

**Universidad de Sevilla**  
**Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales**

**Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de  
Mercados (Marketing)**



---

**UNIVERSIDAD**  
**de SEVILLA**

**Estratégia do Marketing Relacional no Franchising. Aplicação no sector de  
Gestão de Condomínios em Portugal.**

**TESIS DOCTORAL**

**Dirección de Empresas y Gestión de Marketing**

**Presentada por: Rui Manuel Robalo Frade**

**Dirigida por Dra. D. Carmen Barroso Castro e Dr. D. Antonio Navarro García**

**Sevilla, Junio de 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

O terminar desta Tese de Doutoramento tem para mim um significado especial, só suplantado pelo nascimento há 9 meses, aos 49 anos, do meu primeiro filho, o Alexandre. Foi por ele e para ele que muitas vezes ganhei forças para ultrapassar os momentos difíceis da conclusão da Tese.

Ao meu Pai, que sempre acreditou em mim e que sempre me incentivou ao longo destes anos. Sei que para ele o filho ter tido forças para concluir este objectivo é um motivo de orgulho e felicidade.

À minha mulher Carla, que me apoiou incondicionalmente e prescindiu muitas vezes de mim, durante a gravidez e nos primeiros meses do nosso Alexandre, para que esta Tese fosse uma realidade.

À minha Mãe, à Graça, ao Zé e ao Miguel.

Aos meus grandes amigos Nuno e Orlando, que estiveram sempre comigo nos bons e maus momentos.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Antonio Navarro e Prof. Dra. Carmen Barroso pela sua competência e tempo que despenderam na execução deste projecto.

Ao Prof. Dr. Casimiro Ramos, que sempre me incentivou e ajudou, acreditando em mim desde o início, contribuindo com indicações e esclarecimentos preciosos.

À Mestre Sandra Barão, à Dra. Tânia Santos e à Dra. Marta Melrinho, pela disponibilidade demonstrada ao longo deste trabalho de investigação.

Por fim, a todos os meus amigos e colegas que acompanharam este projecto de vida: o Leandro, as Madalenas, a Rafaela, o Arlindo, o Vítor, o João e a Ana.

A todos o meu muito obrigado.

## ÍNDICE

I PARTE – BASE DESCRITIVA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	12
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	13
1.1. Apresentação do problema. Justificação da investigação .....	13
1.2. Procedimentos metodológicos .....	15
1.3. Objetivos da Investigação .....	16
1.3.1. Objetivo Geral.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. Definição do Problema.....	17
1.5. Estrutura da Tese.....	18
CAPÍTULO 2 – FRANCHISING. A GESTÃO DE CONDOMÍNIOS EM PORTUGAL.....	20
2.1. Introdução .....	20
2.1.1. Dados sobre os Sectores de Atividade .....	20
2.1.2. Revisão de legislação sobre <i>Franchising</i> .....	22
2.2. Resenha história do <i>Franchising</i> .....	25
2.3. Conceitos e definições de <i>Franchising</i> . .....	27
2.4. O Franchising no sistema Comercial .....	29
2.5. Os sujeitos da relação de <i>Franchising</i> . .....	31
2.5.1. O Franchisador .....	31
2.5.2. Os Franchisados .....	32
2.6. Elementos de <i>franchising</i> mais relevantes para o trabalho de investigação. ....	33
2.6.1. Marca e sinais específicos da empresa.....	33
2.6.2. Know-How e serviços do franchisador .....	34
2.6.3. O contrato.....	35
2.6.4. Os pagamentos .....	36
2.6.5. Teorias explicativas sobre a expansão em <i>franchising</i> : Teoria dos Recursos Escassos, Teoria da Agência e Teoria da Extensão do Risco .....	37
2.6.6. A investigação em <i>Franchising</i> e <i>Clusters/Grupos</i> . ....	41
CAPÍTULO 3 – O MARKETING RELACIONAL .....	43
3.1. Conceitos genéricos sobre Marketing .....	43
3.1.1. Introdução .....	43
3.1.2. A evolução do Marketing.....	43

