45-54 anos apresentam os valores seguintes mais significativos, 152 inquiridos (25,4%) e 115 inquiridos (19,2%), respetivamente. Dos inquiridos, 1,5% não responderam a esta questão (Tabela 14). Estes resultados podem mostrar que o TR como meio de relaxamento e fonte de lazer e aventura é procurado por turistas das diferentes faixas etárias (García, 2005; Lane, 2009; Serrano & Molina, 2002).

A maior incidência dos inquiridos são casais (casados ou a viver juntos) com 67,4% dos inquiridos, seguidos pelos solteiros com cerca de 25,8% dos inquiridos. No entanto, cerca de 1% dos inquiridos não respondeu a esta questão (Tabela 14).

Tabela 14: Género, Idade e Estado Civil dos inquiridos

GÉNERO	Nº inquiridos	% da amostra
Masculino	268	44,8
Feminino	312	52,2
Total	580	97,0
IDADE	Nº inquiridos	% da amostra
< 25 anos	51	8,5
25-34 anos	171	28,6
35-44 anos	152	25,4
45-54 anos	115	19,2
55-64 anos	73	12,2
≥ 65 anos	27	4,5
Total	589	98,5

(continua...)

Tabela 14: Género, Idade e Estado Civil dos inquiridos

(continuação...)

ESTADO CIVIL	Nº inquiridos	% da amostra
Solteiro(a)	154	25,8
Casado(a)/a viver junto(a)	403	67,4
Divorciado(a)/Separado(a)/Viúvo(a)	35	5,9
Total	592	99,0

Na Tabela 15, verifica-se que a maioria dos inquiridos são funcionários públicos, cerca de 20,7%, seguidos pelos profissionais de serviços com 19,2% e pelos que se dedicam à administração e marketing com 16,7%. Cerca de 1,7% dos inquiridos não responderam a esta questão. Como se pode verificar o nível de formação dos turistas de TR encontra-se a um nível bastante elevado tornando-os um segmento bastante exigente relativamente à experiência que procuram (Lane, 2009; Loureiro & González, 2008; Loureiro *et al.*, 2006) .

A questão do rendimento bruto auferido mensalmente foi das questões de mais difícil resposta, sendo que cerca de 11,4% dos inquiridos não responderam. Algumas empresas de TR informaram que grande parte dos turistas, que se disponibilizaram a preencher o questionário, mostraram desagrado perante algumas questões de índole pessoal de entre as quais a que questionava relativamente ao rendimento bruto.

Por isso, na Tabela 15 apresentam-se os resultados obtidos, de entre os que se disponibilizaram a responder, isto é, cerca de 88,6% dos inquiridos. Pode-se constatar que os 3 primeiros níveis de rendimento são os que mais representam a amostra dos inquiridos sendo o nível de rendimentos mais baixo o que apresenta maior peso (21,4%). O rendimento entre 986€ e 1.486€ apresenta-se em segundo lugar com 19,1% dos inquiridos e o terceiro é o que se situa entre 1.487€ e os 1.987€ com 15,6% dos inquiridos. Estes dados parecem indicar que o TR cada vez mais é uma opção acessível a todos os níveis de rendimento e não apenas uma opção para os turistas de uma faixa de rendimentos superior (Lane, 2009).

Tabela 15: Profissão/Ocupação e Rendimento Bruto Mensal dos inquiridos

PROFISSÃO/OCUPAÇÃO	Nº inquiridos	% da amostra
Profissional de serviços	115	19,2
Administração/Gestão	100	16,7
Comercial/Marketing	63	10,5
Trabalhador(a) Industrial	29	4,8
Trabalhador(a) Agrícola	3	0,5
Funcionário(a) Público(a)	124	20,7
Dona de casa	5	0,8
Estudante	38	6,4
Reformado(a)	43	7,2
Desempregado(a)	11	1,8
Empreendedor(a)	29	4,8
Outra	28	4,7
Total	588	98,3

(continua...)

Tabela 15: Profissão/Ocupação e Rendimento Bruto Mensal dos inquiridos (continuação...)

RENDIMENTO BRUTO MENSAL	Nº inquiridos	% da amostra
485€-985€	128	21,4
986€-1.486€	114	19,1
1.487€-1.987€	93	15,6
1.988€-2.488€	68	11,4
2.489€-2.989€	40	6,7
≥ 2.990€	87	14,5
Total	530	88,6

A grande maioria dos inquiridos é portuguesa sendo as zonas mais representativas, a zona Norte e a zona Centro de Portugal com 32,3% e 29,4%, respetivamente. Os turistas estrangeiros apresentam um peso de 19,9% do total dos inquiridos, já representativo e segundo Turismo de Portugal (2009) uma tendência cada vez mais crescente nesta vertente de turismo (ver Tabela 46 do Anexo 1). Cerca de 1,3% dos inquiridos não responderam a esta questão. Dos inquiridos, 316 (52,8%) realizaram TR pelo menos uma vez, enquanto cerca de 261 (43,6%) já tinham experimentado TR e repetido a experiência. Cerca de 3,5% não responderam a esta questão (ver Tabela 16).

Tabela 16: Proveniência geográfica e Repetição de TR dos inquiridos

PROVENIÊNCIA GEOGRÁFICA	Nº inquiridos	% da amostra
Zona Norte de Portugal	193	32,3
Zona Centro de Portugal	176	29,4
Zona Sul de Portugal	78	13,0
Madeira	21	3,5
Açores	3	0,5
Estrangeiro	119	19,9
Total	590	98,7
REPETIÇÃO DE TR	Nº inquiridos	% da amostra
Sim	261	43,6
Não	316	52,8
Total	577	96,5

Os motivos que os inquiridos apontaram para a escolha da experiência em TR, evidenciados na Tabela 17, foram diversos sendo que os mais apontados foram: a “Tranquilidade” com 20,6% das respostas, o “Gosto pela natureza” com 19,3% das respostas e o “Lazer” com 15,7% das respostas. No entanto, outros motivos seguem-se com um peso significativo nas respostas: o “Conhecimento de tradições culturais e gastronómicas” (9,7%), a “Aventura” (7,8%) e os “Custos associados” (6,3%). De salientar que no motivo “Outro” foram salientados aspetos como tratamento familiar e personalizado, sendo características da atividade de TR.

Estes resultados podem sugerir a procura, por turistas mais jovens, por novas experiências, conhecer novas realidades e aventura. No entanto, a relação com o turismo para relaxamento e descanso ainda está fortemente associada nos motivos mais apontados pelos inquiridos.

Tabela 17: Motivos de escolha pelo TR dos inquiridos

MOTIVOS DE ESCOLHA PELO TR	Nº respostas	% das respostas
Custos associados	114	6,3
Facilidade de acesso	57	3,1
Lazer	284	15,7
Motivos Profissionais	20	1,1
Reuniões familiares	53	2,9
Aventura	142	7,8
Recomendação de terceiros	89	4,9
Gosto pela natureza	349	19,3
Tranquilidade	373	20,6
Saúde	78	4,3
Ocasões especiais	64	3,5
Conhecimento de tradições culturais e gastronómicas	175	9,7
Outro	13	0,7
Total	1.811	100,0

7.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO MODELO

Antes de se proceder à análise do modelo estrutural apresentam-se, nas tabelas seguintes, as estatísticas da média e desvio padrão de cada uma das variáveis questionadas para se analisar a tendência de respostas dos inquiridos. São apresentados o valor mínimo e máximo das respostas possíveis, bem como a média e o desvio padrão para que se entenda a tendência e grau de variabilidade das respostas.

Nas tabelas abaixo, encontram-se os valores correspondentes às aptidões que compõem o CT. Como se pode verificar, na Tabela 18, na dimensão "Aptidões cognitivas" as respostas que apresentam maior média são as AC3 - "Os empregados atuam de forma responsável comigo e com a empresa" (6,05), AC4 - "Os empregados participam ativamente na resolução dos meus problemas" (5,94), AC2 - "Os empregados mostram interesse no *feedback* fornecido por mim" (5,72) e AC7 - "Os empregados utilizam o *feedback* dado por mim para serviços posteriores" (5,57). No entanto a diferença da média de respostas não é muito grande e o desvio padrão demonstra que as respostas se situaram à volta das mesmas perceções, uma vez que não apresentam valores muito altos. As questões que apresentaram maior variação nas respostas (maior desvio padrão) foram as AC1 - "Os empregados mostram disponibilidade para aprenderem comigo" (1,364) e AC6 - "Os empregados conseguem perceber as minhas

necessidades antecipadamente” (1,431), o que pode demonstrar maior diferença de percepção ou maior dificuldade em compreender a questão.

Tabela 18: Média e desvio padrão das aptidões cognitivas do conhecimento tácito

Aptidões cognitivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AC1	598	1	7	5,36	1,364
AC2	598	1	7	5,72	1,253
AC3	598	1	7	6,05	1,011
AC4	598	1	7	5,94	1,187
AC5	598	1	7	5,53	1,378
AC6	598	1	7	5,28	1,431
AC7	598	1	7	5,57	1,263

Na dimensão “Aptidões técnicas” (ver Tabela 19) as respostas que apresentam maior média são a AT1 - “Os empregados apresentam bom desempenho das suas funções” (6,14), AT3 - “Os empregados são competentes na resolução das situações” (6,01), AT4 - “Os empregados conhecem bem o funcionamento da empresa e transmitem-mo” (5,90) e AT2 - “Os empregados preocupam-se em conhecer a minha satisfação relativamente à experiência” (5,84). Nesta dimensão a tendência de resposta não varia muito sendo que a resposta que apresenta maior divergência nas opiniões é a AT5 - “Os empregados preocupam-se com os meus problemas como se fossem deles” (com desvio padrão de 1,458).

Tabela 19: Média e desvio padrão das aptidões técnicas do conhecimento tácito

Aptidões técnicas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AT1	598	1	7	6,14	1,051
AT2	598	1	7	5,84	1,180
AT3	598	1	7	6,01	1,084
AT4	598	1	7	5,90	1,178
AT5	598	1	7	5,42	1,458
AT6	598	1	7	5,50	1,270

Na Tabela 20 verifica-se que na dimensão “Aptidões sociais e de interação” apresentam médias superiores as questões ASI4 - “Os empregados demonstram boa capacidade de comunicação e simpatia” (6,18), ASI6 - “Os empregados preocupam-se em proporcionar um ambiente familiar” (6,05), ASI7 - “Os empregados preocupam-se em proporcionar um serviço personalizado” (5,94), ASI9 - “Os empregados preocupam-se em manter o mesmo nível de tratamento em cada interação” (5,91). A tendência de respostas apresenta uma maior variação para as respostas ASI1 - “Os empregados querem conhecer mais sobre mim” (1,446) e ASI2 - “Os empregados permitem uma interação para além dos procedimentos usuais” (1,369).

Tabela 20: Média e desvio padrão das aptidões técnicas do conhecimento tácito

Aptidões sociais e de interação	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ASI1	598	1	7	5,15	1,446
ASI2	598	1	7	5,43	1,369
ASI3	598	1	7	5,61	1,248
ASI4	598	1	7	6,18	1,020
ASI5	598	1	7	5,93	1,215
ASI6	598	1	7	6,05	1,123
ASI7	598	1	7	5,94	1,180
ASI8	598	1	7	5,88	1,184
ASI9	598	1	7	5,91	1,125

Relativamente à variável “Confiança”, os valores apresentados na Tabela 21, mostram que as médias mais altas correspondem às respostas C6 - “Os empregados são sempre cordiais comigo” (6,18), C2 - “A empresa de turismo rural é de confiança quando lida comigo” (6,14), C1 - “A empresa de turismo rural lida comigo de forma honesta” (6,11) e C3 - “A empresa de turismo rural é altamente íntegra na relação comigo” (6,04) sendo a variação das respostas relativamente homogênea o que pode demonstrar que a este nível as respostas se podem considerar mais consistentes.

Tabela 21: Média e desvio padrão da Confiança

Confiança	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
C1	598	1	7	6,11	1,130
C2	598	1	7	6,14	1,085
C3	598	1	7	6,04	1,170
C4	598	1	7	6,02	1,182
C5	598	1	7	6,00	1,179
C6	598	1	8	6,18	1,097
C7	598	1	7	5,92	1,170

O “Compromisso afetivo”, na Tabela 22, apresenta as maiores médias nas respostas CP1 - “A relação com a empresa é muito importante para mim” (5,69), CP2 - “A relação com a empresa é algo que pretendo manter no longo prazo” (5,61), CP3 - “Estou disposto a fazer algum esforço para manter a relação com esta empresa” (5,38) e CP7 - “Sinto-me orgulhoso por me relacionar com esta empresa” (5,02). A variável CP4 - “Sinto um sentimento de obrigação para com a empresa” é a variável que apresenta menores valores de média (4,60), no entanto, considerando o desvio padrão (1,899) verifica-se que a variável CP4 apresenta o maior desvio padrão de todas as respostas dadas pelos inquiridos.

Tabela 22: Média e desvio padrão do Compromisso afetivo

Compromisso afetivo	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CP1	598	1	8	5,69	1,321
CP2	598	1	7	5,61	1,439
CP3	598	1	7	5,38	1,526
CP4	598	1	7	4,60	1,899
CP5	598	1	7	4,81	1,743
CP6	598	1	7	4,80	1,670
CP7	598	1	7	5,02	1,638

A “Qualidade de tratamento e de serviço”, na Tabela 23, apresenta as maiores médias para a variável QT4 - “O tratamento fornecido é afável e cordial” (6,14), QT2 - “Os empregados da empresa de turismo rural estão sempre dispostos a ajudar-me” (5,98), QS6 - “Bom enquadramento das instalações com o ambiente em que se insere” (6,15) e QS8 - “O serviço é eficaz e eficientemente prestado quando solicitado” (6,12). No entanto, as respostas foram relativamente homogêneas à exceção das respostas às questões QT5 - “A relação com a empresa de turismo rural permite-me ter tratamento especial”, QT6 - “Na empresa de turismo rural sou tratado como família” e QS4 - “A empresa organiza eventos que facilitam o acesso a tradições e gastronomia da região” com desvios padrões mais altos que as restantes questões, 1,569, 1,515 e 1,592, respetivamente.

Tabela 23: Média e desvio padrão da Qualidade de tratamento e de serviço

Qualidade de tratamento e de serviço	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
QT1	598	1	7	5,86	1,184
QT2	598	1	7	5,98	1,148
QT3	598	1	7	5,83	1,267
QT4	598	1	7	6,14	1,096
QT5	598	1	7	5,30	1,569
QT6	598	1	7	5,44	1,515
QT7	598	1	7	5,68	1,370
QS1	598	1	7	5,89	1,174
QS2	598	1	7	5,68	1,329
QS3	598	1	7	6,00	1,142
QS4	598	1	7	5,15	1,592
QS5	598	1	7	5,91	1,199
QS6	598	1	7	6,15	1,133
QS7	598	1	7	6,04	1,140
QS8	598	1	7	6,12	1,093

Relativamente à “Satisfação”, verifica-se na Tabela 24, uma média superior nas questões S7 - “Em termos gerais a minha experiência com a empresa foi positiva” (6,08), S4 - “Penso que fiz uma escolha acertada ao optar por esta empresa” (6,03), S1 - “Em comparação com outras

empresas estou satisfeito com esta empresa” e S2 - “Baseado na minha experiência com esta empresa estou muito satisfeito com esta empresa” (5,96) e S5 - “O desempenho da empresa correspondeu ao que eu esperava receber” (5,99). O nível de resposta é relativamente homogêneo com os desvios padrão a variar entre 1,1 e 1,2. A satisfação global (SG) apresenta uma média de 6,01 com um desvio padrão 1,039, o que representa um grau de satisfação significativo na maioria dos estabelecimentos que participaram na investigação.

Tabela 24: Média e desvio padrão da Satisfação

Satisfação	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
S1	598	1	7	5,96	1,155
S2	598	1	7	5,96	1,193
S3	598	1	7	5,80	1,217
S4	598	1	7	6,03	1,144
S5	598	1	7	5,99	1,168
S6	598	1	7	5,94	1,181
S7	598	1	7	6,08	1,124
Satisfação global					
SG	598	1	7	6,01	1,039

A variável “Lealdade”, como se pode verificar na Tabela 25, apresenta as maiores médias nas questões L2 - “Recomendarei aos meus amigos, familiares e outros a visitarem a empresa” (6,16), L1 - “Falarei bem sobre a empresa a outros” (6,15), L3 - “Numa próxima oportunidade tenho intenções de voltar a esta empresa” (5,93) e L9 - “Gostaria que os empregados que me serviram anteriormente me servissem no futuro” (5,72). Esta última demonstra a importância atribuída à manutenção dos empregados para garantia de lealdade. As questões L4 - “Mesmo que o preço aumente pretendo continuar a vir a esta empresa” e L5 - “Pelos vantagens que recebi prefiro pagar um preço superior nesta empresa do que em outras” foram as que apresentaram respostas mais divergentes como se pode verificar pelos seus desvios padrão, 1,564 e 1,596, respetivamente.

Tabela 25: Média e desvio padrão da Lealdade

Lealdade	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
L1	598	1	7	6,15	1,141
L2	598	1	7	6,16	1,158
L3	598	1	7	5,93	1,312
L4	598	1	7	5,19	1,564
L5	598	1	7	5,17	1,596
L6	598	1	7	5,62	1,424
L7	598	1	7	5,51	1,426
L8	598	1	7	5,47	1,386
L9	598	1	7	5,72	1,339

7.3 ANÁLISE DO MODELO CONCEPTUAL

Neste ponto, procede-se ao teste do modelo conceptual resultante da revisão da literatura e das hipóteses estabelecidas. Para tal, recorreu-se à modelização de equações estruturais, técnica usada por diversas investigações (Chenet *et al.*, 2010; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Kim *et al.*, 2010; Loureiro & González, 2008) com o objetivo de verificar as relações entre os diversos conceitos abordados na revisão da literatura. O uso desta técnica, segundo Marôco (2010), exige procedimentos de cálculo relativamente complexos para avaliar as relações de medida e estruturais hipotetizadas no modelo e as relações observadas nos dados recolhidos.

A modelação de equações estruturais consiste numa técnica multivariada, que combina a análise fatorial e regressão múltipla (Hair *et al.*, 2010; Hox & Bechger, 1998; Reisinger & Turner, 1999), que permite ao investigador simultaneamente examinar uma série de relações de dependência entre as variáveis manifestas e variáveis latentes bem como relações entre diversas variáveis latentes (Bollen, 1989; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010; Reisinger & Turner, 1999). Esta técnica estatística é amplamente usada nas ciências sociais e humanas (Anderson & Gerbing, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Hox & Bechger, 1998; Iacobucci, 2009).

As variáveis de medida, observáveis ou manifestas apresentam um valor finito, são obtidas através de métodos de recolha de dados e representadas por respostas numéricas a uma escala usada num questionário. As variáveis latentes, não observáveis ou constructos têm um número infinito de valores geralmente contínuos, constructos teóricos e que só podem ser determinados como a combinação de variáveis observáveis (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010; Reisinger & Turner, 1999).

A especificação do MEE deve ser antecedida de uma análise fatorial confirmatória das variáveis que se enquadram nas relações estabelecidas (Hair *et al.*, 2010; Hox & Bechger, 1998). O modelo estrutural, por sua vez, assinala as relações entre as variáveis latentes identificadas na proposta teórica do modelo e que vão representar as hipóteses de investigação (Hair *et al.*, 2010; Iacobucci, 2009).

Os pressupostos, procedimentos de análise e índices analisados para o desenvolvimento do modelo de medida e do modelo estrutural são apresentados de seguida.

7.3.1 Modelo de medida

O modelo de medida consiste em considerar todas as variáveis latentes correlacionadas entre si, sendo por isso consideradas, todas elas, como variáveis exógenas (Hair *et al.*, 2010). Inicialmente realiza-se uma análise fatorial confirmatória que permite verificar se as variáveis latentes estão convenientemente representadas pelas variáveis de medida (Bagozzi, 1981; Bagozzi & Phillips, 1982; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010). No entanto, numa primeira fase, fez-se uma análise dos *missings* existentes e a verificação dos pressupostos para aplicação da MEE.

Os *missings*, nesta investigação, traduziram-se na ausência de resposta a uma ou mais questões, tendo sido disponibilizados apenas dados parciais como resposta a alguns *items* (Schafer & Graham, 2002). Da análise ao padrão dos *missings* verificou-se que o rácio de *missing values* (respostas em falta) foi inferior a 2% por *item* e nenhum padrão foi identificado entre eles o que permite assumir que são valores ao acaso, logo independentes e, para os quais pode ser aplicado qualquer tipo de resolução (Hair *et al.*, 2010; Kaplan, 2000). Significa por isso que os casos com *missings* não se distinguem significativamente dos casos completos (Hair *et al.*, 2010).

Nenhum dos parâmetros apresenta *missings* numa proporção superior a 10%, pelo que se procedeu à imputação dos *missings*, ou seja aplicou-se o processo de estimação dos *missing values* tendo por base valores válidos das outras variáveis e/ou casos da amostra. Existem alguns meios de imputação dos *missings* de entre os quais a sua substituição por valores baseados na amostra designado por *listwise* e a consideração das estatísticas calculadas entre pares de observações (por exemplo as correlações) designado por *pairwise* (Hair *et al.*, 2010; Kaplan, 2000). Algumas vantagens estão associadas a estes processos tais como a simplicidade, uma vez que, depois de substituídos, são considerados todos válidos para análise. Uma das desvantagens é a perda de informação que pode ocorrer dessa substituição (Hair *et al.*, 2010; Kaplan, 2000).

Sendo que são *missings* completamente ao acaso foram substituídos por valores calculados com base nos valores de toda a amostra, *listwise*, através da substituição pela média (*EM-algorithm*) (Schafer & Graham, 2002). Este é um dos métodos mais amplamente utilizado devido à sua simplicidade relativamente a outros métodos (Hair *et al.*, 2010; Schafer & Graham, 2002). Para situações em que as ocorrências são ao acaso este método pode apresentar um comportamento razoável na resolução dos *missings* (Schafer & Graham, 2002).

Para se poder desenvolver um MEE alguns pressupostos têm que ser respeitados. Um dos primeiros pressupostos que as variáveis manifestas têm que respeitar é apresentar distribuição normal multivariada. A avaliação da normalidade pode ser realizada através dos valores de assimetria (S_k) e de curtose (K_u) dos diversos *items* que, para serem aceitáveis, convém serem inferiores a 3 e 10, respetivamente (Marôco, 2010). Esta condição foi comprovada na análise dos coeficientes referidos que não demonstraram violações severas à distribuição normal.

A ausência de multicolinearidade é outro dos pressupostos, essencial para que não exista redundância nos resultados. As variáveis exógenas não devem estar muito associadas entre si, ou seja, devem ser independentes (Marôco, 2010). A existência de multicolinearidade dificulta a interpretação das relações, porque é difícil verificar o efeito de uma variável latente devido às suas interações (Hair *et al.*, 2010). Nenhum dos coeficientes estandardizados apresenta um valor superior 1, para além de que os desvios padrão não superam os valores estimados para cada parâmetro, pelo que estas evidências parecem indicar que não existem problemas associados à multicolinearidade.

No entanto, o cálculo do valor de *variance inflation factors* (VIF) apresenta 2 variáveis com valores superiores a 10 e, por isso consideradas problemáticas (Hair *et al.*, 2010). Da análise realizada às correlações verificou-se que L1 e L2 são altamente relacionadas e as variáveis C1 e C2 também se encontram altamente relacionadas, pelo que se optou pela exclusão das variáveis L1 e C2 dado que se encontravam a testar condições muito semelhantes com L2 e C1, respetivamente.

O modelo apresentado nesta investigação é classificado como congénico dado que as variáveis manifestas apenas são afetadas por uma variável latente, não sendo admitidas interações entre as variáveis manifestas com mais do que uma variável latente. Os graus de liberdade (457) são superiores aos caminhos a serem estimados (104), pelo que a condição de pelo menos 3 indicadores por variável e preferencialmente 4, é satisfeita (Hair *et al.*, 2010).

O modelo é também considerado sobre identificado uma vez que os dados fornecem informação suficiente para estimar os parâmetros. O número de graus de liberdade são positivos correspondentes a $t-s$ (onde “t” são os parâmetros a ser estimados e o $s=1/2 (p+q) (p+q+1)$ sendo que “p” é o número de variáveis y e “q” é o número de variáveis x. Isto significa que um conjunto de estimativas pode ser usado para testar o modelo (Hair *et al.*, 2010; Reisinger & Turner, 1999).

O modelo é refletivo, uma vez que a direção de causalidade das relações entre variáveis latentes e manifestas parte das variáveis latentes. As variáveis latentes manifestam-se nas avaliações atribuídas às variáveis manifestas pelos inquiridos (Hair *et al.*, 2010).

Relativamente aos *outliers*, a sua existência pode significar uma condicionante para qualidade e significância dos parâmetros do modelo. Representam observações que caem fora da tendência de observação das variáveis ou valores fora do normal que acontecem naturalmente. A sua existência pode ser analisada pelo resultado da Distância de Mahalanobis (DM^2) (Marôco, 2010).

Pelo resultado da DM^2 verifica-se que existem observações que são *outliers*. Para verificar o seu grau de influência realizou-se a estratégia sugerida por Marôco (2010). A estratégia sugerida pelo autor consistiu em realizar a análise com e sem *outliers* e constatou-se que não ocorreram mudanças significativas entre os resultados obtidos, por isso optou-se pela manutenção desses *outliers* pela pouca influência que apresentaram. Hair *et al.* (2010), nesta situação, sugerem que estes devem ser mantidos porque não se demonstram verdadeiramente aberrantes e não representativos da população.

Assim, estão realizadas as análises dos pressupostos, classificação do modelo e análise dos *outliers*. De seguida, realiza-se a especificação do modelo através do desenho formal do modelo teórico que permite testar as questões de investigação. Numa primeira fase reflete o referencial teórico da investigação (Marôco, 2010) e permite identificar a natureza, o número de parâmetros a ser estimado, quais as variáveis de medida e quais os constructos do modelo.

Através da análise de um conjunto de equações lineares, os parâmetros livres serão os calculados pelo programa enquanto os fixos não serão calculados, porque lhes é atribuído um determinado valor. Se um dos pesos fatoriais das variáveis manifestas não for fixado o resultado da escala da variável latente será indeterminado. Por isso, para auxiliar a estimativa do modelo é, regra geral, fixar um dos caminhos a 1 ou outro valor fundamentado teoricamente (desde que seja diferente de zero) entre o constructo e uma variável manifesta (Hair *et al.*, 2010; Hox & Bechger, 1998; Iacobucci, 2009; Marôco, 2010; Reisinger & Turner, 1999).

Após este procedimento foram estabelecidas correlações entre todas as variáveis latentes e realizou-se a análise dos índices de ajustamento do modelo proposto aos dados. Para que o modelo seja considerado ajustado aos dados da amostra existe um conjunto de medidas que permite uma avaliação mais credível. Existem três tipos de medidas ou índices de avaliação do ajustamento do modelo: as medidas absolutas (avaliam o ajustamento global do modelo especificado aos dados observados); as medidas incrementais (avaliam a capacidade do modelo especificado se ajustar relativamente a outro modelo) e; as medidas de parsimónia (fornecem informação sobre qual é o melhor modelo, de entre vários, considerando a sua complexidade; ajustam as medidas para comparar modelos com diferentes números de coeficientes e determinam o ajustamento alcançado por cada coeficiente) (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010; Reisinger & Turner, 1999).

De seguida apresentam-se as considerações sobre as medidas que usualmente são mais utilizadas (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010) e por isso consideradas nesta investigação para avaliação do ajustamento dos modelos de medida e estrutural.

Nas **medidas absolutas** podem considerar-se a estatística do χ^2 , a estatística do χ^2 normalizado (χ^2/gl), o índice de qualidade do ajustamento (*Goodness-of-fit index* - GFI) e o índice *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA).

A estatística do χ^2 indica um ajustamento deficitário do modelo quanto maior for o seu valor, por isso, quanto menor o valor desta medida melhor será o ajustamento do modelo (Hair *et al.*, 2010; Reisinger & Turner, 1999). No entanto, esta medida é muito sensível ao tamanho da amostra ou mesmo a um número significativo de parâmetros podendo levar à rejeição de um modelo adequado (Bagozzi & Phillips, 1982; Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010). Por isso, geralmente é complementada com outras medidas de avaliação e avaliada com cautela (Bagozzi, 1981; Bagozzi & Phillips, 1982; Bagozzi & Yi, 1988; Reisinger & Turner, 1999), porque se uma amostra grande é desejável e quantas mais variáveis a representam também, estas condições, quando existentes, devem representar um bom ajustamento e não o contrário (Hair *et al.*, 2010).

Na estatística do χ^2/gl , de uma forma geral, um valor inferior a 2 considera-se um modelo de bom ajustamento, abaixo de 5 aceitável e superiores a 5 inaceitável (Marôco, 2010). No

entanto segundo Hair *et al.* (2010), valores inferiores a 3, podem ser considerados modelos com bom ajustamento.

O GFI é menos sensível à dimensão da amostra e indica a proximidade do modelo proposto ao modelo perfeito, sendo que o intervalo de variação do seu valor é entre 0 e 1 e valores acima de 0,9 já são considerados bons para aceitar o modelo proposto (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010; Reisinger & Turner, 1999). Valores superiores a 0,95 são considerados um ajustamento muito bom (Marôco, 2010).

O RMSEA tem tendência a favorecer modelos mais complexos dado que modelos com maior número de parâmetros terão sempre um melhor ajustamento que os modelos aninhados (Marôco, 2010). É um dos índices mais amplamente usado e procura corrigir a tendência do índice do χ^2 para rejeitar modelos com amostras significativas ou com um grande número de variáveis observáveis (Hair *et al.*, 2010).

Baixos valores de RMSEA indicam um melhor ajustamento e não existindo consenso sobre a regra de ouro, valores entre 0,03 e 0,08 num intervalo de confiança de 95% podem ser adequados para considerar um bom ajustamento (Hair *et al.*, 2010). Marôco (2010) considera que num intervalo de confiança de 90%, valores $\leq 0,05$ permitem considerar que o ajustamento é muito bom e que entre 0,05 e 0,1 é bom, alargando os intervalos um pouco mais que Hair *et al.* (2010).

Nas *medidas incrementais* podem ser considerados os índices *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). O índice CFI é uma versão melhorada do *Normed Fit Index* (NFI) e compara o ajustamento do modelo em estudo com o ajustamento do modelo referência. Valores superiores a 0,9 consideram-se aceitáveis e superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom. É amplamente usado devido às suas propriedades, incluindo a sua relativa mas não insensibilidade à complexidade do modelo (Hair *et al.*, 2010), porque o acréscimo de variáveis em amostras pequenas pode reduzir o CFI (Marôco, 2010).

O índice TLI compara os valores normalizados do χ^2 para o modelo nulo e para o modelo especificado, sendo que o modelo nulo assume que todas as variáveis não são correlacionadas e toma em conta a complexidade do modelo. Os valores usuais situam-se entre 0 e 1 e os próximos de 1 sugerem um melhor ajustamento do que um modelo com valores mais baixos (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

Nas *medidas de parcimónia* podem ser considerados os índices *Parsimony CFI* (PCFI) e *Parsimony GFI* (PGFI). Estes índices corrigem os índices relativos da complexidade do modelo através de uma penalização. Por este motivo, os valores de referência são inferiores aos dos correspondentes índices relativos e quanto mais altos melhor será o ajustamento do modelo (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010). Regra geral são mais usados para avaliar o ajustamento entre modelos e menos usados para avaliar o ajustamento de um único modelo (Hair *et al.*, 2010).

Em suma, e considerando que são apenas regras de ouro, para um modelo ter um ajustamento perfeito as medidas teriam que ser iguais a 1, no entanto um valor de 0,9 já se mostra suficiente e necessário para aceitar um modelo e 0,95 para se considerar um modelo com “muito bom” ajustamento (Hox & Bechger, 1998). O RMSEA permite verificar a aproximação do modelo proposto ao modelo perfeito e um valor inferior a 0,05 é requerido.

O resultado das medidas de ajustamento obtidas, na análise realizada pelo *software*, indicou a necessidade de realizar modificações para melhoramento do modelo de medida. Se os modelos de ajustamento não se mostrarem adequados tornou-se prática modificar o modelo através da eliminação de parâmetros que não sejam significantes e da inclusão de outros que melhorem o ajustamento (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010; Hox & Bechger, 1998).

Para verificar a existência de variáveis manifestas pouco explicativas da variável latente, analisaram-se os pesos fatoriais estandardizados (*Standardized regression weights*) e identificaram-se variáveis manifestas com valores inferiores a 0,7, valor de referência preferencial para Hair *et al.* (2010) que, por isso, foram retiradas da investigação. O mesmo procedimento foi realizado para as variáveis manifestas que apresentavam *squared multiple correlations* <0,5. Perante um valor inferior a 0,5, significa que as variáveis manifestas não são explicadas, sequer, em 50% da variância pela variável latente. A sua capacidade para medir o construto apresenta-se, assim, reduzida (Hair *et al.*, 2010). Apesar destas alterações o modelo continuou a necessitar de modificações.

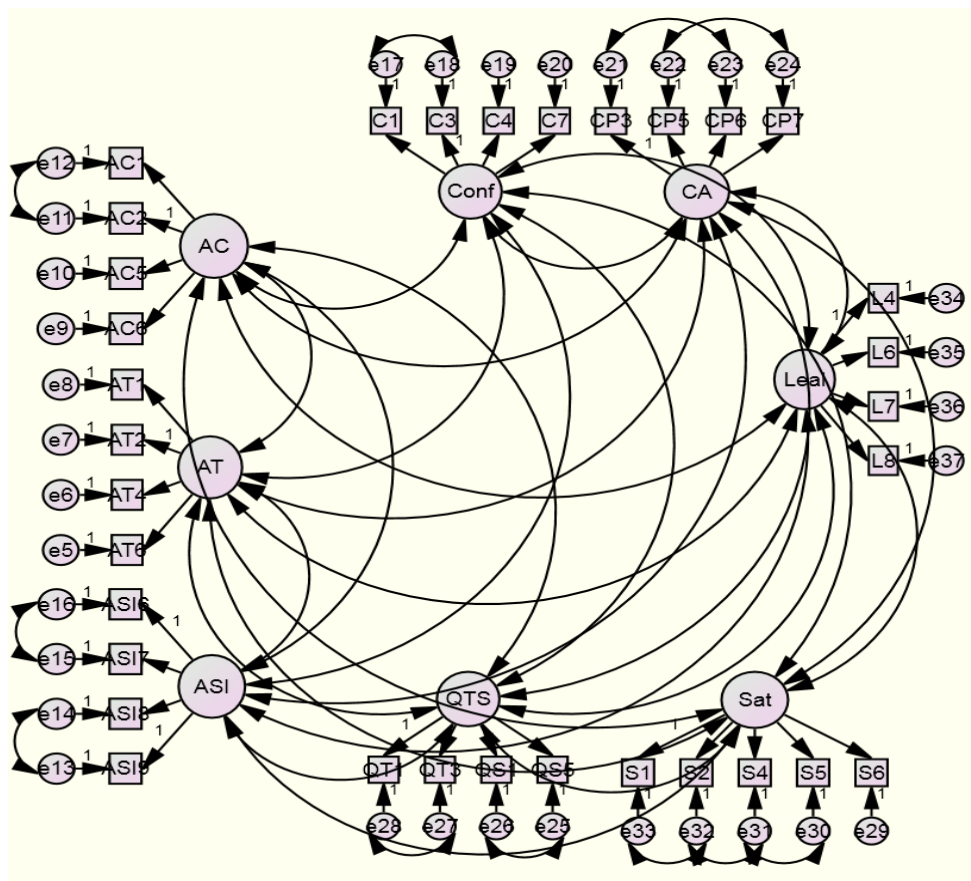
Para apoiar este processo a maioria dos *softwares* calculam os índices de modificação (IM) para cada parâmetro e representam o valor mínimo que a estatística do χ^2 pode vir a diminuir se o parâmetro for libertado. Cada procedimento destes vai melhorar o ajustamento do modelo com um custo de mais um grau de liberdade (Bagozzi & Yi, 1988; Hox & Bechger, 1998). O estudo dos IM é considerado o diagnóstico mais preciso da má especificação do modelo (Bagozzi & Yi, 1988).

Bagozzi & Yi (1988) consideram que libertar os parâmetros com IM superior a 3,84 poderá provocar melhoramentos significativos ao modelo. No entanto, nesta investigação, foram libertados os IM superiores a 11 como sugerido por Marôco (2010) para evitar que se conclua que o modelo se ajusta “razoavelmente bem” quando o ajustamento é “mau” o que, geralmente, se observa em modelos com muitos parâmetros. Foram estabelecidas as correlações de erros, sugeridas pelos IM, nos parâmetros do mesmo constructo e os resultados melhoraram significativamente, à semelhança do sugerido por Bagozzi & Phillips (1982).

A análise fatorial confirmatória revelou que apesar dos fatores reterem as suas características originais, alguns fatores tiveram que sofrer alterações quanto ao número de *items* credíveis e apropriados para medir esses constructos. Assim, *items* com altos IM devido a erros correlacionados e baixos pesos fatoriais foram eliminados. Após as alterações sugeridas pelos IM, o modelo de medida apresentou medidas de ajustamento que permitem classificar o grau

de ajustamento como “bom” a “muito bom” e cada construto apresentou-se explicado por 4 ou mais variáveis manifestas.

O modelo de medida final é representado na Fig. 12 e na Tabela 26 são apresentados os pesos fatoriais (todos >0,7) e as *squared multiple correlations* (SMC) (todas >0,5) de cada uma das variáveis manifestas, incluídas no modelo, que permitem explicar suficientemente bem a variável latente que lhe corresponde.



Legenda: AC=Aptidões cognitivas; AT=Aptidões técnicas; ASI=Aptidões sociais e de interação; Conf=Confiança; QTS=Qualidade de tratamento e de serviço; CA=Compromisso afetivo; Sat=Satisfação; Leal=Lealdade

Fig. 12: Modelo de medida

Tabela 26: Pesos fatoriais estandardizados e SMC das variáveis manifestas

Items	Pesos fatoriais estandardizados	Variável	SMC
Conf → C1	,89	C1	,78
Conf → C3	,88	C3	,78
Conf → C4	,92	C4	,84
Conf → C7	,81	C7	,66
QTS → QS1	,78	QS1	,61
QTS → QS5	,77	QS5	,59
QTS → QT1	,85	QT1	,72
QTS → QT3	,79	QT3	,62
Sat → S1	,91	S1	,82
Sat → S2	,91	S2	,83

(continua...)

Tabela 26: Pesos fatoriais estandardizados e SMC das variáveis manifestas (continuação...)