3.1.3. O conceito de Marketing Transacional no tempo .....	46
3.1.4. O Marketing Transacional e o Marketing-Mix: Conceitos e suas consequências ...	48
3.1.5. A crise do Marketing Transacional .....	50
3.2. O Marketing Relacional .....	52
3.2.1. Antecedentes do Marketing Relacional .....	52
3.2.2. Conceito de Marketing Relacional .....	57
3.2.3. O Valor do ponto de vista da Empresa .....	62
3.2.4. O Valor do ponto de vista do Cliente .....	64
3.2.5. Os pilares do Marketing Relacional .....	66
3.2.5.1. Os Serviços .....	66
3.2.5.2. Os diferentes tipos de Marketing de Serviços e os pilares do Marketing Relacional .....	69
CAPÍTULO 4 – PRINCIPAIS VARIÁVEIS RELACIONAIS ABORDADAS NO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO .....	
4.1. A Qualidade do serviço .....	73
4.2. A Satisfação do cliente .....	78
4.3. A Fidelidade .....	84
4.4 A Confiança .....	87
4.5. Imagem do Fornecedor de Serviço .....	89
4.6. A Orientação para o Mercado .....	91
II PARTE - ANÁLISE EMPÍRICA DOS DADOS .....	
CAPÍTULO 5 – MODELO CONCEPTUAL INICIAL E HIPÓTESES EM ESTUDO .....	
CAPÍTULO 6 – CONCEITOS METODOLÓGICOS .....	
6.1. Opções Metodológicas adotadas .....	104
6.1.1. A Elaboração do Questionário .....	105
6.1.2. Escalas Utilizadas no Estudo .....	107
6.2. Universo da investigação e processo de amostragem .....	114
6.2.1. Realização de pré-teste do questionário .....	116
6.2.2. Codificação e tratamento preliminar dos dados recolhidos .....	117
6.3. Métodos e técnicas estatísticas de análise quantitativa dos dados .....	117
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS OBTIDOS .....	
7.1. Resultados do pré-teste ao questionário .....	126

7.2. Análise descritiva.....	131
7.2.1. Caracterização da amostra .....	131
7.3. Dimensões de análise por unidade de Franchising .....	140
7.4 - Segmentação das Unidades de <i>Franchising</i> (Clientes e Franchisados).....	146
7.4.1. Descrição dos segmentos encontrados .....	147
7.5. Modelo Global a Estudar .....	168
7.5.1. Validação do Modelo Global .....	169
7.5.2. Modelo Ajustado.....	171
7.5.2.1. <i>Status</i> Distorção Positiva .....	172
7.5.2.2. <i>Status</i> Distorção Negativa .....	175
7.5.2.3. Em “ <i>Equilibrium</i> ” .....	177
7.6. Análise suplementar às dimensões Satisfação, Imagem e Fidelidade.....	180
7.7 Resumo da análise estatística .....	187
7.7.1. Resultados obtidos através do Modelo Global.....	187
7.7.2. Resumo dos resultados globais da análise estatística, incluindo análise suplementar .....	190
III PARTE – CONCLUSÕES FINAIS, BIBLIOGRAFIA E ANEXOS.....	197
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO....	198
8.1 Conclusões .....	198
8.1.1. Principais contribuições para a Teoria .....	198
8.1.1.1. Os Grupos de franchisados e clientes .....	198
8.1.1.2. Hipóteses operacionalizadas .....	202
8.1.2. Principais contribuições para as Empresas .....	203
8.2 Limitações e futuras linhas de investigação.....	206
BIBLIOGRAFIA .....	210
ANEXOS.....	228

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Peso da amostra e frações no Universo.....	131
Gráfico 2 - Coeficientes de fusão segundo critério Between-groups Average .....	146
Gráfico 3 - Coeficientes de fusão segundo o critério Ward .....	147
Gráfico 4 – Distribuição dos valores médios dos segmentos encontrados por dimensões de análise.....	148
Gráfico 5 – Distribuição dos segmentos encontrados por unidade de Franchising .....	150
Gráfico 6 – Distribuição dos valores da dimensão Orientação para Mercado pelos grupos em análise.....	153
Gráfico 7 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Orientação para o Mercado.....	154
Gráfico 8 - Distribuição dos valores da dimensão Satisfação pelos grupos em análise.....	154
Gráfico 9 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação .....	155
Gráfico 10 - Distribuição dos valores da dimensão Imagem pelos grupos em análise .....	156
Gráfico 11 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem .....	157
Gráfico 12 - Distribuição dos valores da dimensão Fidelidade pelos grupos em análise .....	158
Gráfico 13 - Distribuição dos valores da dimensão Satisfação com o Serviço pelos grupos em análise.....	159
Gráfico 14 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação com o Serviço .....	160
Gráfico 15 - Distribuição dos valores da dimensão Fidelidade pelos grupos em análise .....	161
Gráfico 16 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade.....	162
Gráfico 17 - Distribuição dos valores da dimensão Imagem pelos grupos em análise .....	162
Gráfico 18 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem .....	163
Gráfico 19 - Distribuição dos valores da dimensão Confiança pelos grupos em análise.....	164
Gráfico 20 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Confiança .....	165
Gráfico 21 - Distribuição dos valores da dimensão Qualidade do Serviço pelos grupos em análise.....	165
Gráfico 22 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Qualidade do Serviço.....	166