<i>Items</i>	Pesos fatoriais estandardizados	<i>Variável</i>	SMC
Sat → S4	,92	S4	,84
Sat → S5	,91	S5	,83
Sat → S6	,89	S6	,80
Leal → L4	,79	L4	,62
Leal → L6	,91	L6	,82
Leal → L7	,90	L7	,81
Leal → L8	,80	L8	,65
CA → CP3	,83	CP3	,70
CA → CP5	,91	CP5	,83
CA → CP6	,94	CP6	,88
CA → CP7	,92	CP7	,85
ASI → ASI6	,87	ASI6	,76
ASI → ASI7	,89	ASI7	,79
ASI → ASI8	,89	ASI8	,80
ASI → ASI9	,88	ASI9	,77
AT → AT1	,85	AT1	,73
AT → AT2	,80	AT2	,64
AT → AT4	,82	AT4	,68
AT → AT6	,74	AT6	,55
AC → AC1	,80	AC1	,64
AC → AC2	,79	AC2	,63
AC → AC5	,85	AC5	,73
AC → AC6	,85	AC6	,72

Na Tabela 27 são apresentadas as variáveis latentes e as variáveis manifestas que demonstraram ser as que melhor explicam os constructos nesta investigação.

Tabela 27: Variáveis latentes e variáveis manifestas

Variável latente	Variáveis manifestas
Aptidões cognitivas (AC)	AC1: Os empregados mostram disponibilidade para aprenderem comigo. AC2: Os empregados mostram interesse no <i>feedback</i> fornecido por mim. AC5: Os empregados preocupam-se em obter informações sobre mim para melhorarem o atendimento e as interações. AC6: Os empregados conseguem perceber as minhas necessidades antecipadamente.
Aptidões técnicas (AT)	AT1: Os empregados apresentam bom desempenho das suas funções. AT2: Os empregados preocupam-se em conhecer a minha satisfação relativamente à experiência. AT4: Os empregados conhecem bem o funcionamento da empresa e transmitem-mo. AT5: Os empregados preocupam-se com os meus problemas como se fossem deles.
Aptidões Sociais e de Interação (ASI)	ASI6: Os empregados preocupam-se em proporcionar um ambiente familiar. ASI7: Os empregados preocupam-se em proporcionar um serviço personalizado. ASI8: Os empregados tratam-me como um cliente valioso para a empresa. ASI9: Os empregados preocupam-se em manter o mesmo nível de tratamento em cada interação.
Confiança (Conf)	C1: A empresa de turismo rural lida comigo de forma honesta. C3: A empresa de turismo rural é altamente íntegra na relação comigo. C4: A empresa de turismo rural preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar. C7: A relação com a empresa de turismo rural permite-me reduzir o risco de uma experiência desagradável.

(continua...)

Tabela 27: Variáveis latentes e variáveis manifestas

(continuação...)

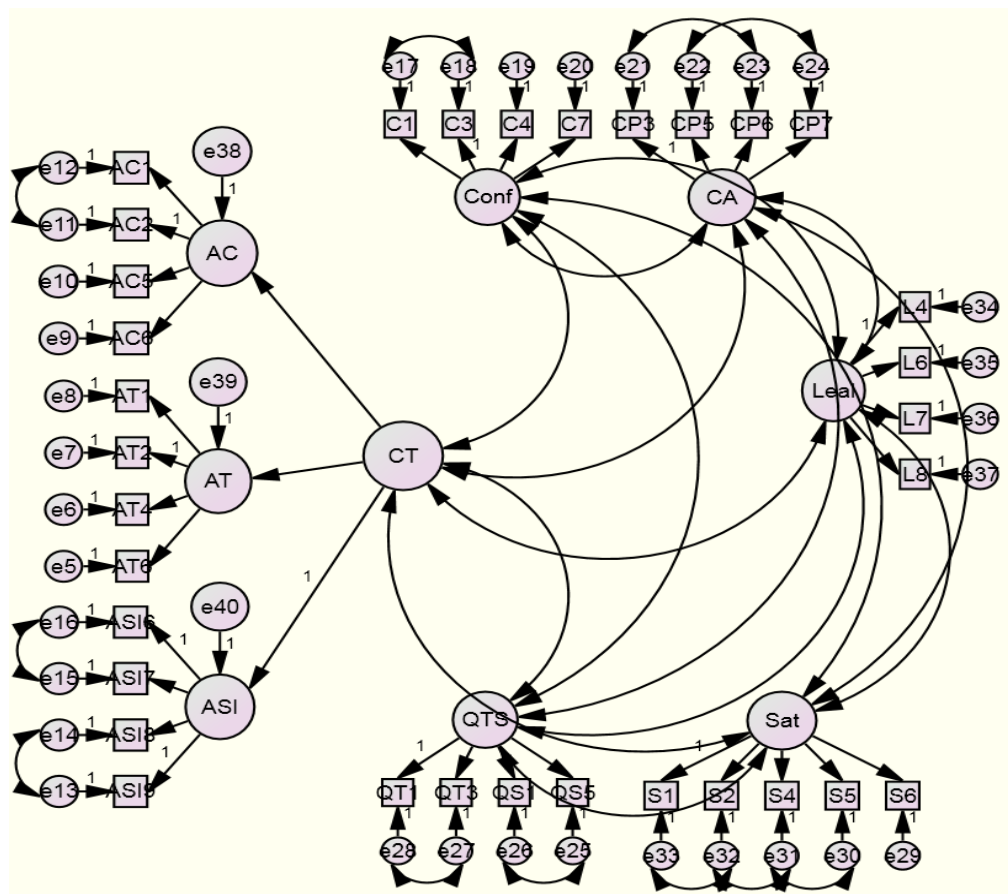
Variável latente	Variáveis manifestas
Compromisso Afetivo (CA)	CP3: Estou disposto a fazer algum esforço para manter a relação com esta empresa. CP5: Sinto-me emocionalmente ligado com a empresa. CP6: Detenho um sentimento forte de identificação com a empresa. CP7: Sinto-me orgulhoso por me relacionar com esta empresa.
Qualidade de tratamento e de serviço (QTR)	QT1: O serviço é prontamente prestado pelos empregados da empresa de turismo rural. QT3: Os empregados da empresa de turismo rural nunca estão demasiado ocupados para me responderem. QS1: As instalações da empresa de turismo rural são visivelmente apelativas. QS5: Serviço de reservas fácil, cómodo e rápido.
Satisfação (Sat)	S1: Em comparação com outras empresas estou satisfeito com esta empresa. S2: Baseado na minha experiência com esta empresa estou muito satisfeito com esta empresa. S4: Penso que fiz uma escolha acertada ao optar por esta empresa. S5: O desempenho da empresa correspondeu ao que eu esperava receber. S6: Sinto-me satisfeito com a relação estabelecida com os empregados da empresa.
Lealdade (Leal)	L4: Mesmo que o preço aumente pretendo continuar a vir a esta empresa. L6: Defenderei esta empresa de possíveis críticas de outros. L7: Esta empresa é uma das primeiras escolhas relativamente a outras empresas de turismo rural. L8: Pretendo voltar a esta empresa ainda que os empregados mudem ou saiam.

Os valores das correlações estabelecidas entre as variáveis latentes encontram-se na Tabela 28 e verifica-se que os valores das correlações: AT ↔ AC (0,90); ASI ↔ AC (0,83); ASI ↔ AT (0,94) são elevadas e estatisticamente significativas.

Tabela 28: Correlações entre variáveis latentes

Variáveis correlacionadas	Correlações	Variáveis correlacionadas	Correlações
Conf <--> QTS	0,95	QTS <--> AT	0,92
Conf <--> Sat	0,91	QTS <--> AC	0,82
Conf <--> Leal	0,83	Sat <--> ASI	0,84
Conf <--> CA	0,66	Sat <--> AT	0,85
QTS <--> Sat	0,96	Sat <--> AC	0,77
QTS <--> Leal	0,87	Leal <--> ASI	0,75
QTS <--> CA	0,70	Leal <--> AT	0,76
Sat <--> Leal	0,87	Leal <--> AC	0,69
Sat <--> CA	0,64	CA <--> ASI	0,63
Leal <--> CA	0,79	CA <--> AT	0,60
Conf <--> ASI	0,88	CA <--> AC	0,65
Conf <--> AT	0,87	ASI <--> AT	0,94
Conf <--> AC	0,77	ASI <--> AC	0,83
QTS <--> ASI	0,91	AT <--> AC	0,90

De acordo com esta constatação, Marôco (2010) considera que a ocorrência de altas correlações entre variáveis manifestas pode indiciar a existência de um fator de 2ª ordem. Assim, dada presença de altas correlações existentes entre as variáveis que correspondem às dimensões do CT, foi considerada a possibilidade de ser representado um modelo de ordem superior com o CT como fator comum a essas variáveis. Estes três constructos podem explicar um constructo comum, o CT. De seguida na Fig. 13 apresenta-se o modelo de 2ª ordem.



Legenda: AC=Aptidões cognitivas; AT=Aptidões técnicas; ASI=Aptidões sociais e de interação; CT=Conhecimento tácito; Conf=Confiança; QTS=Qualidade de tratamento e de serviço; CA=Compromisso afetivo; Sat=Satisfação; Leal=Lealdade

Fig. 13: Modelo de medida de 2ª ordem

As correlações do modelo de 2ª ordem são apresentadas na Tabela 29 e os resultados dos índices de ajustamento dos dois modelos encontram-se na Tabela 30 para proceder à análise dos dois modelos.

Tabela 29: Correlações do modelo de 2ª ordem

Variáveis correlacionadas		Correlações
Conf	<--> QTS	0,95
Conf	<--> Sat	0,91
Conf	<--> Leal	0,83
Conf	<--> CA	0,66
QTS	<--> Sat	0,96
QTS	<--> Leal	0,87
QTS	<--> CA	0,70
Sat	<--> Leal	0,88
Sat	<--> CA	0,64
Leal	<--> CA	0,79
Conf	<--> CT	0,91
QTS	<--> CT	0,94
Sat	<--> CT	0,87
Leal	<--> CT	0,78
CA	<--> CT	0,65

Tabela 30: Medidas de ajustamento dos modelos de 1ª e 2ª ordem

Modelo de medida de 1ª ordem	Modelo de medida de 2ª ordem	Valores de referência
$\chi^2(457)=1021,20$; $p=0,000$	$\chi^2(464)=1028,20$; $p=0,000$	
$\chi^2/\text{gl}=2,2$	$\chi^2/\text{gl}=2,2$	<3
CFI=0,97	CFI=0,97	>0,95
GFI=0,91	GFI=0,91	>0,9
PCFI=0,84	PCFI=0,86	Inferior a CFI
PGFI=0,74	PGFI=0,75	Inferior a GFI
TLI=0,97	TLI=0,97	Próximo de 1
RMSEA=0,045	RMSEA=0,045	<0,05

Como se pode ver na Tabela 30 os valores obtidos para os dois modelos apresentam variações ligeiras nas medidas de ajustamento tendo o χ^2 sofrido um ligeiro aumento de 7 e os graus de liberdade (gl) aumentado em 7. Das restantes medidas, todas se mantiveram e as que se alteraram sofreram variações muito ligeiras. Pode, por isso, concluir-se que o modelo de 2ª ordem se ajusta aos dados da amostra (Marôco, 2010).

Da análise dos dados empíricos verifica-se que o índice χ^2 e o respetivo *p value* (*p value* <0,05) não indicam valores de ajustamento aceitáveis. No entanto, dado que todos os outros índices apresentam valores dentro das “regras de ouro” sugeridas, conclui-se que o índice do χ^2 poderá ter sido inflacionado pela dimensão da amostra que é superior a 500 observações ou até pelo número de parâmetros do modelo (Bagozzi & Phillips, 1982; Hair *et al.*, 2010). Dado que todas as restantes medidas se encontram de acordo com os valores de referência para um “bom” e “muito bom” ajustamento o modelo de medida de 2ª ordem considerou-se representativo dos dados amostrais.

No entanto, apesar dos valores adequados nas medidas de ajustamento, tem que se demonstrar que o modelo de medida apresenta um nível significativo de validade convergente e discriminante e fiabilidade individual nos seus constructos, para que depois se possa realizar o teste das relações significantes do modelo estrutural (Bagozzi & Phillips, 1982).

A nível de fiabilidade individual, os pesos fatoriais estandardizados (Li) das variáveis manifestas são superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010) ou preferencialmente superiores ou iguais a 0,7 (Hair *et al.*, 2010) para que se encontrem fortemente relacionados com o constructo e indiquem validade do constructo.

A validade do constructo, *Construct Reliability* (CR), é definida segundo (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010) pela seguinte fórmula:

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n Li)^2}{(\sum_{i=1}^n Li)^2 + (\sum_{i=1}^n \epsilon_i)} \quad (1)$$

Onde:

Li corresponde aos pesos fatoriais estandardizados de cada variável manifesta;

ϵ corresponde ao erro associado a cada variável manifesta.

A fórmula (1) deve ser igual ou superior a 0,7 para indicar uma adequada convergência ou consistência interna do constructo e as variáveis manifestas representarem consistentemente a mesma variável latente (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

No entanto, Bagozzi & Phillips (1982) consideram que a *Average Variance Extracted (AVE)* é uma medida que consegue juntar a informação fornecida pelas medidas de fiabilidade individual e de constructo, sendo que:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n Li^2}{\sum_{i=1}^n Li^2 + \sum_{i=1}^n \epsilon_i} \quad (2)$$

Se a fórmula (2) for inferior a 0,5 significa que a variância do erro de medida é superior à variância capturada pelo construto e a validade individual e a de construto tornam-se questionáveis (Bagozzi & Phillips, 1982; Hair *et al.*, 2010). Por isso, a fórmula (2) deve ser superior ou igual a 0,5 para sugerir validade de convergência adequada (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

Na Tabela 31 apresentam-se os valores relativos a cada uma das análises descritas acima.

Tabela 31: Pesos fatoriais estandardizados e medidas de validade de constructo e de convergência

Variável latente	Variável	Li	CR	AVE
Conhecimento Tácito	ASI ← Ctacito	0,97	0,98	0,93
	AT ← Ctacito	0,97		
	AC ← Ctacito	0,87		
Confiança	C1 ← Conf	0,89	0,96	0,86
	C3 ← Conf	0,88		
	C4 ← Conf	0,92		
	C7 ← Conf	0,81		
Qualidade de tratamento e de serviço	QS5 ← QTS	0,77	0,93	0,76
	QS1 ← QTS	0,78		
	QR3 ← QTS	0,79		
	QR1 ← QTS	0,85		
Satisfação	S1 ← Sat	0,91	0,98	0,90
	S2 ← Sat	0,91		
	S4 ← Sat	0,92		
	S5 ← Sat	0,91		
	S6 ← Sat	0,89		

(continua...)

Tabela 31: Pesos fatoriais estandardizados e medidas de validade de constructo e de convergência (continuação...)

Variável latente	Variável	Li	CR	AVE
Compromisso afetivo	CP3 ← CA	0,84	0,97	0,89
	CP6 ← CA	0,94		
	CP7 ← CA	0,92		
	CP5 ← CA	0,91		
Lealdade	L4 ← Leal	0,79	0,95	0,83
	L6 ← Leal	0,91		
	L7 ← Leal	0,90		
	L8 ← Leal	0,80		

As variáveis manifestas apresentam valores de Li superiores a 0,7 e dos valores calculados para a fiabilidade compósita e validade de convergência verifica-se que os constructos apresentam uma boa consistência interna. A fiabilidade compósita apresenta valores de CR superiores a 0,7 e uma adequada validade de convergência com valores de AVE superiores a 0,5. Após os refinamentos realizados e cálculo da validade e fiabilidade do modelo, verifica-se que o modelo de medida é adequado à realidade, ou seja é consistente com os dados empíricos (Hair *et al.*, 2010; Reisinger & Turner, 1999).

A validade convergente e discriminante requerem que as medidas de um constructo estejam altamente relacionadas entre si e menos com as medidas de outros constructos (Lehmann, 1988). A validade discriminante foi avaliada pelo critério de *Fornell-Larcker* através da comparação da AVE com o quadrado das correlações entre constructos. Para que exista validade discriminante, o quadrado das correlações terá que ser inferior à AVE (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010). Na Tabela 32 são apresentados os valores da AVE, e o quadrado das correlações entre constructos.

Tabela 32: Validade discriminante

	Ctacito	CA	Leal	Sat	QTS	Conf
Ctacito	0,93					
CA	0,42	0,89				
Leal	0,61	0,63	0,83			
Sat	0,76	0,41	0,78	0,90		
QTS	0,89	0,49	0,76	0,91	0,76	
Conf	0,82	0,43	0,69	0,82	0,90	0,86

Nota: Na diagonal encontram-se os valores da AVE e abaixo da diagonal encontram-se as correlações ao quadrado.

Verifica-se que a maioria das correlações ao quadrado dos constructos é inferior à AVE. Apesar de algumas variáveis (QTS e Conf) se encontrarem correlacionadas e poderem estar a explicar a mesma coisa, nesta investigação vão considerar-se como variáveis independentes. Esta ação fica a dever-se ao facto de essas variáveis estarem a ser testadas em relação com

outras variáveis essenciais para o modelo em questão (Bagozzi & Phillips, 1982). Para além disso, noutras investigações referidas na revisão da literatura, essas variáveis apresentaram validade discriminante e foram usadas as medidas de avaliação previamente testadas.

Identificado o modelo de medida, de seguida é descrito o desenvolvimento do modelo estrutural.

7.3.2 Modelo Estrutural

Um dos primeiros passos a realizar na especificação do modelo estrutural é identificar as variáveis endógenas (também designadas por dependentes, porque são causadas por outras) e as variáveis exógenas (também designadas por independentes, porque servem de antecedentes a variáveis endógenas) (Bagozzi & Phillips, 1982; Hair *et al.*, 2010). Assim, nesta investigação, as variáveis analisadas são as descritas na Tabela 33.

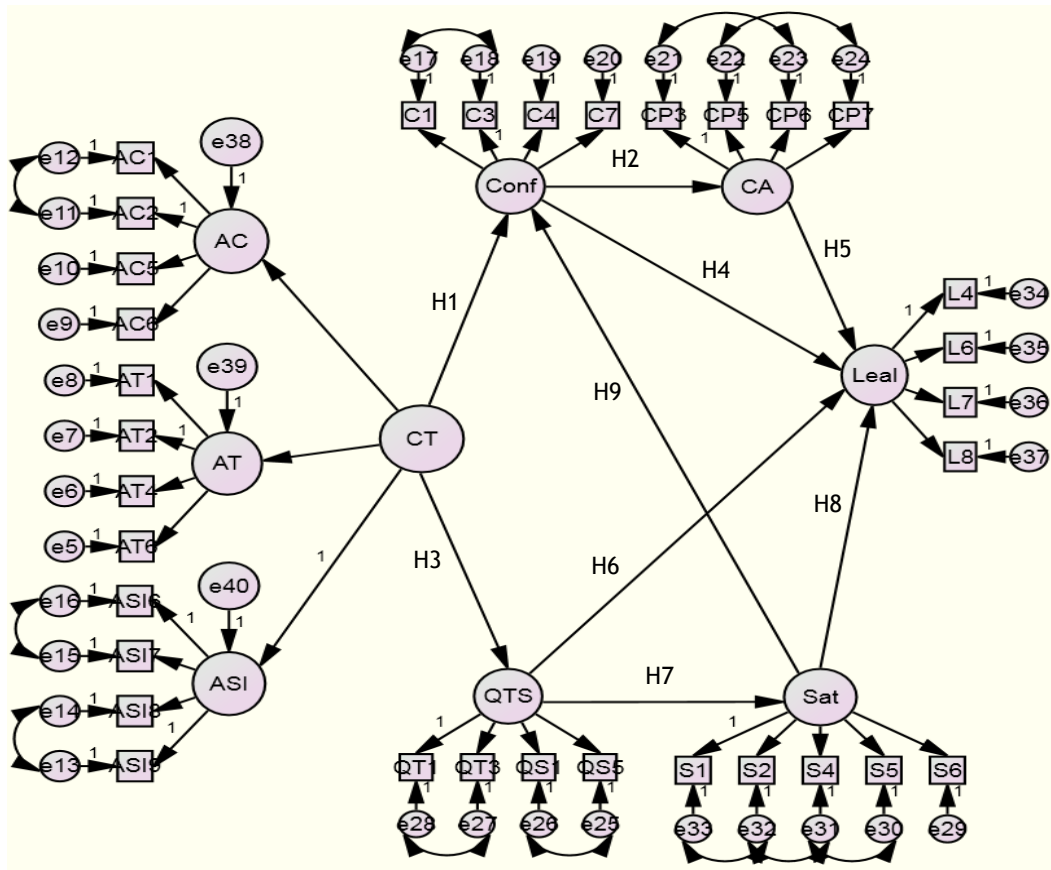
Tabela 33: Tipos de variáveis identificadas no modelo

Variáveis exógenas	Variáveis endógenas
Conhecimento tácito	Confiança Compromisso afetivo Qualidade de tratamento e de serviço Satisfação Lealdade

Note-se que as variáveis endógenas podem ser consideradas exógenas (Bagozzi & Phillips, 1982; Hair *et al.*, 2010; Reisinger & Turner, 1999). Por exemplo, no caso da confiança e da qualidade, estas são endógenas porque dependem do CT mas são, também, exógenas quando influenciam o compromisso e a satisfação, respetivamente. Daqui decorre uma das características a favor do MEE, que é poder-se realizar uma análise das relações entre variáveis que operam, ao mesmo tempo, como dependentes e independentes (Hair *et al.*, 2010).

O desenho do diagrama é um dos passos seguintes. Todas as relações causais entre constructos estão representadas graficamente por setas e definem as hipóteses de investigação teoricamente justificadas. As variáveis exógenas são independentes porque não são causa, nem são previstas por qualquer outra variável no modelo (não têm setas a apontar para si) enquanto as variáveis endógenas são causadas por outros constructos do modelo (têm setas apontadas para si) (Reisinger & Turner, 1999). O modelo estrutural assinala as relações estabelecidas numa relação de “causa-efeito”, sendo que a variância que não é explicada para as variáveis endógenas terá que ser explicada, pelo que é designado por *disturbances* e representadas por erros (e) associados às variáveis latentes (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

O diagrama do modelo estrutural proposto encontra-se representado na Fig. 14.



Legenda: AC=Aptidões cognitivas; AT=Aptidões técnicas; ASI=Aptidões sociais e de interação; CT=Conhecimento tácito; Conf=Confiança; QTS=Qualidade de tratamento e de serviço; CA=Compromisso afetivo; Sat=Satisfação; Leal=Lealdade

Fig. 14: Modelo estrutural

A qualidade de ajustamento do modelo estrutural foi avaliada de acordo com os mesmos índices utilizados para o modelo de medida e os resultados encontram-se na Tabela 34:

Tabela 34: Medidas de ajustamento do modelo estrutural

Medidas de ajustamento do modelo estrutural	Valores de referência
$\chi^2(469)=1087,18; p=0,000$	
$\chi^2/df=2,32$	<3
CFI=0,97	>0,95
GFI=0,90	=0,9
TLI=0,97	Próximo de 1
PCFI=0,86	Inferior a CFI
PGFI=0,75	Inferior a GFI
RMSEA=0,047	<0,05

Como se pode verificar as medidas encontram-se dentro dos valores de referência para que o modelo possa ser considerado com um bom nível de ajustamento (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et

al., 2010; Kaplan, 2000; Marôco, 2010; Reisinger & Turner, 1999). O χ^2 mantém-se pouco significativo, podendo dever-se à dimensão da amostra ou ao número de parâmetros envolvidos no modelo. No entanto, os restantes índices permitem complementar a avaliação sobre o ajustamento.

Para além destas considerações verifica-se que o χ^2 do modelo de medida para o modelo estrutural sofreu um ligeiro aumento de 58,98 e os gl um acréscimo de 5, o que não parece ser muito significativo. Diferenças pouco significativas no χ^2 podem significar que o modelo estrutural, especificando os constrangimentos de algumas relações ao serem consideradas zero (por isso não vão ser determinadas), não piora significativamente o ajustamento do modelo (Hair *et al.*, 2010). Assim, o modelo apresenta qualidade de ajustamento razoável à estrutura dos *items* analisados.

No entanto, os índices de ajustamento não são suficientes para suportar a adequação do modelo estrutural proposto, pelo que a análise individual dos parâmetros estimados que representam cada hipótese deve ser realizada. Os parâmetros devem ser estatisticamente significativos na direção prevista, ou seja serem superiores a zero ou inferiores a zero conforme a relação seja positiva ou negativa, respetivamente, e devem apresentar estimativas estandardizadas superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 2010), preferencialmente superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

A significância dos coeficientes estruturais foi avaliada com o teste Z produzido pelo *software* AMOS, através do *critical ratio* (Z) e *p-value* onde se consideraram as estimativas dos parâmetros com $p \leq 0,05$ como estatisticamente significativas. As estimativas dos coeficientes do modelo são apresentadas na sua forma estandardizada (Tabela 35).

Tabela 35: Significância dos coeficientes estruturais

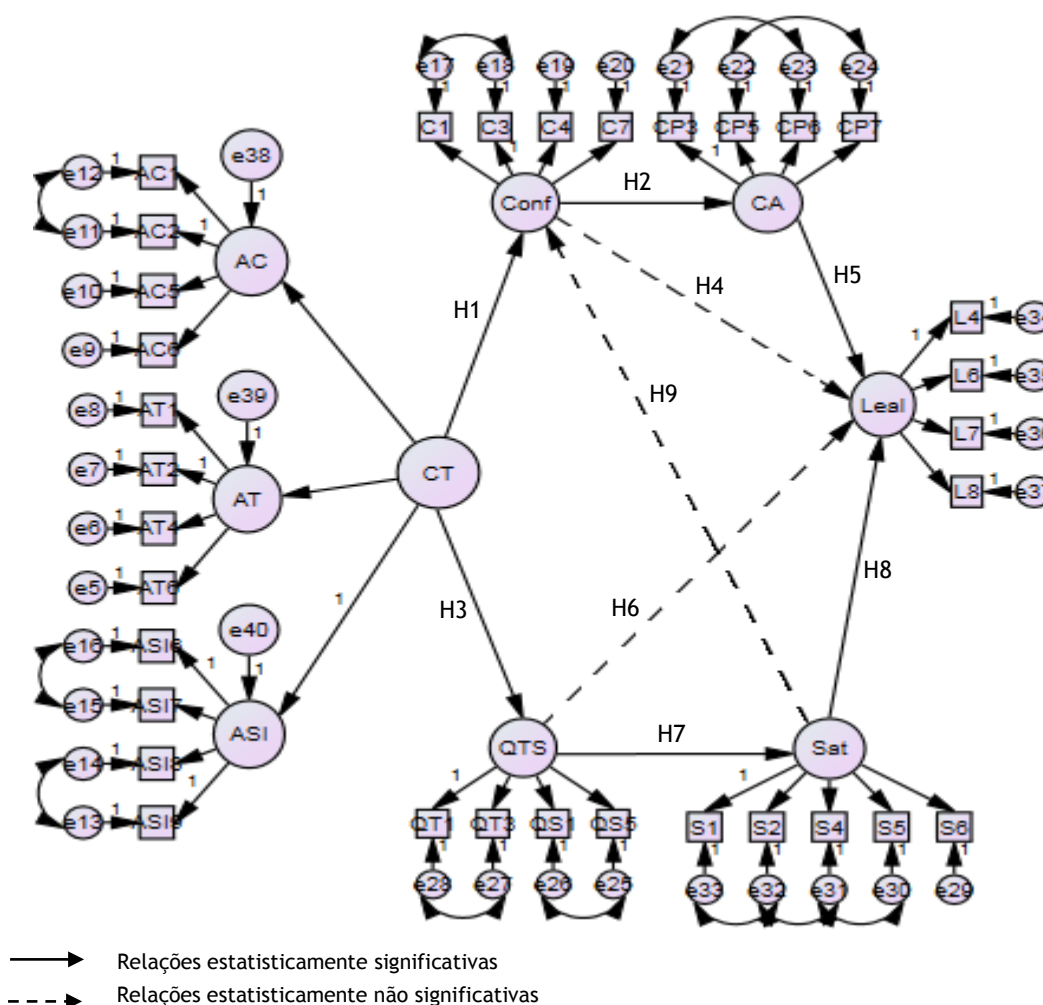
Relação		Estimativa estandardizada	Z	p-value
Conhecimento tácito	→ Confiança	,80	7,18	***
Confiança	→ Compromisso afetivo	,68	16,53	***
Conhecimento tácito	→ Qualidade de tratamento e de serviço	,98	22,71	***
Confiança	→ Lealdade	,14	1,21	,225
Compromisso afetivo	→ Lealdade	,39	11,69	***
Qualidade de tratamento e de serviço	→ Lealdade	-,24	-1,52	,128
Qualidade de tratamento e de serviço	→ Satisfação	,94	27,27	***
Satisfação	→ Lealdade	,73	7,27	***
Satisfação	→ Confiança	,18	1,72	,086

*** ($p < 0,001$)

Da análise realizada verifica-se que as relações são todas estatisticamente significativas para $p < 0,001$ e na direção prevista, à exceção das relações entre qualidade de tratamento e de

Serviço→Lealdade, que apresenta uma relação negativa, $p\text{-value}=,128$ e $Z=-1,52$, entre Confiança→Lealdade e entre Satisfação→Confiança, que apesar de estarem na direção prevista têm um $p\text{-value}=,225$ e $Z=1,21$ e $p\text{-value}=,086$ e $Z=1,72$, respectivamente. Sendo que $Z = \frac{\text{estimativa}}{\text{erro padrão}}$ e representa o número de erros padrão que a estimativa da relação se encontra acima de zero, conforme explicação do *software* AMOS, o valor encontrado nestas relações demonstra mais uma vez a sua insignificância estatística para o modelo. Dado que, apenas estas três relações não se confirmam, a validade nomológica das escalas utilizadas parece confirmada (Hair *et al.*, 2010).

O modelo estrutural final com as relações estatisticamente significativas e não significativas fica então representado do seguinte modo (Fig. 15).



Legenda: AC=Aptidões cognitivas; AT=Aptidões técnicas; ASI=Aptidões sociais e de interação; CT=Conhecimento tácito; Conf=Confiança; QTS=Qualidade de tratamento e de serviço; CA=Compromisso afetivo; Sat=Satisfação; Leal=Lealdade

Fig. 15: Modelo estrutural final

No entanto, torna-se importante salientar que o efeito direto da confiança e da qualidade de tratamento e de serviço na lealdade não é significativo mas apresentam um efeito indireto. A confiança influencia indiretamente a lealdade através do efeito mediador do compromisso

afetivo. A qualidade de tratamento e de serviço, por sua vez, influencia indiretamente a lealdade através do efeito mediador da satisfação.

O efeito indireto é o efeito produzido pelas relações que na sequência envolvem, pelo menos, um constructo, sendo o efeito de dois ou mais efeitos diretos (Hair *et al.*, 2010). Pode considerar-se que a satisfação e o compromisso afetivo têm um efeito de mediação entre a qualidade de tratamento e de serviço e a confiança, respetivamente. Passa-se de seguida à apresentação dos efeitos indiretos.

A estimativa dos efeitos totais corresponde ao produto das trajetórias Qualidade de tratamento e de serviço→Satisfação com Satisfação→Lealdade e o mesmo para a Confiança→Compromisso afetivo e Compromisso afetivo→Lealdade. Assim, os valores obtidos dos efeitos totais estandardizados, pelo *software* AMOS, para estas variáveis são apresentados na Tabela 36.

Tabela 36: Efeitos diretos e indiretos estandardizados das variáveis QTS, Sat, Conf e CA

	QTS→Sat	Sat→Leal	Conf→CA	CA→Leal
Efeitos diretos	,94	,73	,68	,39
Efeitos indiretos	,686		,265	

O efeito indireto ou de mediação estandardizado da Qualidade de tratamento e de serviço sobre a Lealdade corresponde ao produto do efeito direto da Qualidade de tratamento e de serviço na Satisfação (β_{SatQTS}) com o efeito direto da Satisfação na Lealdade (β_{LealSat}) e corresponde a $0,94 \times 0,73 = 0,686$. O efeito indireto estandardizado da Confiança mediado pelo Compromisso afetivo sobre a Lealdade será o produto do efeito direto da Confiança no Compromisso afetivo (β_{CACConf}) com o efeito direto do Compromisso afetivo na Lealdade (β_{LealCA}) o que corresponde a $0,68 \times 0,39 = 0,265$ (ver Tabela 36).

O efeito indireto estabelecido entre Satisfação→Confiança→Compromisso afetivo→Lealdade não se determina dado que a relação entre Satisfação→Confiança se demonstrou estatisticamente não significativa e por isso a Satisfação apresenta apenas comportamento de variável mediadora entre a Qualidade de tratamento e de serviço e a Lealdade. Ou seja, se a Satisfação aumentar em uma unidade, a Lealdade aumenta em 0,686.

A análise de significância dos efeitos totais pode também ser feita pela avaliação da significância dessas trajetórias sem as variáveis mediadoras. No modelo onde são consideradas as trajetórias qualidade de tratamento e de Serviço→Lealdade e Confiança→Lealdade, tendo sido retiradas as variáveis mediadoras Compromisso afetivo e Satisfação, elas apresentaram-se estatisticamente significativas (ver Tabela 37) sendo $\beta_{\text{lealQTS}} = 0,6$ com $p < 0,05$ e $\beta_{\text{lealConf}} = 0,27$ com $p < 0,001$, respetivamente. Assim, o aumento da qualidade e da confiança em uma unidade irá proporcionar o aumento da lealdade em 0,6 e 0,27, respetivamente.

Tabela 37: Valores estandardizados e *p-value* do modelo sem efeitos mediadores

Relação		Estimativa estandardizada	Z	<i>p-value</i>
Conhecimento tácito	→ Confiança	,96	23,96	***
Conhecimento tácito	→ Qualidade de tratamento e de serviço	,99	23,95	***
Confiança	→ Lealdade	,27	1,98	***
Qualidade de tratamento e de serviço	→ Lealdade	,60	4,39	,048**

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$

A comparação do modelo sem mediações com o modelo onde são incluídas as variáveis mediadoras permite verificar que as duas relações diretas, Confiança→Lealdade e Qualidade de tratamento e de serviço→Lealdade, diminuíram ao ponto de se tornarem estatisticamente não significativas, o que indica que depois de incluir as variáveis mediadoras o efeito total é completamente suportado pelo efeito de mediação.

Logo, se os efeitos diretos de Qualidade de tratamento e de serviço→Lealdade, Confiança→Lealdade e Satisfação→Confiança são relações estatisticamente não significativas, quando considerados com as variáveis mediadoras, o efeito de mediação dessas variáveis é completo. Isto significa que, o efeito total das variáveis na Lealdade é completamente suportado pelo efeito mediador das variáveis inseridas e por isso, corresponde ao valor do seu efeito indireto (Hair *et al.*, 2010).

Uma técnica utilizada para avaliar a significância dos parâmetros do modelo, bem como dos efeitos diretos e indiretos, pode ser realizada pela simulação de Monte-Carlo que estima os erros-padrão e a significância dos efeitos por reamostragem *Bootstrap*. A técnica de *Bootstrap* permite verificar a probabilidade de ocorrência das estatísticas obtidas nas amostras a partir da distribuição amostral observada. O grau de precisão desta técnica é elevado e livre de qualquer pressuposto, apenas necessita de representatividade da amostra da população em estudo (Marôco, 2010).

Foi realizado o teste de *Bootstrap*, através do *software* AMOS, pela extração de 500 amostras para um IC a 95% e verifica-se que a estimativa do efeito indireto Qualidade de tratamento e de serviço→Lealdade está enquadrada por IC a 95% com limites]0,68;1,22[(*Lower bounds* e *Upper Bounds* - dados fornecidos pelo *software* AMOS) com $p=0,002$, o que significa que o efeito indireto identificado é significativamente diferente de zero. A estimativa do efeito indireto Confiança→Lealdade está enquadrada por um IC a 95% com limites]0,28;0,40[com $p=0,003$, pelo que também é significativamente diferente de zero. Desta forma pode verificar-se que os efeitos indiretos são estatisticamente significativos, o que já se tinha verificado ao identificar-se que a mediação era completa.

Ao nível das relações estabelecidas no modelo, a técnica de *Bootstrap* permitiu uma replicação do modelo em 500 amostras extraídas da amostra e foram encontrados os resultados apresentados na Tabela 38.

Tabela 38: Resultados da replicação do modelo através da técnica de *Bootstrap*

Relação	Estimativa estandardizada	SE	SE-SE	Média	Bias	SE-Bias	p-value
Conhecimento tácito → Confiança	,80	,12	,004	,81	,013	,005	,004
Confiança → Compromisso afetivo	,68	,02	,001	,68	-,001	,001	,004
Conhecimento tácito → Qualidade de tratamento e de serviço	,98	,01	,000	,98	,000	,001	,004
Confiança → Lealdade	,14	,56	,018	,19	,049	,025	,213
Compromisso Afetivo → Lealdade	,39	,03	,001	,39	,000	,001	,004
Qualidade de tratamento e de serviço → Lealdade	-,24	,82	,026	-,31	-,070	,037	,117
Qualidade de tratamento e de serviço → Satisfação	,94	,01	,000	,94	-,001	,000	,004
Satisfação → Lealdade	,73	,30	,009	,76	,024	,013	,004
Satisfação → Confiança	,18	,12	,004	,17	-,013	,005	,130

Como se pode verificar, nos resultados encontrados pela aplicação da técnica de *Bootstrap*, as relações do modelo estrutural mantêm-se significativas para as replicações feitas à exceção das três relações que já não eram significativas para o modelo estrutural sugerido: a relação Qualidade de tratamento e de serviço→Lealdade, Confiança→Lealdade e Satisfação→Confiança. As relações Qualidade de tratamento e de serviço→Lealdade e Confiança→Lealdade apresentam um desvio padrão (SE), desvios relativamente aos valores originais estimados (SE-SE) e a média obtida pelo *Bootstrap* (Bias) significativamente superior ao das restantes relações com $p > 0,05$. A relação Satisfação→Confiança apesar de não se afastar muito dos valores das restantes relações não é estatisticamente significativa com $p > 0,05$. Estes resultados demonstram que os parâmetros determinados no modelo estrutural proposto podem ser generalizados a outras situações.

8. Discussão dos Resultados

O objetivo desta investigação é avaliar a importância do CT para a manutenção de relações a longo prazo através da promoção da confiança e da qualidade de tratamento e de serviço, para maior compromisso e satisfação, nas empresas de TR. Para isso, foi analisado um modelo que concetualiza as relações entre estas variáveis e permite verificar quais as relações significativas.

Os resultados encontrados pelas análises efetuadas demonstraram que a maioria das hipóteses da investigação foram aceites à exceção da H4, da H6 e da H9 (Tabela 39).