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Percentagem Franchisados VS unidades próprias em Portugal .....	40
Quadro 2 – Mix de Marketing.....	49
Quadro 3 – Correspondência entre “ Pês” e “Cês” .....	51
Quadro 4 - Marketing Relacional VS Marketing Transacional .....	59
Quadro 5 - Marketing Relacional VS Marketing Transacional. O modo-contínuo da estratégia .....	60
Quadro 6 - Critérios utilizados na classificação dos serviços .....	69
Quadro 7 – Resumo das hipóteses e sínteses da revisão da literatura por hipóteses estudadas .....	102
Quadro 8 – Síntese da composição das escalas utilizadas no estudo .....	113
Quadro 9 - Resumo de ligações encontradas entre variáveis .....	190
Quadro 10 - Resumo de Hipóteses do Estudo.....	195

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das escalas de medida de OM .....	107
Tabela 2 – Correlações itens – escala da dimensão qualidade de serviço.....	127
Tabela 3 – Correlação itens – escala da dimensão imagem .....	128
Tabela 4 – Correlação itens – escala da dimensão confiança .....	128
Tabela 5 – Correlação itens – escala da dimensão fidelidade .....	129
Tabela 6 – Correlação itens – escala da dimensão satisfação com o serviço.....	130
Tabela 7 – Universo de condomínios e frações VS amostra final de clientes .....	131
Tabela 8 – Unidade de <i>Franchising</i> por Dimensões Analisadas .....	145
Tabela 9 – Designação e distribuição dos segmentos encontrados .....	147
Tabela 10 – Teste de Normalidade.....	151
Tabela 11 – Teste de Kruskal – Wallis para Dimensões de “ Visão do Franchisado” .....	152
Tabela 12 – Resumo do teste Kruskal – Wallis para a dimensão Orientação para o Mercado .....	153
Tabela 13 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação .....	155
Tabela 14- Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem.....	156
Tabela 15 - Teste Kruskal-Wallis para as Dimensões de “Visão do Cliente” .....	158
Tabela 16 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação com o Serviço ....	160
Tabela 17 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade .....	161
Tabela 18 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem.....	163
Tabela 19 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Confiança .....	164
Tabela 20 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Qualidade do Serviço .....	166
Tabela 21 - Medidas de Bondade de Ajustamento para o Modelo Geral .....	170
Tabela 22 - Medidas de Bondade de Ajustamento para o Modelo Ajustado .....	171
Tabela 23 - Estimativas Modelo Geral para o segmento status Distorção Positiva.....	172
Tabela 24 - Estimativas Modelo Geral para o segmento status Distorção Negativa .....	175
Tabela 25 - Estimativas Modelo Geral para o segmento em “Equilibrium” .....	177
Tabela 26 - Matriz de Correlações Global .....	180
Tabela 27 - Matriz de Correlações por Segmentos .....	181
Tabela 28 - Correlação entre as variáveis - Modelo Global.....	182
Tabela 29 - Correlação entre as variáveis - por Segmentos .....	183
Tabela 30 - Matriz de Correlações Global .....	185
Tabela 31 - Matriz de Correlações por Segmentos .....	186

Tabela 32 - Confirmação das hipóteses iniciais .....	186
Tabela 33 - Confirmação das hipóteses iniciais .....	187
Tabela 34 - Matriz de Correlações Global .....	239
Tabela 35 - Matriz de Correlações por Segmento .....	239

## Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de Franchising segundo o lugar dos sujeitos do contrato no canal de distribuição .....	27
Figura 2 – Evolução da Orientação Relacional .....	53
Figura 3 – Eixos do Marketing Relacional e Transacional .....	55
Figura 4 - Fatores Impulsionantes do Marketing Relacional .....	56
Figura 5 - Sistema de entrega do valor .....	63
Figura 6 – Valor por esforço .....	66
Figura 7 – Modelo de marketing de serviços .....	70
Figura 8 – As expectativas do cliente.....	75
Figura 9 – Qualidade total percecionada.....	76
Figura 10 – Modelo de qualidade do serviço .....	77
Figura 11 – Criação de valor para o cliente .....	79
Figura 12 – Satisfação dos Clientes .....	80
Figura 13 – Função de satisfação / Recompensa.....	81
Figura 14 – Diferença na avaliação do cliente, entre qualidade percecionada e a satisfação ..	82
Figura 15 – Perceções do cliente referentes à qualidade e à satisfação .....	83
Figura 16 - Relação qualidade de serviço, satisfação e fidelidade do cliente .....	85
Figura 17 – Modelo KMV do Marketing Relacional.....	88
Figura 18 – Duas dimensões de qualidade de serviço segundo Grönroos .....	90
Figura 19 – Modelo Conceptual Inicial.....	96
Figura 20 – População alvo VS População estudada .....	114
Figura 21 – Modelo do constructo latente da Qualidade de serviço .....	133
Figura 22 – Distribuição dos itens da dimensão de qualidade de serviço.....	133
Figura 23 – Distribuição dos itens da dimensão imagem.....	135
Figura 24 – Modelo do constructo latente da dimensão confiança .....	136
Figura 25 – Distribuição dos itens da dimensão confiança.....	136
Figura 26 – Modelo do constructo latente da fidelidade global.....	137
Figura 27 – Distribuição dos itens da dimensão fidelidade .....	138
Figura 28 – Modelo do constructo latente da satisfação global .....	139
Figura 29 – Distribuição dos itens da dimensão satisfação com o serviço .....	139
Figura 30 – Distribuição dos valores médios da dimensão imagem por unidade de Franchising .....	140

Figura 31 – Distribuição dos valores médios da dimensão confiança por unidade de Franchising .....	141
Figura 32 – Distribuição dos valores médios da dimensão fidelidade por unidade de Franchising .....	141
Figura 33 – Distribuição dos valores médios da dimensão Qualidade de Serviço por unidade de <i>franchising</i> .....	142
Figura 34 – Distribuição dos valores médios da Dimensão Satisfação com o serviço por unidade de Franchising.....	142
Figura 35 - Modelo Geral.....	168
Figura 36 – Modelo Geral .....	169
Figura 37 - Modelo Ajustado para o segmento status Distorção Positiva .....	172
Figura 38 - Modelo Ajustado para o segmento status Distorção Negativa.....	175
Figura 39 - Modelo Ajustado para o segmento em “Equilibrium” .....	177

## **I PARTE – Base descritiva e fundamentos teóricos**

## Capítulo 1 – Apresentação do problema e objetivos de investigação

Na década de noventa e no início deste século, assistiram-se a profundas alterações na actividade empresarial. A globalização, a desregulamentação dos mercados, a evolução tecnológica, as alterações nos sistemas sociais – onde se inclui a família – e as privatizações, foram entre outras, algumas das forças que alteraram a face da sociedade e da economia. Estas produziram o regresso de conceitos, como o relacionamento entre agentes económicos e novas formas de expansão das empresas, nomeadamente o *franchising*.

### 1.1. Apresentação do problema. Justificação da investigação

Segundo Barros e Lehfeld (1999), a definição do tema pode surgir entre outras situações com base na vida profissional e na observação do quotidiano. A escolha do tema desta tese, “Estratégia do Marketing Relacional no Franchising. Aplicação no sector de Gestão de Condomínios em Portugal” teve por base as seguintes referências:

- ✓ O investigador conhece o sector de atividade alvo deste estudo enquanto cliente utilizador desses serviços;
- ✓ O sentimento público generalizado de que as empresas deste sector de actividade prestam um mau serviço;
- ✓ As lacunas e dificuldades que existem nas redes de *franchising* que operam na área da prestação de serviços de gestão de condomínios;
- ✓ A sua experiência profissional enquanto antigo franchisado, com cinco lojas de três redes de *franchising* diferentes;
- ✓ O facto de não existir em Portugal regulamentação de *franchising*, nem do sector de gestão de Condomínios.