Tabela 39: Estimativas das hipóteses

Hipótese	Estimativa estandardizada	Erro padrão	Z	p-value	Aceitação ou rejeição
H1 Ctacito → Conf	0,80	0,044	24,43	***	Aceite
H2 Conf → CA	0,68	0,051	16,54	***	Aceite
H3 Ctacito → QTS	0,98	0,047	23,79	***	Aceite
H4 Conf → Leal	0,14	0,165	1,56	0,114	Rejeitada
H5 CA → Leal	0,39	0,032	11,68	***	Aceite
H6 QTS → Leal	-0,34	0,238	-1,73	0,085	Rejeitada
H7 QTS → Sat	0,95	0,035	27,78	***	Aceite
H8 Sat → Leal	0,77	0,133	6,81	***	Aceite
H9 Sat → Conf	0,177	0,098	1,719	0,086	Rejeitada

***p<0,001

Assim, no TR, o CT demonstra ter impacto positivo e significativo na confiança (H1). Este impacto pode representar a importância do CT na realização de interações mais agradáveis, na criação de maior conhecimento sobre o cliente que pode vir a ser usado em futuras interações e o desenvolvimento de todos os fatores que permitem aumentar a confiança do turista no estabelecimento e nos seus empregados, descritos na Tabela 7 no ponto 4.1 “Confiança e compromisso afetivo”.

Este resultado parece ser coerente com a natureza da atividade de TR, altamente personalizada, de pequena dimensão e de cariz familiar (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; OECD, 1994; Salgado, 2010) onde a experiência do turista se compõe por tudo o que o envolve e não apenas pelos aspetos tangíveis do estabelecimento (Prebensen & Foss, 2011).

Todos os momentos de interação estabelecidos entre turista e estabelecimento podem ser considerados momentos de verdade o que leva a considerar a experiência um contínuo de momentos de verdade (Vega *et al.*, 1995). O CT pode permitir uma melhoria significativa desses momentos de verdade ao nível da criação de familiaridade, de amizade, de simpatia, de ligação emocional e de uma interação agradável que vai impactar de forma positiva nas perceções dos turistas relativamente ao serviço e ao próprio empregado. Note-se que “estar

próximo” do turista é essencial para fomentar o sentimento de ligação familiar (Patterson & Mattila, 2008).

Sendo o CT caracterizado como *know-how* diretamente relacionado com a ação (Lueg, 2001; Nonaka & Konno, 1998; Sternberg *et al.*, 1995) demonstra-se que pode melhorar o processo de prestação do serviço e gerar emoções positivas sobre os fatores que fomentam a confiança e desta forma a confiança no serviço e no estabelecimento aumenta.

Dado que os empregados são a ligação natural entre o estabelecimento e os turistas, devido à natureza do serviço de acolhimento familiar (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; OECD, 1994; Salgado, 2010) e a ponte para a criação de sentimentos e emoções positivos (Bitner, 1995; Kim *et al.*, 2010), as capacidades cognitivas, técnicas e sociais do empregado de TR, demonstram que podem melhorar o seu desempenho no desenvolvimento da confiança.

Fatores como a abertura mútua, a aparência, a experiência e a perícia no contato pessoal que os clientes consideram essenciais, para sentirem segurança nos serviços, por vários autores (Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2010; Crosby *et al.*, 1990; Doney & Cannon, 1997; Moorman *et al.*, 1993) são melhorados, reforçando a ligação emocional e afetiva (confiança).

Relativamente à qualidade do serviço ou experiência, em que todos os elementos são considerados na avaliação do turista, como é salientado no TR por Prebensen & Foss (2011), também o CT demonstra uma influência positiva nas percepções de qualidade quer de tratamento quer do serviço prestado (H3).

A qualidade e excelência do serviço são bases para as estratégias consideradas válidas para o setor de turismo (Alegre & Juaneda, 2006; Anuwichanont & Mechinda, 2011; Bigné *et al.*, 2001; Chen *et al.*, 2010; Costa, 2004). Se na maioria das vezes, a avaliação de serviços passa pela avaliação de quem presta o serviço (Grönroos, 1984), então a qualidade da interação estabelecida com os empregados é essencial (Jamal & Adelowore, 2008; Loureiro & González, 2008; Zeithaml & Bitner, 2000). O processo é então avaliado à medida que a experiência se desenrola (Zeithaml *et al.*, 1990).

Assim, as competências dos empregados quer sejam elas cognitivas, técnicas ou sociais parecem ajudar à realização de avaliações de qualidade mais positivas pelo turista e confirmam que o elemento humano é cada vez mais importante para um bom resultado nas avaliações feitas (Gould-Williams, 1999; Ibáñez *et al.*, 2006; Thai, 2008). Note-se que variáveis relacionadas com a competência, a orientação para o cliente e a interação foram as que mais explicaram o construto de 2ª ordem (CT) e que parecem justificar que a qualidade funcional é a que mais influencia as percepções de qualidade (Auruskeviciene *et al.*, 2010; Clow *et al.*, 1997; Moliner, 2009).

No TR as interações estabelecidas são mais reduzidas que na maioria dos serviços, pelo que a avaliação poderá ter que se fundamentar em poucas experiências e o resultado será com base no “gosto” ou “não gosto” do empregado (Reichel *et al.*, 2000). A sua competência,

conhecimento e profissionalismo, componentes do CT, bem como a comunicação não-verbal que estabelecem, podem permitir aos empregados maior capacidade de compreenderem as expectativas e necessidades do cliente e melhor as satisfazerem (Antunes & Rita, 2007; Thai, 2008).

A lealdade, nesta investigação, demonstra-se pela ligação emocional com a empresa, sendo que os inquiridos demonstram intenções de voltar à empresa ainda que o preço aumente (L4), considerando-a uma das primeiras escolhas (L7), mesmo que os empregados mudem (L8) e defendendo a empresa de críticas de terceiros (L6). Confirma-se que, sendo o turismo uma atividade de lazer faz com que os aspetos emocionais e afetivos se evidenciem na lealdade (Hernández-Lobato *et al.*, 2006; Loureiro & Kastenzholz, 2011).

A confiança e o compromisso afetivo, referidos como fatores que impactam positivamente a lealdade (Čater & Zabkar, 2009; Dwyer *et al.*, 1987; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Morgan & Hunt, 1994; Motta *et al.*, 2009), ao criarem uma ligação afetiva que dificulta a mudança devido ao investimento realizado (Bowden, 2009; Čater & Čater, 2009; Dwyer *et al.*, 1987; Jones *et al.*, 2010; Wetzels *et al.*, 1998), nesta investigação não demonstram os mesmos resultados. No setor turístico a confiança foi apontada como um fator importante na promoção da lealdade (Anuwichanont & Mechinda, 2011; Carvalho, 2010; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009), no sentido da melhoria da reputação e imagem dos destinos e estabelecimentos (Chen & Tsai, 2007; Chi & Qu, 2008; Faullant *et al.*, 2008; Kandampully & Suhartanto, 2000; Lee, 2009; Loureiro *et al.*, 2006; Prayag, 2008), na presente investigação esta situação não se verifica (H4 - rejeitada).

Estes resultados demonstram que, por si só, a confiança parece não ser suficiente para fortalecer a ligação emocional e afetiva que se encontra subjacente a uma lealdade mais fortalecida (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2003; Čater & Čater, 2010; Harrison-Walker, 2001; Wetzels *et al.*, 1998). Mais do que criar a crença de uma relação benéfica para ambas as partes, as empresas têm que realizar esforços relacionais, estruturais e sociais (Liang & Wang, 2008; Martín *et al.*, 2004; Mota & Freitas, 2008; Reynolds & Beatty, 1999; Rousseau *et al.*, 1998) para que os turistas sintam a partilha de valores, informação e conhecimento necessários a uma ligação quer psicológica quer comportamental (Jones *et al.*, 2010).

Parece fazer sentido, dado que a confiança é um estado emocional que advém da crença que as partes se preocupam mutuamente com o seu bem-estar e não irão agir sem considerar os impactos que irão ter uma na outra (Kumar, 1996; Rousseau *et al.*, 1998). O compromisso, além do estado psicológico reforçado pela confiança, alia o elemento comportamental de ações para manter a relação, voltar a comprar ou mesmo permanecer na empresa (Jones *et al.*, 2010; Wetzels *et al.*, 1998).

Esta situação pode ficar a dever-se ao facto da confiança ser uma crença designada por fé (Kumar, 1996), construída ao longo do tempo a partir de um conjunto de interações que permitem conhecimento e emoções individuais (Dwyer *et al.*, 1987; Haldin-Herrgard, 2000;

Wang, 2009). Assim, como pode ser fortalecida, também pode ser facilmente afetada por situações menos agradáveis (Smeltzer, 1997) No entanto, o compromisso representa uma ligação mais efetiva e fortalecida numa vertente mais comportamental (Jones *et al.*, 2010) e, por isso, capaz de auxiliar positivamente a avaliação do turista perante algumas ocorrências menos positivas. Na atividade de TR, sendo altamente intensiva em recursos humanos, este aspeto parece ser importante, dado que podem ocorrer possíveis falhas.

Assim, a confiança tem um impacto na lealdade mas através do efeito positivo que apresenta no compromisso afetivo (H2 confirmada), um efeito mediador total devido à rejeição da H4 que, por sua vez, vai apresentar um impacto significativo na lealdade (H5). Estes resultados vêm confirmar alguns estudos realizados onde o compromisso afetivo é o que influencia diretamente o comportamento leal (Aurier & N'Goala, 2010; Carvalho, 2010; Čater & Čater, 2009; Čater & Zabkar, 2009; Čater & Čater, 2010; Dwyer *et al.*, 1987; Johnson *et al.*, 1995; Lacey, 2007; Morgan & Hunt, 1994; Ojasalo, 2008; Sánchez-Garcia *et al.*, 2007; Valenzuela & Vásquez-Párraga, 2006; Wang, 2009).

A qualidade, como em algumas investigações realizadas no turismo (Chen & Tsai, 2007; González *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2004; Maestro *et al.*, 2007) demonstrou influenciar a lealdade através do efeito mediador da satisfação. Esta constatação verifica-se pela rejeição da H6 e pela aceitação das hipóteses 7 e 8. Estes resultados parecem demonstrar que, para a qualidade ter impacto na lealdade, necessita de criar valor adicional para que um pequeno aumento na satisfação tenha um impacto significativo na lealdade (Bowen & Chen, 2001) devido ao desenvolvimento de emoções durante a avaliação cognitiva (Bosque & Martín, 2008).

Apesar do efeito mediador da satisfação se ter confirmado, a confiança não confirma ser uma variável mediadora da satisfação na promoção de lealdade (H9 rejeitada). Este resultado faz sentido quando a H4 foi rejeitada. A confiança ao não apresentar um impacto direto na lealdade não poderia ser variável mediadora. Por isso, no TR, ainda que o cliente possa ter tido uma boa experiência (Chen & Tsai, 2007; González *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2004; Maestro *et al.*, 2007) ou mesmo uma experiência que superasse as suas expectativas, não é condição para que seja fortalecida a confiança.

Na investigação, a satisfação apresenta um impacto positivo na confiança mas esse impacto não é estatisticamente significativo (ver Tabela 39). Assim, uma falha no serviço ou qualquer acontecimento negativo pode originar o que Smeltzer (1997) designou por uma destruição rápida ou diminuição da confiança. Este resultado parece indicar que têm que existir outras condições para que a confiança seja solidificada. Isto pode ficar a dever-se à natureza da atividade, altamente personalizada e familiar que pode necessitar, para a solidificação da confiança, de um maior envolvimento que se traduza numa ligação emocional mais fortalecida.

Por exemplo, o CT, nas suas dimensões cognitiva e social e de interação, pode fortalecer os elos emocionais. A troca de experiências e o maior conhecimento sobre o turista, pelo empregado e pelo estabelecimento, pode levar ao desenvolvimento de sentimentos de amizade entre os empregados e os turistas que, junto com uma experiência bem-sucedida, poderão fortalecer a confiança necessária à criação de compromisso com a empresa e à lealdade futura.

Em termos gerais, segundo os valores obtidos pela AVE⁴, que permite identificar a percentagem do constructo que é explicada pelos seus constructos antecedentes, verifica-se que a confiança é explicada em 86% pelo constructo que lhe antecede que é o CT. A qualidade de tratamento e de serviço é explicada 76% pelo CT. A satisfação e o compromisso afetivo são explicados em 90% e 89% pela qualidade de tratamento e de serviço e pela confiança, respetivamente e, por sua vez, ambos são explicados, em parte, pelo CT. O constructo lealdade é explicado em 83% por todos os constructos que lhe antecedem, ou seja, pelo CT, confiança, qualidade de tratamento e de serviço, compromisso afetivo e satisfação. Estes valores indicam que os constructos do modelo obtido explicam a lealdade dos turistas aos estabelecimentos do TR. Assim, para que a lealdade dos turistas ocorra é necessário que o estabelecimento promova a compromisso afetivo e a satisfação dos turistas, criando confiança e fornecendo serviços e tratamento de qualidade, sendo que o CT pode contribuir, em grande parte, para que isso aconteça.

⁴ Ver Tabela 31 no ponto 7.3.1 “Modelo de medida”.

9. Conclusões

9.1 CONCLUSÕES DE INVESTIGAÇÃO

O CT é apresentado como uma fonte de vantagem competitiva que pode proporcionar às empresas condições competitivas difíceis de imitar pela concorrência, pela dificuldade que existe para a sua compreensão, divulgação e muitas vezes codificação. Por isso, é considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, em mercados em constante mudança. Traduz-se no conhecimento individual obtido ao longo da experiência, vivência e mesmo pelas capacidades intelectuais de cada um. Estas características tornam o seu estudo abstrato e talvez por esse motivo não se encontrem estudos empíricos sobre o tema.

Ao longo da revisão da literatura, apenas foram identificados os estudos de Somech & Bogler (1999) e Leonard & Insch (2005) com a proposta da operacionalização do CT numa academia. Assim, a sua operacionalização e estudo necessita de desenvolvimentos significativos. Esta investigação considerou o modelo sugerido por estes autores e a literatura existente sobre o tema para desenvolver uma escala de medida que permitisse avaliar a sua importância para a construção de relações a longo prazo.

Os serviços são caracterizados por serem uma atividade altamente relacional, pelas suas características específicas e, por isso, serem a base que deu origem a uma nova abordagem do marketing e amplamente estudada. A atividade empresarial investigada, o TR, parece demonstrar todo o tipo de orientações para a aplicação do MR. Sendo a confiança, o compromisso afetivo, a qualidade e a satisfação os elementos mais associados à construção de relações a longo prazo, nesta investigação são relacionados com o CT.

O CT foi explicado pelas aptidões cognitivas, técnicas e sociais e de interação dos empregados. Nas aptidões cognitivas a disponibilidade para aprenderem com o turista, o interesse demonstrado pelo *feedback* fornecido pelo turista, a preocupação em obter informações sobre ele para melhorar o atendimento e as interações e a compreensão das necessidades antecipadamente, foram as variáveis que melhor explicaram as aptidões individuais de automotivação e auto-organização das ações desenvolvidas.

As aptidões técnicas que permitem avaliar o *know-how* e a capacidade do empregado para aplicar o conhecimento a situações específicas, foram explicadas pelo desempenho dos empregados nas suas funções, pela preocupação em conhecer a satisfação do turista com a experiência, pelo conhecimento do empregado relativamente ao funcionamento do estabelecimento e sua transmissão ao turista e pela preocupação do empregado pelos problemas do turista como se fossem seus.

As aptidões sociais e de interação, que representam a capacidade do empregado para fornecer informações e conhecimento e estabelecer interações para além da realização da sua tarefa, foram explicadas pela preocupação dos empregados em proporcionar um bom

ambiente familiar e um serviço personalizado, tratar os turistas como um ativo valioso para o estabelecimento e garantir que o nível de tratamento em cada interação fosse mantido.

A confiança foi explicada pela forma honesta como o turista considera que o estabelecimento lida com ele, pela integridade na relação estabelecida, pela preocupação verdadeira com o bem-estar do turista e pela redução do risco de uma experiência desagradável, proporcionada por uma boa relação entre as partes. Estas variáveis permitem verificar que quando o estabelecimento demonstra uma preocupação real com o bem-estar do turista, a credibilidade e integridade do estabelecimento aumenta e o turista disponibiliza-se a entrar na relação.

O compromisso afetivo demonstrou-se pela disposição do turista em fazer algum esforço para manter a relação, pela ligação emocional ao estabelecimento e pelos sentimentos de forte identificação e orgulho por se relacionar com o estabelecimento. Aqui se verifica que o compromisso é um estado psicológico e fenómeno comportamental.

A qualidade de tratamento e de serviço foi explicada pela prontidão com que os empregados prestam o serviço, pela sua disponibilidade para atenderem os turistas, pelas instalações apelativas dos estabelecimentos e pelo serviço de reserva fácil, cómodo e rápido. Demonstrase aqui que o constructo é avaliado por elementos que envolvem a experiência e que não se resumem aos elementos tangíveis.

A satisfação deriva do valor que o turista atribui ao que lhe é oferecido e deve implicar um sacrifício inferior ao valor que o turista considera receber. Nesta investigação o sentimento de ter feito uma boa escolha através da comparação com outros estabelecimento, de ter tido uma boa experiência, de que o desempenho do estabelecimento correspondeu ao que esperava e de que a relação com os empregados é satisfatória, são manifestações de que os turistas ficaram satisfeitos com a experiência no estabelecimento de TR.

A lealdade foi explicada pela vontade de voltar ao estabelecimento mesmo que o preço aumente ou que os empregados mudem, de defender o estabelecimento de possíveis críticas de terceiros e de considerar o estabelecimento como uma das primeiras escolhas entre outros estabelecimentos de TR. Aqui verifica-se que a lealdade é numa vertente maioritariamente comportamental, que é a vertente pretendida para que a relação se torne duradoura e fortalecida, mas também afetiva. Assim, os turistas podem não considerar importantes pequenos incidentes que possam ocorrer e manter-se no estabelecimento.

Desta forma, para o TR, uma atividade altamente personalizada, onde o turista procura um tratamento familiar, personalizado e tranquilidade, a primeira conclusão que se pode tirar desta investigação é que o CT detido pelos indivíduos que interagem com os turistas (sejam eles empregados ou mesmo o proprietário) é essencial para a manutenção de relacionamentos duradouros e de qualidade.

O CT, nas suas componentes, cognitiva, técnica e social, é valorizado pelos turistas para a criação de confiança e de uma ligação emocional e afetiva traduzida num compromisso. Estas

condições levam-nos a considerar a possibilidade futura de voltar a usufruir dos serviços do estabelecimento de TR, ainda que os preços possam aumentar e a defendê-lo perante opiniões menos favoráveis.

Para além da confiança, as percepções de qualidade da experiência como um todo, que no TR se compõem, maioritariamente, pela qualidade das interações estabelecidas e na avaliação feita ao empregado, são melhoradas quando as capacidades dos empregados são superiores. Assim, o CT permite garantir avaliações positivas por parte dos turistas e o valor criado percecionado permite que permaneçam leais aos seus serviços.

No entanto, os empresários não podem apenas considerar os aspetos relacionados com a qualidade do serviço e de tratamento para aumentar a lealdade. A lealdade passa pelo aumento da qualidade no sentido de criar um valor superior percecionado pelo turista e assim ele sentir que tem vantagem em permanecer leal a essa empresa e não a outra. Se a qualidade não criar um valor superior ao oferecido pela concorrência não será promovido o nível de satisfação que se pretende e a lealdade não será efetiva ainda que a qualidade seja percecionada. A satisfação das expectativas ou mesmo a sua superação poderá ser garantia de capacidade para a manutenção da relação com benefícios para ambas as partes.

Os turistas percebem que a preocupação da empresa está no seu bem-estar e nos seus interesses e ao sentirem que o investimento realizado na relação valeu a pena, permanecem na relação, podendo voltar a visitar e defender a empresa. Por isso, fomentar uma orientação para o cliente nos empregados e o desenvolvimento de marketing interno, para maior motivação e empenho, podem proporcionar ações diferenciadoras dos serviços prestados no estabelecimento de TR.

Pode concluir-se que, o CT é uma fonte potencial de vantagem competitiva sustentável e de eficácia do MR. A gestão do conhecimento e o MR demonstram ser complementares, podendo o conhecimento ajudar ao desenvolvimento de ações relacionais mais eficazes. Mais especificamente o CT demonstra a sua influência na lealdade através da criação de confiança e melhores níveis de qualidade de tratamento e de serviço que, por sua vez, geram maiores níveis de compromisso afetivo e satisfação, respetivamente.

O compromisso afetivo potenciado pela criação de confiança parece demonstrar que o compromisso afetivo é consequência do desenvolvimento da confiança do turista na empresa. A confiança, por si só, parece não ser suficiente para fortalecer a ligação emocional e afetiva que se encontra subjacente a uma lealdade mais fortalecida. Assim, os estabelecimentos têm que realizar esforços relacionais, estruturais e sociais para que os turistas sintam a partilha de valores, informação e conhecimento necessários a uma ligação quer psicológica quer comportamental.

Parece fazer sentido, uma vez que o compromisso, além do estado psicológico reforçado pela confiança, é que alia o elemento comportamental de ações para manter a relação, voltar a comprar ou mesmo permanecer no estabelecimento. Logo, a confiança só por si não é sinal de

lealdade se não for fundamentada em ações que demonstrem o sentimento de compromisso do turista para com o estabelecimento porque, caso contrário, pode ser facilmente afetada por situações menos agradáveis. O compromisso representa, assim, uma ligação mais efetiva e fortalecida capaz de auxiliar positivamente a avaliação do turista perante algumas ocorrências menos positivas. Na atividade de TR, sendo altamente intensiva em recursos humanos, este aspecto parece ser importante, dado que podem ocorrer possíveis falhas.

O mesmo se verificou em relação à qualidade. Esta componente, apresentada algumas vezes como fator diretamente relacionado com a lealdade, nesta investigação influencia a lealdade através do efeito mediador proporcionado pela construção da satisfação. A satisfação demonstra, nesta investigação, um efeito mediador total ao ser rejeitado o efeito direto da qualidade na lealdade. Assim, a satisfação apresenta um impacto positivo na lealdade e a qualidade ao promover maiores níveis de satisfação, promove uma lealdade mais fortalecida.

Estes resultados parecem demonstrar que a qualidade só por si não demonstra um papel importante para a promoção da lealdade mas apresenta importância significativa para a promoção de valor na experiência de TR e que é necessária ao sentimento de satisfação. Sendo que a satisfação é o julgamento afetivo que se segue à avaliação cognitiva (qualidade), conhecer os níveis de qualidade desejados pelos turistas é essencial, porque só assim se pode criar valor e evitar riscos de insatisfação.

Note-se que os *items* que avaliaram melhor a qualidade dizem respeito à disponibilidade (QT3) e prontidão (QT1), relativamente à qualidade do tratamento dos empregados para atenderem aos pedidos dos turistas, bem como a atratividade das instalações (QS1) e a qualidade do serviço de reservas (QS5) relativamente à qualidade do serviço. No entanto, de acordo com os resultados, estes fatores apenas serão potenciadores de lealdade e diferenciadores relativamente à concorrência se o valor proporcionado e percebido pelo turista permitir um nível de satisfação aumentado. Só assim as empresas poderão desenvolver uma lealdade efetiva por ser um elemento que os turistas consideram obter nesse estabelecimento e não em outro.

No entanto, a satisfação quando positiva não se mostra garantia de confiança ao contrário do que foi verificado para o turismo em geral e para TR em particular. Apesar das experiências passadas bem-sucedidas terem apresentado resultados favoráveis à criação de confiança, parece não ser condição suficiente para a criação de confiança, sendo que esta pode ser facilmente destruída ou diminuída por ocorrências negativas. Assim, dada a natureza da atividade de TR, a ligação emocional proporcionada por um maior envolvimento com a experiência, pode ser condição essencial para solidificar a confiança.

9.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O desenvolvimento desta investigação permitiu, de forma inovadora, avaliar o impacto do CT detido e obtido pelos empregados dos estabelecimentos de TR para a construção de lealdade, aprofundando o contributo de outras variáveis já consideradas em anteriores investigações.

Pelas suas características subjetivas e intangíveis, o CT não apresenta, ao longo dos estudos identificados, uma operacionalização no meio empresarial. Assim, e ao contrário das restantes dimensões, que contribuem para a construção de relações a longo prazo, esta investigação contribui com um conjunto de medidas que, adaptadas à atividade em análise, permitiu a operacionalização do CT.

O estabelecimento de uma relação direta entre CT e as dimensões que proporcionam a construção de lealdade melhora a compreensão dos elementos que lhes estão subjacentes (ex: qualidade da interação, diálogo, simpatia, experiências passadas, conhecimento das expectativas do consumidor, predisposição para resolver problemas). Todos estes elementos, ao dependerem do empregado que presta o serviço, podem permitir que o CT detido pelos empregados, nas suas capacidades técnicas, cognitivas e sociais, seja um fator diferenciador.

Os resultados encontrados na investigação demonstram ser uma contribuição para a compreensão que o CT pode converter-se efetivamente numa fonte de vantagem competitiva sustentável, pelas suas características e pela importância atribuída, pelos clientes de TR, à sua existência na construção de relações a longo prazo com os estabelecimentos.

É importante do ponto de vista empresarial compreender os aspetos que orientam o comportamento dos turistas na construção da lealdade relativamente aos estabelecimentos. Não compreender esse comportamento pode dificultar a construção de relações a longo prazo.

Esta investigação, ao comprovar que para a construção da lealdade o CT é valorizado pelo cliente, vem contribuir para que os estabelecimentos de TR considerem e valorizem o conhecimento detido e obtido pelos empregados e percebam a importância da sua manutenção.

Numa era altamente competitiva onde a manutenção dos clientes se mostra mais vantajosa do que a aquisição de novos clientes, principalmente ao nível de serviços personalizados, pela ligação emocional e afetiva que lhe está subjacente, esta investigação vem mostrar aos responsáveis pelos estabelecimentos de TR que o CT dos seus empregados não pode ser descurado.

A preocupação em reter e tratar o conhecimento que os empregados obtêm nos momentos de interação com os clientes, pode proporcionar melhorias significativas para serviços futuros e customizar a orientação e comunicação com os turistas. Este facto diminui a vulnerabilidade do estabelecimento à saída do empregado dado que os níveis de rotação nesta atividade são significativos.

A importância do elemento humano neste tipo de serviços é salientada. Aos responsáveis por estabelecimentos de TR pede-se uma maior preocupação com a manutenção dos empregados e constante preocupação em armazenar o conhecimento obtido por eles nas interações estabelecidas com os turistas. Desta forma, em futuras visitas, o turista não necessita solicitar novamente as suas exigências e pode vê-las satisfeitas seja pelo mesmo empregado ou por outro.

Uma boa política interna de recursos humanos e um bom clima organizacional podem permitir que os empregados partilhem com mais facilidade o que sabem. O estabelecimento de TR garante, assim, que o conhecimento é partilhado com outros empregados ou a novos empregados quando se der a saída dos anteriores.

O recurso às TIC e *softwares* de gestão de relações com os clientes (CRM) disponíveis nos dias de hoje, podem ser uma grande oportunidade para o MR nos estabelecimentos de TR. Apesar da sua pequena dimensão, o recurso a esses *softwares* pode converter-se numa melhoria significativa para o armazenamento das informações e conhecimentos sobre os turistas que vêm as suas pretensões melhor atendidas, num clima de personalização e familiaridade, desejado neste tipo de atividade. Desta forma, podem tornar-se numa oportunidade de salvaguardarem a sua vantagem competitiva e os interesses dos turistas.

10. Limitações e Futuras linhas de investigação

Apesar dos resultados poderem sugerir generalizações possíveis a outras amostras tem que se admitir que as conclusões têm o valor que representam para a amostra observada. As generalizações que se realizarem a outras realidades têm que ser feitas com cautela. Por isso, uma possível investigação seria aplicar este estudo a outras amostras, possivelmente a nível internacional, dentro da mesma atividade empresarial. Os resultados permitirão efetuar comparações relativamente às perceções sobre a importância atribuída pelos turistas na manutenção de relações com estabelecimentos de TR. Pode ser interessante verificar que diferentes locais produzem diferentes interpretações. O mesmo pode ser realizado em diferentes setores de atividade para verificar se os resultados se confirmam e são possíveis de generalizar.

O número de *items* usado para avaliar cada uma das variáveis reduziu significativamente em relação ao número inicial e as respostas podem ter sido aleatórias, no sentido de não corresponderem ao real comportamento o que, também, dificulta a generalização dos resultados. As escalas utilizadas podem não ser as mais adequadas para avaliar comportamentos efetivos dos turistas, principalmente ao nível da lealdade. Futuras investigações poderão passar pela replicação desta investigação utilizando mais *items* para cada variável e na componente de lealdade, dado ser uma variável comportamental, poderá ser analisada através de técnicas de observação do comportamento. Desta forma, a avaliação das variáveis poderá ser mais adequada e o modelo proposto apresentar um poder explicativo superior.

As medidas que permitiram operacionalizar o CT, dado que não foram operacionalizadas anteriormente, podem não ter sido as mais adequadas para medir o constructo. Uma possível futura investigação passa pela operacionalização de uma escala de medida para o CT que permita melhorar a avaliação da sua influência no desenvolvimento de relações a longo prazo.

A validade discriminante que não foi encontrada entre as variáveis Qualidade de tratamento e de serviço, Satisfação e Confiança, apesar de terem sido utilizadas medidas de avaliação previamente testadas noutras investigações, demonstra que podem não ser as mais adequadas para a atividade de TR. Partindo desta situação, novas investigações com medidas de avaliação diferentes podem demonstrar-se mais adequadas a esta realidade e podem permitir avaliar de forma mais credível as respetivas variáveis aumentando a capacidade de explicação e fiabilidade ao modelo proposto.

Esta investigação avaliou a opinião dos turistas sobre a importância do CT para a manutenção de relações com estabelecimento de TR. No entanto, a opinião dos empresários de TR não é conhecida quanto a esta questão. Uma futura linha de investigação poderá passar por recolher a opinião dos empresários de TR e através do cruzamento dos resultados encontrados

verificar-se se as percepções coincidem. Assim, os esforços que as empresas de TR estejam a realizar, podem ser realmente percebidos pelos turistas como importantes para a manutenção da relação.

A lealdade analisada na investigação foi considerada em termos gerais não fazendo distinção entre lealdade ao estabelecimento ou ao empregado com o qual o turista interage nas suas visitas. Visto que o TR é uma atividade altamente personalizada, uma possibilidade de investigação futura poderá passar por avaliar se a lealdade proporcionada pelo CT é ao empregado ou ao estabelecimento. Para além disso se a lealdade for relativamente ao empregado, poderá verificar-se se depois é transferida para o estabelecimento.

Pelo facto da investigação não pretender verificar se os estabelecimentos de TR já detêm TICs e *softwares* implementados para o tratamento de algum conhecimento obtido nas interações e visitas dos turistas, deixa aqui abertura para uma outra futura linha de investigação. Pode ser vantajoso verificar a existência e o recurso às TICs e a *softwares* por parte dos estabelecimentos de TR para que seja analisada a sua preocupação pelo armazenamento de CT e sua utilização em futuras visitas dos turistas. A preocupação dos responsáveis em conhecerem melhor as necessidades dos turistas, que visitam o estabelecimento e em as satisfazerem, de acordo com o que eles esperam, pode aumentar as possibilidades dos turistas voltarem e de estes defenderem o estabelecimento de opiniões menos favoráveis.

A política de recursos humanos não foi analisada nesta investigação e poderá demonstrar a preocupação dos responsáveis de TR por este tema. Por isso, fazer investigação nos procedimentos em recursos humanos desde recrutamento, seleção, formação e remuneração poderá ter interesse. A análise destes aspetos pode demonstrar falhas ao nível do funcionamento de recursos humanos e dificuldades no tratamento do conhecimento obtido pelos empregados. Um bom clima organizacional poderá passar por um marketing interno eficaz que aliado a uma política de recursos humanos adequada poderá ser um instrumento a favor da divulgação, pelos empregados, do conhecimento sobre os turistas.

11. Bibliografia

- Aijo, T. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18.
- Albacete-Sáez, C., Fuentes-Fuentes, M., & Lloréns-Montes, F. (2007). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 45-65.
- Alegre, J., & Cladera, M. (2009). Analysing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 670-685.
- Alegre, J., & Juaneda, C. (2006). Destination Loyalty: Consumers' Economic Behavior. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 684-706.
- Alejandro, T., Souza, D., Boles, J., Ribeiro, Á., & Monteiro, P. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36-43.
- Allen, L., Hafer, H., Long, P., & Perdue, R. (1993). Rural residents' attitudes toward recreation and tourism development. *Journal of Travel research*, 31(4), 27-33.
- Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: the customer's perspective. *International Journal Of Marketing Studies*, 2(1), 155-174.
- Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12(1), 133-147.
- Ambler, T., & Styles, C. (2000). The future of relational research in international marketing: constructs and conduits. *International Marketing Review*, 17(6), 492-508.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.
- Anderson, A., & McAuley, A. (1999). Marketing landscapes: the social context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(3), 176-188.
- Anderson, C., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, C., & Robertson, T. (1995). Inducing multiline salespeople to adopt house brands. *The Journal of Marketing*, 59(2), 16-31.
- Anderson, C., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Antón, J., Almeida, M., Andrada, L., & Alberdi, C. (2008). Conocimiento y Aprendizaje en las Grandes Cadenas Hoteleras Españolas en Iberoamérica: Internet como Herramienta de Aprendizaje Organizativo. *Cuadernos de Turismo*, 21, 135-157.
- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional ea fidelização de clientes-Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão*, 12(2), 109-132.
- Anuwichanont, J., & Mechinda, P. (2011). The Impact Of Perceived Value On Spa Loyalty And Its Moderating Effect Of Destination Equity. *Journal of Business & Economics Research* 7(12), 73-89.
- Anvari, R., & Amin, M. (2010). Commitment, involvement and satisfaction in Relationship Marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(11), 51-70.
- Argote, L., & Ingram, A. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arnett, D., & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 329-343.
- Arora, R., & Stoner, C. (1996). The effect of perceived service quality and name familiarity on the service selection decision. *Journal of Services Marketing*, 10(1), 22-34.
- Asubonteng, P., McCleary, K., & Swan, J. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 62-81.
- Aurier, P., & N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of marketing science*, 38(3), 303-325.

- Auruskeviciene, V., Salciuviene, L., & Skudiene, V. (2010). The relationship quality effect on customer loyalty. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 10, 23-36.
- Bagdoniene, L., & Jakstaite, R. (2008). The relationships between providers and clients of knowledge intensive business services and its marketing. *Economics & Management*, 13, 220-226.
- Bagozzi, R., Gopinath, M., & Prashanth, N. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- Bagozzi, R. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.
- Bagozzi, R., & Phillips, L. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Baker, D., & Crompton, J. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- Baker, M., Buttery, E., & Richter-Buttery, E. (1998). Relationship marketing in three dimensions. *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 47-62.
- Balanzá, I., & Nadal, M. (2003). *Marketing e comercialização de produtos turísticos*: Cengage Learning Editores.
- Ball, D., Coelho, P., & Vilares, M. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 391-403.
- Ballantyne, D. (1997). Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 343-366.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, 11(1), 7-24.
- Bansal, H., Irving, P., & Taylor, S. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Bansal, M. (2004). Optimising value and quality in general practice within the primary health care sector through relationship marketing: a conceptual framework. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(4), 180-188.
- Barañano, A.M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*: Sílabo.
- Barnes, J. (1994). Close to the customer: but is it really a relationship? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 561-570.
- Barnes, J. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology and Marketing*, 14(8), 765-790.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beatty, S., Mayer, M., Coleman, J., Reynolds, K., & Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Bebko, C. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 9-26.
- Bejou, D. (1997). Relationship marketing: evolution, present state, and future. *Psychology and Marketing*, 14(8), 727-735.
- Bejou, D., Ennew, C., & Palmer, A. (1998). Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), 170-175.
- Bell, S., Whitwell, G., & Lukas, B. (2002). Schools of thought in organizational learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 70-86.
- Bendapudi, N., & Berry, L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417-436.

- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35-44.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing. In L. Berry, G. Shostack & G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives in Services Marketing*: American Marketing Association.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Bigné, A., & Andreu, S. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(21), 89-120.
- Bigné, J., Mattila, A., & Andreu, L. (2008). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, 22(4), 303-315.
- Bigné, J., Moliner, M., Vallet, T., & Sánchez, J. (1997). Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. *Revista española de investigación de marketing*, 1(1), 33-54.
- Bigné, J., Sanchez, M., & Sanchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607-616.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *The Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 246-251.
- Bitner, M., Booms, B., & Mohr, L. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Bloemer, J., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (1998). Customer loyalty in a service setting. *European Advances in Consumer Research*, 3, 162-169.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2003). Antecedents and consequences of affective commitment. *Australasian Marketing Journal* 11(3), 33-43.
- Blois, K. (1996). Relationship marketing in organizational markets: when is it appropriate? *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 161-173.
- Boles, J., & Johnson, J. (2000). How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension. *Journal of Business Research*, 48(1), 75-81.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 8): Wiley New York.
- Borden, N. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2-7.
- Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). Application of knowledge management technology in customer relationship management. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.
- Bosque, R., & Martín, H. (2008). Tourist satisfaction a cognitive-affective model. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551-573.
- Bowden, J. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Bowen, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), 43-49.
- Bowen, J., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
- Boyle, B., Dwyer, F., Robicheaux, R., & Simpson, J. (1992). Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Brady, J., & Davis, I. (1993). Marketing's mid-life crisis. *McKinsey Quarterly*(2), 17-28.
- Brady, M., Cronin, J., & Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- Brei, V., & Rossi, C. (2005). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 145-168.
- Brito, C. (1998). *A insustentável leveza do marketing*. FEP Working Papers (81). Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Brito, C. (2008). *Relationship Marketing: From its origins to the current streams of research*. FEP Working Papers (268). Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.

- Brito, C. (2011). Relationship marketing: from the origins to the current schools of thought *Revista Portuguesa de Marketing*(26), 15-26.
- Brockmann, E., & Anthony, W. (1998). The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*, 10(2), 204-222.
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Brown, S., & Swartz, T. (1989). A gap analysis of professional service quality. *The Journal of Marketing*, 53(2), 92-98.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Busch, P., & Wilson, D.T. (1976). An experimental analysis of a salesman's expert and referent bases of social power in the buyer-seller dyad. *Journal of Marketing Research*, 13(1), 3-11.
- Caceres, R., & Papparoidamis, N. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Campbell, A. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- Campenhoudt, L., & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*: Gradiva.
- Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Carvalho, M. (2010). *El grado de importância del marketing relacional en el espacio de alojamiento para el turismo de naturaleza: el caso de Portugal*. (Doctoramiento Doctoral), Universidad de Extremadura - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Badajoz
- Castellanos-Verdugo, M., de los Ángeles Oviedo-García, M., Roldán, J., & Veerapermal, N. (2009). The employee-customer relationship quality: Antecedents and consequences in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 251-274.
- Castillo, J. (2002). A note on the concept of tacit knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 46-57.
- Čater, B., & Čater, T. (2009). Emotional and rational motivations for customer loyalty in business-to-business professional services. *The Service Industries Journal*, 29(8), 1151-1169.
- Čater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785-797.
- Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321-1333.
- Cerro, A. (2009). *Marketing Relacional en el Sector Turístico: la Fidelización de Clientes en el Turismo Rural*. (Mestrado), Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Cerro, A., Mogollón, J., & Alves, H. (2010). Marketing Relacional e Turismo: a fidelização de clientes no Turismo Rural, proposta de um modelo para o seu estudo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 13/14, 231-241.
- Cervo, A., & Bervian, P. (1981). *Metodologia Científica* (2ª ed.): McGraw-Hill.
- CESE, Comité Económico e Social Europeu. (2006). *Parecer sobre "O contributo do turismo para a recuperação socioeconómica das zonas em declínio"*. Paper presented at the 420ª Reunião Plenária de 28 e 29 de setembro de 2005.
- Chen, C., Lee, H., Chen, S., & Huang, T. (2010). Tourist behavioural intentions in relation to service quality and customer satisfaction in Kinmen National Park, Taiwan. *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 416-432.
- Chen, C., & Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions? *Tourism Management*, 28(4), 1115-1122.
- Chenet, P., Dagger, T., & O'Sullivan, D. (2010). Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 336-346.

- Chi, C., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.
- Chiao, Y., Chiu, Y., & Guan, J. (2008). Does the length of a customer-provider relationship really matter? *The Service Industries Journal*, 28(5), 649-667.
- Chiou, J., Droge, C., & Hanvanich, S. (2002). Does customer knowledge affect how loyalty is formed? *Journal of Service Research*, 5(2), 113-124.
- Choi, T., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- Christopher, Lueg. (2001). Information, knowledge, and networked minds. *Journal of knowledge management*, 5(2), 151-160.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chuang, S. (2004). A resourced-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27, 459-465.
- Clow, K., Kurtz, D., Ozment, J., & Ong, B. (1997). The antecedents of consumer expectations of services: an empirical study across four industries. *Journal of Services Marketing*, 11(4), 230-248.
- Cohen, S., & Backer, N. (1999). Making and Mining Intellectual Capital: Method or Madness? *Training and Development*, 53(9), 46-50.
- Collins, J. (2011). It's all in here! How do we get it out? *T + D*, 65(1), 58-61.
- Compton, J. (2004). Knowledge management plays a key role in CRM success. *CRM Magazine*, 8(11), 15-16.
- Copulsky, J., & Wolf, M. (1990). Relationship marketing: positioning for the future. *Journal of Business Strategy*, 11(4), 16-20.
- Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402-407.
- Coulter, K., & Coulter, R. (2002). Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *The Journal of Services Marketing*, 16(1), 35-50.
- Coviello, N., & Brodie, R. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 382-400.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnston, W. (2002). How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66(3), 33-46.
- Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (1997). Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501-522.
- Coviello, N., Winklhofer, H., & Hamilton, K. (2006). Marketing practices and performance of small service firms: an examination in the tourism accommodation sector. *Journal of Service Research*, 9(1), 38-58.
- Cronin, J., Brady, M., & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *The Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Czepiel, J. . (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21.
- D'Angelo, A. (2003). Relacionamento cliente-funcionário "versus" relacionamento cliente-empresa: conflitos, consequências e implicações gerenciais. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(1), 12-21.

- Daniel, A. (2010). *Caracterização do Sector Turístico em Portugal*. Paper presented at the Produtos e Destinos Turísticos de Excelência - I Congresso Internacional de Turismo, 1 a 2 de outubro, Barcelos.
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T., Harris, J., & Kohli, A. (2001). How Do They Know Their Customers So Well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63-73.
- Dawkins, P., & Reichheld, F. (1990). Customer retention as a competitive weapon. *Directors and Boards*, 14(4), 42-47.
- Dawson, R. (2000). *Developing knowledge-based client relationships: the future of professional services*: Elsevier.
- Day, G. (1994). Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.
- Day, G. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Cannière, M., De Pelsmacker, P., & Geuens, M. (2010). Relationship Quality and Purchase Intention and Behavior: The Moderating Impact of Relationship Strength. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 87-98.
- Díaz-Martín, A., Iglesias, V., Vázquez, R., & Ruiz, A. (2000). The use of quality expectations to segment a service market. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 132-146.
- Dickinson, J. (2011). The Role of authenticity in relationship marketing. *Journal of Management and Marketing Research*, 8, 1-12.
- Dixon, N.M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business Press.
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41.
- Droege, S., & Hoobler, J. (2003). Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-66.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Duhan, D., & Sandvik, K. (2009). Outcomes of advertiser-agency relationships: the form and the role of cooperation. *International Journal of Advertising*, 28(5), 881-919.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eiglier, P., Langeard, E., & Dageville, C. (1989). La qualité de services. *Revue Française du Marketing*(121), 93-121.
- Ekiyor, A., Tengilimoglu, D., Yeniurt, S., & Wertürk, E. (2010). Relationship marketing and customer loyalty: an empirical analysis in healthcare industry. *The Business Review*, 14(2), 244-249.
- Emeterio, S., Polanco, J., & Gutierrez, J. (1995). *Modelo secuencial de percepción de la calidad de servicios: análisis exploratorio*. Paper presented at the Marketing e Nuevas Tecnologías - VII Ecuentero de profesores universitários de Marketing, 28-30 de Septiembre de 1995, Barcelona.
- Ennew, C., & Binks, M. (1996). The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK. *British Journal of Management*, 7(3), 219-230.
- Eraqui, M. (2006). Tourism services quality (TourServQual) in Egypt: the viewpoints of external and internal customers. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 469-492.
- Evans, J., & Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.
- Faullant, R., Matzler, K., & Füller, J. (2008). The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts. *Managing Service Quality*, 18(2), 163-178.
- Fernandes, T., & Proença, J. (2008). The blind spot of relationships in consumer markets: the consumer proneness to engage in relationships. *Journal of Marketing Management*, 24(1), 153-168.

- Finucane, M., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(1), 1-17.
- Fleischer, A., & Pizam, A. (1997). Rural tourism in Israel. *Tourism Management*, 18(6), 367-372.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2007). *O turismo no espaço rural como eixo estratégico de desenvolvimento sustentável: o caso de Almeida*. Paper presented at the Recrear e Valorizar o Território: 1º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza, Congresso Lusófono de Ciência Regional, 5-7 de julho de 2007, Universidade dos Açores - Campus de Angra do Heroísmo.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frow, P. (2007). The meaning of commitment in professional service relationships: a study of the meaning of commitment used by lawyers and their clients. *Journal of Marketing Management*, 23(3), 243-265.
- Fruchter, G., & Sigué, S. (2005). Transactions vs. relationships: what should the company emphasize? *Journal of Service Research*, 8(1), 18-36.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*, 5(4), 333-344.
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372-1388.
- Fyall, A., Callod, C., & Edwards, B. (2003). Relationship Marketing: The Challenge for Destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 644-659.
- Gabbott, M., & Hogg, G. (2000). An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 384-398.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Garcia-Murillo, M., & Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *The Journal of the Operational Research Society*, 53(8), 875-884.
- García, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de Turismo*(15), 113-134.
- Gartner, W. (2004). Rural tourism development in the USA. *International Journal of Tourism Research*, 6(3), 151-164.
- Gaurav, K. (2008). Impact of relationship marketing strategy on customer loyalty. *The Icfai Journal of Management Research*, 7(11), 7-21.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts [1]. *Journal of knowledge management*, 7(5), 107-123.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Riempp, G. (2002). *Towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts*. Paper presented at the The Second International Conference on Electronic Business, 10-13 Dezember, Taipei, Taiwan.
- Gengler, C., & Leszczyc, P. (1997). Using customer satisfaction research for relationship marketing: A direct marketing approach. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 36-41.
- Gilbert, G., & Parhizgari, A. (2000). Organizational effectiveness indicators to support service quality. *Managing Service Quality*, 10(1), 46-52.
- González, M., Comesaña, L., & Brea, J. (2007). Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 60(2), 153-160.
- Gordon, I. (1998). *Relationship marketing: New strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Toronto and New York: John Wiley & Sons Canada
- Gordon, M., McKeage, K., & Fox, M. (1998). Relationship marketing effectiveness: the role of involvement. *Psychology and Marketing*, 15(5), 443-459.
- Gould-Williams, J. (1999). The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality. *Service Industries Journal*, 19(3), 97-118.

- Gounaris, S. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Grant, R. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (Winter Special Issue)(10), 109-122.
- Gremler, D., & Gwinner, K. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (1997a). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing- towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322-339.
- Grönroos, C. (1997b). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 322-338.
- Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. New York: John Wiley.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Grossman, R. (1998). Developing and managing effective consumer relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 7(1), 27-40.
- Gruen, T. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4(4), 447-469.
- Gruen, T., Summers, J., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Guchait, P., Namasivayam, K., & Lei, P. (2011). Knowledge management in service encounters: impact on customers' satisfaction evaluations. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 513-527.
- Guenzi, P., & Georges, L. (2010). Interpersonal trust in commercial relationships. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 114-138.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(22), 60-75.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Gummesson, E. (1998a). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 242-249.
- Gummesson, E. (1998b). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4-15.
- Gummesson, E. (1999). *Total quality management: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy* (Second ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gutek, B. (1999). The social psychology of service interactions. *Journal of Social Issues*, 55(3), 603-617.
- Gutek, B., Cherry, B., Bhappu, A., Schneider, S., & Woolf, L. (2000). Features of service relationships and encounters. *Work and Occupations*, 27(3), 319-351.

- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition ed.): Prentice Hall.
- Hald, K., Cordon, C., & Vollmann, T. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960-970.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365.
- Hall, J. (2004). Business Intelligence: The Missing Link in Your CRM Strategy. *DM Review*, 14, 36-40.
- Hansen, H., Sandvik, K., & Selnes, F. (2003). Direct and indirect effects of commitment to a service employee on the intention to stay. *Journal of Service Research*, 5(4), 356-368.
- Hanvanich, S., Droge, C., & Calantone, R. (2003). Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 124-135.
- Harker, M. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 148-163.
- Harrison-Walker, L. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Hart, C., & Johnson, M. (1999a). A framework for developing trust relationships. *Marketing Management*, 8(1), 20-22.
- Hart, C., & Johnson, M. (1999b). Growing the trust relationship. *Marketing Management*, 8(1), 8-19.
- Harwood, T., & Garry, T. (2006). Relationship marketing: why bother? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 107-111.
- Hawtin, A. (1994). Quality Assurance in Health-care Education: A School-based Strategy. *Quality Assurance in Education*, 2(3), 19-25.
- Hazra, S., & Srivastava, K. (2009). Impact of Service Quality on Customer Loyalty, Commitment and Trust in the Indian Banking Sector. *The IUP Journal of Marketing Management*, VIII(3 & 4), 74-95.
- He, W., Qiao, Q., & Wei, K. (2009). Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information & Management*, 46(3), 175-180.
- Heffernan, T. (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 114-125.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hernández-Lobato, L., Solis-Radilla, M., Molliner-Tena, M., & Sánchez-García, J. (2006). Tourism destination image, satisfaction and loyalty: a study in Ixtapa-Zihuatanejo, Mexico. *Tourism Geographies*, 8(4), 343-358.
- Hikkerova, L., & Sahut, J. (2010). L'efficacité des programmes de fidélisation dans le secteur hôtelier: proposition d'un cadre conceptuel. *Gestion 2000, Janvier-Février*, 55-66.
- Hoe, S. (2006). Tacit Knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI Model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9(4), 490-502.
- Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1996). Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking. *The Service Industries Journal*, 16(3), 287-304.
- Holste, J., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Hoq, M., 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.

- Hox, J., & Bechger, T. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hubert, S. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-14.
- Hui, T., Wan, D., & Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28(4), 965-975.
- Hunt, S., Arnett, D., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Hunt, S., & Lambe, C. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, 3(1), 18-28.
- Hurst, J., Niehm, L., & Littrell, M. (2009). Retail service dynamics in a rural tourism community: Implications for customer relationship management. *Managing Service Quality*, 19(5), 511-540.
- Iacobucci, D. (2009). Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 673-680.
- Ibáñez, V., Hartmann, P., & Calvo, P. (2006). Antecedents of customer loyalty in residential energy markets: Service quality, satisfaction, trust and switching costs. *The Service Industries Journal*, 26(6), 633-650.
- IESE. (2008). Estudo de caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal - versão resumida (pp. 1-50): Instituto de Estudos Sociais e Económicos.
- Izquierdo, C., & Cillan, J. (2004). The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. *European Journal of Marketing*, 38(8), 974-994.
- Jackson, B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63(6), 120-128.
- Jamal, A., & Adelowore, A. (2008). Customer-employee Relationship: the Role Of Self-employee Congruence. *European Journal of Marketing*, 42(11-12), 1316-1345.
- Jasimuddin, S., Klein, J., & Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102-112.
- Jayachandran, S., Hewett, K., & Kaufman, P. (2004). Customer response capability in a sense-and-respond era: the role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 219-233.
- Jayawardhena, C. (2010). The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 338-348.
- Jih, W., Lee, S., & Tsai, Y. (2007). Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: An Empirical Study of 3Cs Product Customers in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 15(2), 83-98.
- Johannessen, J., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21(1), 3-20.
- Johnson, M., Olsen, L., & Andreassen, T. (2009). Joy and disappointment in the hotel experience- managing relationship segments. *Managing Service Quality*, 19(1), 4-30.
- Johnson, R., Tsiros, M., & Lancioni, R. (1995). Measuring service quality: a systems approach. *Journal of Services Marketing*, 9(5), 6-19.
- Jones, T., Fox, G., Taylor, S., & Fabrigar, L. (2010). Service customer commitment and response. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 16-28.
- Jones, T., & Sasser, W. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, November-December, 88-99.
- Jones, T., & Taylor, S. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.
- Juttner, U., & Wehrli, H. (1994). Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 54-73.
- Kalwani, M., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *The Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kan, T., Yen, T., & Huan, T. (2009). Managing quality to influence loyalty. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 20(1), 75-85.

- Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, 9(6), 431-443.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(7), 315-323.
- 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.
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (Vol. 10): Sage Publications, Inc.
- Kastenholz, E., Davis, D., & Paul, G. (1999). Segmenting tourism in rural areas: the case of north and central Portugal. *Journal of Travel Research*, 37(4), 353-363.
- Keh, H., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Kennedy, M., Ferrell, L., & LeClair, D. (2001). Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. *Journal of Business Research*, 51(1), 73-86.
- Kikoski, C., & Kikoski, J. (2004). *The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Kim, K. (2008). Analysis of structural equation model for the student pleasure travel market: Motivation, involvement, satisfaction, and destination loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(4), 297-313.
- Kim, Y., Ok, C., & Gwinner, K. (2010). The antecedent role of customer-to-employee relationships in the development of customer-to-firm relationships. *The Service Industries Journal*, 30(7), 1139-1157.
- Kohli, A., Shervani, T., & Challagalla, G. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(May), 263-274.
- Kordupleski, R., Rust, R., & Zahorik, A. (1993). Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing?). *California Management Review*, 35(Spring), 82-82.
- Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigm: what's really happening out there. *Planning Review*, 20(5), 50-52.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing* (10 th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kozak, M. (2001). Repeaters' behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 784-807.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74(November-December), 92-110.
- Kumar, N., Scheer, L., & Steenkamp, J. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, V., Bohling, T., & Ladda, R. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 667-676.
- Kyle, G., Theodorakis, N., Karageorgiou, A., & Lafazani, M. (2010). The effect of service quality in customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(1), 1-15.
- Lacey, R. (2007). Relationship drivers of customer commitment. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 315-333.
- Lane, B. (1994). What is rural tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 2(1-2), 7-21.
- Lane, B. (2009). Rural tourism: An overview. In T. Jamal & M. Robinson (Eds.), *The SAGE handbook of tourism studies* (pp. 354): SAGE Publications.
- Lee, J., Graefe, A., & Burns, R. (2004). Service quality, satisfaction, and behavioral intention among forest visitors. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(1), 73-82.
- Lee, T. (2009). A structural model to examine how destination image, attitude, and motivation affect the future behavior of tourists. *Leisure Sciences*, 31(3), 215-236.
- Lee, Y., & Trim, P. (2006). The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 730-745.
- Lehmann, D. (1988). An alternative procedure for assessing convergent and discriminant validity. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 411-423.

- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Leonard, N., & Insch, G. (2005). Tacit knowledge in Academia: a proposed model and measurement scale. *The Journal of Psychology*, 139(6), 495-512.
- Lesser, E., Mundel, D., & Wiecha, C. (2000). Managing customer knowledge. *Journal of Business Strategy*, 21(6), 34-37.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, 61(5), 87-93.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewis, B. (1993). Service quality measurement. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(4), 4-12.
- Li, M., & Gao, F. (2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 6-14.
- Li, X., & Petrick, J. (2010). Towards an integrative model of loyalty formation: the role of quality and value. *Leisure Sciences*, 32(3), 201-221.
- Liang, C., & Wang, W. (2008). Do loyal and more involved customers reciprocate retailer's relationship efforts. *Journal of Services Research*, 8(1), 63-90.
- Liljander, V., & Roos, I. (2002). Customer-relationship levels - from spurious to true relationships. *The Journal of Services Marketing*, 16(7), 593-614.
- Lima, M. (2000). *Inquérito Sociológico: Problemas de Metodologia. Preparação de Inquéritos, Recolha de Dados, Tratamento da Informação, Métodos e Técnicas, Sondagens e Entrevistas*, 5.ª edição: Editorial Presença.
- Lin, Y., Su, H., & Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 446-456.
- Lindgreen, A. (2001a). An exploration of contemporary marketing practices in the New Zealand wine sector: evidence from three cases. *International Journal of Wine Marketing*, 13(1), 5-22.
- Lindgreen, A. (2001b). A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(2), 75-88.
- Lindgreen, A., Davis, R., Brodie, R., & Buchanan-Oliver, M. (2000). Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 294-308.
- Lindgreen, A., & Pels, J. (2002). Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Relationship Marketing*, 1(3-4), 69-93.
- Liu, C., Guo, Y., & Lee, C. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79.
- Lloyd, S. (2000). Toward understanding relationship marketing from the consumer's perspective: what relationships are and why consumers choose to enter them. *American Marketing Association*, 11, 12-20.
- Long, P., Perdue, R., & Allen, L. (1990). Rural resident tourism perceptions and attitudes by community level of tourism. *Journal of Travel research*, 28(3), 3-9.
- Lorenzon, A., Van Baalen, P., & Pilotti, L. (2005). *Marketing Knowledge Management in strategic adoption of a CRM solutions: global supports and applications in Europe*. (Working Paper nº 3). Department of Economics, Business and Statistics. Università degli Studi di Milano.
- Loureiro, S. (2010). Satisfying and Delighting the Rural Tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(4), 396-408.
- Loureiro, S., & González, F. (2008). The importance of quality, satisfaction, trust, and image in relation to rural tourist loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2), 117-136.
- Loureiro, S., González, M., & Javier, F. (2006). Calidad, satisfacción y fidelidad en el turismo rural: un análisis hispano-portugués. *Papers de Turisme*(40), 49-66.
- Loureiro, S., & Kastenholz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 575-583.
- Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *The Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C. (2001). A retrospective commentary on the article "New Tools for Achieving Service Quality". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 39-46.

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing?: In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lovelock, C., & Young, R. (1979). Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(4), 164-178.
- Lueg, C. (2001). Information, knowledge, and networked minds. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 151-159.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806-818.
- Maestro, R., Muñoz Gallego, P., & Santos Requejo, L. (2007). The moderating role of familiarity in rural tourism in Spain. *Tourism Management*, 28(4), 951-964.
- Mahroeian, H., & Forozia, A. (2012). Challenges in Managing Tacit Knowledge: A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 303-308.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*: ReportNumber, Lda., Pêro Pinheiro.
- Marques, A. (2004). *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas ea influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*. (Tese de Doutoramento em Organização de Empresas na Especialização de Estratégia e Comportamento Organizacional), Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Martín, S., Gutiérrez, J., & Camarero, C. (2004). Trust as the key to relational commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 3(1), 53-77.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Rivera-Torres, M. (2004). The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(4), 425-436.
- Mattila, A. (2001). The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, 4(2), 91-101.
- Mattila, A., & Enz, C. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277.
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mechinda, P., Serirat, S., Anuwichanont, J., & Gulid, N. (2010). An Examination Of Tourists' Loyalty Towards Medical Tourism In Pattaya, Thailand. *International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 55-70.
- MEID. (2009). Relatório de sustentabilidade 2009: liderar o debate de sustentabilidade no sector. (pp. 1-104): Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento.
- Meng, J., & Elliott, K. (2008). Predictors of relationship quality for luxury restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 509-515.
- Mitchell, A. (2000). In one-to-one marketing, which "one" comes first. *Interactive Marketing*, 1(4), 354-367.
- Mohr, L., & Bitner, M. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Moliner, M. (2009). Loyalty, perceived value and relationship quality in healthcare services. *Journal of Service Management*, 20(1), 76-97.
- Moliner, M., Sánchez, J., Rodríguez, R., & Callarisa, L. (2007a). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1392-1422.
- Moliner, M., Sánchez, J., Rodríguez, R., & Callarisa, L. (2007b). Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3), 194-211.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29-54.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.

- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morais, D., Dorsch, M., & Backman, S. (2005). Building Loyal Relationships Between Customers and Providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 49-57.
- Morgan, H., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mota, M., & Freitas, A. (2008). Analysis of relational benefits observed by users of services. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 126-147.
- Motta, M., Silva, J., Bó, G., & Camargo, M. (2009). *Compromisso e confiança como variáveis mediadoras-chave dos relacionamentos: um estudo de caso na cadeia produtiva da maçã*. Paper presented at the VI-CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração.
- Nätti, S., Halinen, A., & Hanttu, N. (2006). Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 304-319.
- Ndubisi, N. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98-106.
- Ndubisi, N., Wah, C., & Ndubisi, G. (2007). Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 222-236.
- Ngah, R., & Jusoff, K. (2009). Tacit knowledge sharing and SME's organizational performance. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 216-220.
- Nicholson, C., Compeau, L., & Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- O'Malley, L., & Tynan, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets-rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*, 34(7), 797-815.
- OECD. (1994). Tourism strategies and rural development. (pp. 1-94): Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ojasalo, J. (2008). Trust in business relationships: a theoretical model. *The Business Review*, 11(2), 91-98.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.
- Ordóñez de Pablos, P. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 287-302.
- Owens, P. (1984). Rural leisure and recreation research: a retrospective evaluation. *Progress in Human Geography*, 8(2), 157-188.
- Palmatier, R., Jarvis, C., Bechhoff, J., & Kardes, F. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Palmer, A. (1994). Relationship marketing: back to basics? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 571-579.
- Palmer, A. (1997). Defining relationship marketing: an international perspective. *Management Decision*, 35(4), 319-321.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
- Palmer, A., & Mayer, R. (1996). A conceptual evaluation of the multiple dimensions of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207-220.

- Palmer, R. (2001). *The Eternal Triangle-a framework of business to business relationships*. Paper presented at the 17 th Annual Industrial Marketing and Purchasing, Oslo, Norway.
- Palmer, R., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2005). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 313-330.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parish, J., & Holloway, B. (2010). Consumer relationship proneness: a reexamination and extension across service exchanges. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 61-73.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Pathirage, C., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 115-126.
- Patterson, P., & Mattila, A. (2008). An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, 19(5), 662-681.
- Patterson, P., & Smith, T. (2001). Relationship benefits in service industries: a replication in a Southeast Asian context. *Journal of Services Marketing*, 15(6/7), 425-443.
- Payne, A. (1994). Relationship marketing-making the customer count. *Managing Service Quality*, 4(6), 29-31.
- Pels, J., Coviello, N., & Brodie, R. (2000). Integrating transactional and relational marketing exchange: A pluralistic perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(3), 11-20.
- Peng, L., & Wang, Q. (2006). Impact of Relationship Marketing Tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(1/2), 25-59.
- Pessoa, A. (2008). *Tourism and Regional Competitiveness: the Case of the Portuguese Douro Valley*. FEP Working Papers (299). Faculdade de Economia do Porto. Universidade do Porto.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*: Free Press New York.
- Powers, T., & Reagan, W. (2007). Factors influencing successful buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 60, 1234-1242.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prayag, G. (2008). Image, Satisfaction and Loyalty—The Case of Cape Town. *Anatolia*, 19(2), 205-224.
- Prebensen, N., & Foss, L. (2011). Coping and co-creating in tourist experiences. *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 54-67.
- Price, L., & Arnould, E. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *The Journal of Marketing*, 63(4), 38-56.
- Price, L., Arnould, E., & Deibler, S. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Price, L., Arnould, E., & Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *The Journal of Marketing*, 59(2), 83-97.
- Priluck, R. (2003). Relationship marketing can mitigate product and service failures. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 37-52.
- Pugh, S. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 43(3), 1018-1027.
- Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25(3), 297-305.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Rao, S., & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614.

- Rauyruen, P., & Miller, K. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Ravald, A., & Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reichel, A., Lowengart, O., & Milman, A. (2000). Rural tourism in Israel: service quality and orientation. *Tourism Management*, 21(5), 451-459.
- Reichheld, F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, 2(4), 10-21.
- Reichheld, F., & Sasser, E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-112.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1999). Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- Requena, J., Sellens, J., Masllorens, J., & Tamajón, L. (2007). Information Technologies and Communication, Innovation and Tourism Activities: to the company network. *Cuadernos de Turismo*, 19, 217-240.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Ribeiro, J., Pardellas de Blas, X., Padín, C., & Vareiro, L. (2004). *Tourism in rural areas: a comparative analysis of Galicia and North of Portugal*. Paper presented at the Congress of the European Regional Science Association, Porto.
- Roberts, L., & Hall, D. (2004). Consuming the countryside: marketing for 'rural tourism'. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 253-263.
- Rodríguez, B. (2006). El turismo rural en Galicia. Análisis de su evolución en la última década. *Cuadernos de Turismo*(17), 25-50.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rust, R., & Chung, T. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560-580.
- Rutherford, B., Boles, J., Barksdale, H., & Johnson, J. (2008). Buyer's relational desire and number of suppliers used: the relationship between perceived commitment and continuance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(3), 247-257.
- Salgado, M. (2010). Perspectivas do Turismo Rural em Portugal. In F. Arcos & F. Moreno (Eds.), *Estudios de turismo rural y cooperación entre Castilla y León y Portugal* (pp. 49-63): Ediciones Universidad Salamanca.
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005). Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work. *European Management Journal*, 23(4), 392-403.
- Sánchez-García, J., Moliner-Tena, M., Callarisa-Fiol, L., & Rodríguez-Artola, R. (2007). Relationship quality of an establishment and perceived value of a purchase. *The Service Industries Journal*, 27(2), 151-174.
- Schafer, J., & Graham, J. (2002). Missing data: our view of the state of the art. *Psychological Methods*, 7(2), 147-177.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Serrano, L. (2004). La gestión del marketing en el turismo rural. Pearson Educación, Madrid.
- Serrano, L., & Molina, V. (2002). Análisis del concepto de turismo rural e implicaciones de marketing. *Boletín económico de ICE*(2741), 25-36.
- Shaikh, A. (2009). Impact of service quality on customer satisfaction: evidence from the restaurant industry in Pakistan. *The Business Review*, 13(2), 178-185.
- Shamdasani, P., & Balakrishnan, A. (2000). Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 399-422.
- Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 6(4), 43-52.
- Sharma, N., & Patterson, P. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
- Sharpley, R. (2002). Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus. *Tourism Management*, 23(3), 233-244.

- Sharpley, R., & Roberts, L. (2004). Rural tourism—10 years on. *International Journal of Tourism Research*, 6(3), 119-124.
- Sheth, J. (1976). Buyer-seller interaction: A conceptual framework. *Advances in Consumer Research*, 3(1), 382-386.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In J. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 3-38). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sheth, J.N. (1994). *The domain of relationship marketing*. Paper presented at the 2nd Conference on Relationship Marketing, Atlanta.
- Silva, L. (2007). A procura do turismo em espaço rural. *Etnográfica*, 11(1), 141-163.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R., & Lee, J. (2005). Market orientation, Relationship Marketing orientation, and Business Performance: the moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- Singh, R. (2003). Developing relationship marketing with customers: a Scandinavian perspective. *Library Management*, 24(1), 34-43.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons-Bloomington*, 37, 22-28.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Smeltzer, L. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 33(1), 40-48.
- Smith, J. (1998). Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality. *Psychology and Marketing*, 15(1), 3-21.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*: Routledge Londres.
- Snoj, B., & Mumel, D. (2002). The measurement of perceived differences in service quality—The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing*, 8(4), 362-379.
- Somech, A., & Bogler, R. (1999). Tacit knowledge in Academia: its effects on student learning and achievement. *The Journal of Psychology*, 133(6), 605-616.
- Sousa, F., & De Castro, L. (2008). How is the relationship significance brought about? A critical realist approach. *FEP Working Papers*(282), 1-49.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.
- Srivastava, R., Fahey, L., & Christensen, H. (2001). The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Sternberg, R., Wagner, R., Williams, W., & Horvath, J. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 50(11), 912-912.
- Stum, D., & Thiry, A. (1991). Building customer loyalty. *Training and Development Journal*, 45(4), 34-36.
- Su, H., Cheng, K., & Huang, H. (2011). Empirical study of destination loyalty and its antecedent: the perspective of place attachment. *The Service Industries Journal*, 31(16), 2721-2739.
- Surprenant, C., & Solomon, M. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *The Journal of Marketing*, 51(2), 86-96.
- Taylor, S., & Baker, T. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Tellis, G., & Johnson, J. (2007). The value of quality. *Marketing Science*, 26(6), 758-773.
- Thai, V. (2008). Service quality in maritime transport: conceptual model and empirical evidence. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(4), 493-518.
- Thompson, K., Ryals, L., Knox, S., & Maklam, S. (2000). *Developing relationship marketing through the implementation of customer relationship management technology*. Paper presented at the 16th IMP Conference Proceeding, Bath, UK.

- Tian-Cole, S., & Crompton, J. (2003). A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection. *Leisure Studies*, 22(1), 65-80.
- Tian-Cole, S., Crompton, J., & Willson, V. (2002). An empirical investigation of the relationships between service quality, satisfaction and behavioral intentions among visitors to a wildlife refuge. *Journal of Leisure Research*, 34(1), 1-24.
- Tiwana, A. (2000). *The Essential Guide to Knowledge Management: : E-Business and CRM Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Tschetter, J., & Tschetter, E. (2010). Tacit Knowing: A Field Study. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(5), 43-51.
- Tu, Y., Lin, S., & Chang, Y. (2011). Relationships among service quality, customer satisfaction and customer loyalty in Chain Restaurant. *Information Management and Business Review*, 3(5), 270-279.
- Tung, F. (2010). Exploring customer satisfaction, perceived quality and image: an empirical study in the Mobile Services Industry. *The Business Review*, 14(2), 63-69.
- Turismo de Portugal, I.P. (2010). Relatório de sustentabilidade: atuar para o desenvolvimento sustentável. (pp. 1-88). Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- Turismo de Portugal, IP. (2007). Plano Estratégico Nacional do Turismo. Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal. (pp. 1-139). Lisboa: Turismo de Portugal, IP.
- Turismo de Portugal, IP. (2009). Anuário das Estatísticas de Turismo 2009. (pp. 1-73): Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
- Tzokas, N., & Saren, M. (2004). Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 124-135.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Ulrich, D. (1989). Tie the corporate knot: Gaining complete customer commitment. *Sloan Management Review*, 30(4), 19-27.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital= Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Valenzuela, F., & Vásquez-Párraga, A. (2006). Trust and commitment as mediating variables in the relationship between satisfaction and hotel guest loyalty. *Panorama Socioeconómico*, 32, 18-23.
- Vareiro, L., & Ribeiro, J. (2005). *Sustainable use of endogenous touristic resources of rural areas: two portuguese case studies*. Paper presented at the Theoretical Advances in Tourism Economics, Évora.
- Varey, R., & Ballantyne, D. (2005). Relationship marketing and the challenge of dialogical interaction. *Journal of Relationship Marketing*, 4(3/4), 11-28.
- Vega, A., Casielles, R., & Martín, H. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme - Agència Valenciana del Turisme*(19), 17-35.
- Veloutsou, C., Saren, M., & Tzokas, N. (2002). Relationship marketing: what if...? *European Journal of Marketing*, 36(4), 433-449.
- Venetis, K., & Ghauri, P. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1577-1598.
- Verhoef, P., Antonides, G., & Hoog, A. (2004). Service encounters as a sequence of events. *Journal of Service Research*, 7(1), 53-64.
- Verhoef, P., & Langerak, F. (2002). Eleven misconceptions about the management of customer relationships. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(3), 16-23.
- Vesel, P., & Zabkar, V. (2010). Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1334-1365.
- Voss, G., & Voss, Z. (1997). Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. *Journal of Services Marketing*, 11(4), 278-298.
- Walker, J., & Baker, J. (2000). An exploratory study of a multi-expectation framework for services. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 411-431.
- Wang, J. (2009). Trust and relationship commitment between direct selling distributors and customers. *African Journal of Business Management*, 3(12), 862-870.

- Wang, W., Liang, C., & Wu, Y. (2006). Relationship bonding tactics, relationship quality and customer behavioral loyalty-behavioral sequence in Taiwan's information services industry. *Journal of Services Research*, 6(1), 31-57.
- Ward, T., & Dagger, T. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 281-290.
- Webber, S., & Klimoski, R. (2004). Client-project manager engagements, trust, and loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 997-1013.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wetzels, M., De Ruyter, K., & Van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 406-423.
- Wirtz, J., Tambyah, S., & Mattila, A. (2010). Organizational learning from customer feedback received by service employees: A social capital perspective. *Journal of Service Management*, 21(3), 363-387.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50.
- Wong, A., & Sohal, A. (2006). Understanding the quality of relationships in consumer services: A study in a retail environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(3), 244-264.
- Wong, Y., Hung, H., & Chow, W. (2007). Mediating effects of relationship quality on customer relationships: an empirical study in Hong Kong. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 581-596.
- Worthington, S., & Home, S. (1996). Relationship marketing: the case of the university alumni affinity credit card. *Journal of Marketing Management*, 12(1), 189-199.
- Yacout, O. (2010). Service quality, relational benefits, and customer loyalty in a non-western context. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(1), 4-22.
- Yen, T., Liu, H., & Tuan, C. (2009). Managing relationship efforts to influence loyalty: an empirical study on the sun link sea forest and recreational park, Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(2), 179-194.
- Yi, Y., & La, S. (2004). What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. *Psychology and Marketing*, 21(5), 351-373.
- Yim, C., Tse, D., & Chan, K. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer-firm affection and customer-staff relationships in services. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 741-756.
- Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56.
- Yu, C., Wu, L., Chiao, Y., & Tai, H. (2005). Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: The case of Lexus in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 707-719.
- Zaltman, G., & Moorman, C. (1988). The importance of personal trust in the use of research. *Journal of Advertising Research*, October/November, 16-24.
- Zeithaml, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*: McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.
- Zeithaml, V., Rust, R., & Lemon, K. (2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43(4), 118-142.
- Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1), 9-23.
- Zineldin, M., & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*, 24(4), 229-241.

12. Anexos

ANEXO 1 - Caracterização do Turismo Rural

Tabela 40: Número de Estabelecimentos TER, por NUT's II

NUTS II	2005	2006	2007	2008	2009
Norte	461	450	448	459	493
Centro	244	220	224	232	264
Lisboa	28	26	27	27	26
Alentejo	166	261	162	166	204
Algarve	31	30	31	32	38
Açores	74	74	82	82	112
Madeira	49	49	49	49	56
Total Global	1.053	1.010	1.023	1.047	1.193

Fonte: Turismo de Portugal (2009).

Tabela 41: Número de Estabelecimentos de TER, por modalidades

Modalidade	2005	2006	2007	2008	2009
Turismo de Habitação	248	232	232	233	250
Turismo no Espaço Rural	416	387	390	390	430
Agroturismo	147	137	136	140	143
Casas de Campo	234	229	234	246	319
Hotel Rural	X	18	24	30	42
Turismo de Aldeia	8	7	7	8	9
Total Global	1.053	1.010	1.023	1.047	1.193

Fonte: Turismo de Portugal (2009).

Tabela 42: Capacidade de alojamento em TER, por NUT's II (número de camas)

NUTS II	2005	2006	2007	2008	2009
Norte	4.647	4.809	4.741	4.841	5.274
Centro	2.570	2.354	2.501	2.656	3.014
Lisboa	297	281	335	335	320
Alentejo	1.880	1.986	2.102	2.201	2.697
Algarve	333	323	367	377	517
Açores	583	585	682	683	841
Madeira	482	504	599	599	548
Total Global	10.792	10.842	11.327	11.692	13.211

Fonte: Turismo de Portugal (2009).

Tabela 43: Capacidade de alojamento de TER, por modalidades (número de camas)

Modalidade	2005	2006	2007	2008	2009
Turismo de Habitação	2.838	2.678	2.719	2.733	2.924
Turismo no Espaço Rural	4.099	3.835	3.893	3.905	4.381
Agroturismo	1.846	1.737	1.739	1.781	1.810
Casas de Campo	1.744	1.677	1.793	1.893	2.306
Hotel Rural	X	666	934	1.111	1.506
Turismo de Aldeia	265	249	249	269	284
Total Global	10.792	10.482	11.327	11.692	13.211

Fonte: Turismo de Portugal (2009).

Tabela 44: Taxa de ocupação nos estabelecimentos de TER, por Nut's II (%)

NUTS II	2005	2006	2007	2008	2009
Norte	8,5	8,8	9,7	9,7	12,6
Centro	10,9	10,3	11,0	9,6	14,4
Lisboa	22,1	43,0	29,2	22,0	13,7
Alentejo	15,3	21,5	31,7	19,7	29,2
Algarve	22,6	31,6	36,7	21,1	49,8
Açores	15,4	15,6	18,7	10,3	13,3
Madeira	29,2	27,5	24,0	23,7	20,2
Portugal	13,6	14,3	17,8	14,8	18,4

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2009).

Tabela 45: Taxa de ocupação nos estabelecimentos de TER, por modalidades (%)

Modalidade	2005	2006	2007	2008	2009
Turismo de Habitação	10,7	10,3	11,0	9,7	11,9
Turismo no Espaço Rural	11,4	11,6	13,3	11,3	13,2
Agroturismo	14,1	10,9	15,8	11,1	22,2
Casas de Campo	21,7	18,3	22,2	18,5	18,0
Hotel Rural	X	28,3	33,3	25,5	30,7
Turismo de Aldeia	18,3	9,2	7,8	5,3	33,7

Fonte: Turismo de Portugal (2009).

Tabela 46: Dormidas nos estabelecimentos de TER (em milhares)

Modalidade	2005	2006	2007	2008	2009
Estrangeiros	211,4	248,4	297,2	231,1	334,1
Nacionais	241,4	268,7	367,3	292,4	485,2
Total Global	452,5	517,1	664,5	523,5	819,3

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2009).