É importante referir nesta introdução, os diferentes factores que ajudam a enquadrar o actual momento do sector de gestão de condomínios:

- O comércio tradicional em Portugal das pequenas e médias empresas, funciona de uma forma deficiente existindo falta de formação, a mentalidade não sofreu uma evolução condizente com os novos tempos, as empresas têm uma forte componente familiar e a

situação geográfica periférica na Europa, dificulta o seu desenvolvimento e a sua globalização;

- Em Portugal o tecido empresarial é constituído por 80% de pequenas e médias empresas com menos de 10 trabalhadores, a quota de mercado das grandes superfícies é de 37% com tendência a aumentar e o sector de atividade dos serviços ocupa 50% do mercado;
- A implementação das grandes cadeias nacionais e estrangeiras está a obrigar o pequeno comércio a caminhar no sentido da especialização, contribuindo para a unificação dos hábitos de consumo e compra;
- O mercado da gestão de condomínios tem sofrido alterações substanciais, com a passagem de uma estrutura baseada em pequenas empresas com características familiares, dirigidas a mercados específicos e localizadas geograficamente, para as estruturas em rede, que operam com novas tecnologias de partilha de informação e de Know-how.

Estas estruturas em rede baseiam-se essencialmente no modelo de *franchising*, que tem tido nos últimos anos um forte incremento, com a sua multiplicação e desenvolvimento. Esta forma de comércio tem inúmeras vantagens, substituindo o comércio tradicional da pequena empresa.

Em Portugal existem três redes de *franchising* na gestão de condomínios, a Loja do Condomínio com 63 unidades, a Charib com 20 e a GPC – Gestão de Propriedades e Condomínios com 8. A rede objeto do nosso trabalho de investigação foi a GPC.

Conforme já referido, as redes franchisadas do sector da gestão de condomínios, começaram a normalizar e a disciplinar o mercado. Actuam com base em critérios de gestão previamente definidos e criam um sentimento de confiança, que não existia em relação às empresas de gestão de condomínios tradicionais.

Apesar de existir esta evolução extremamente positiva, é notório que através da introdução de conceitos relacionais, poder-se-á passar para uma segunda fase. Estas estruturas já dispõem de todas as condições para poderem efetuar essa transição, faltando neste momento um verdadeiro conhecimento sobre o mercado, que terá que ter uma base inicial científica, para que possa posteriormente ser implementado empresarialmente.

Após uma análise de diversa literatura existente, tornou-se evidente a escassez de textos científicos que abordem de forma profunda este tema. Existe diversa literatura e documentação sobre cada uma das áreas, sendo assim necessário integrar e estudar no sector da gestão de condomínios, os conceitos de marketing relacional, *franchising* e serviços.

A concorrência destes três fatores afigura-se complexa, mas também extremamente interessante. Complexa, pelo produto final que poderá resultar; interessante, pois são temas extremamente atuais. A investigação científica destas áreas é relevante quer em termos académicos quer em termos de aplicabilidade empresarial.

Após esta análise, definimos o seguinte **problema**: *As redes de franchising que operam na área da gestão de condomínios, têm dificuldade em adotar conceitos relacionais, que permitam a criação de valor acrescido para os seus franchisados e clientes.*

## **1.2. Procedimentos metodológicos**

Houve a necessidade de analisar um vasto leque de textos das mais diversas origens, quer sobre a forma de livros, estudos, publicações em revistas, dissertações, teses e outras mais.

As diferentes categorias em estudo, foram procuradas na literatura de serviços, porque as redes de *franchising* de gestão de condomínios são entidades prestadoras de serviços. Também na literatura do marketing relacional, visto que este tem por principal foco a criação e a partilha de valor com os clientes para o estabelecimento de um relacionamento forte, duradouro e estável. Na literatura sobre o *franchising*, para compreender todos os seus conceitos e aplicabilidade. Por fim, no estudo de elementos relevantes sobre o sector de gestão de condomínios em Portugal.

Partindo dos resultados dessa revisão bibliográfica, será construído o modelo que permitirá delinear e interrelacionar as categorias necessárias para promover a fidelização dos clientes, entender a importância da aplicabilidade de conceitos relacionais nos franchisados, perspetivando sempre que se tratam de linhas gerais, requerendo adaptações a outras realidades, como o próprio conceito do modelo prevê.

Desta forma, este trabalho aprofunda e analisa os conceitos sobre o desenvolvimento de estratégias relacionais num sistema de *franchising* no mercado de gestão de condomínios em Portugal.

### **1.3. Objetivos da Investigação**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Estudo da importância e do impacto de estratégias de marketing relacional numa rede de *franchising* do sector de gestão de condomínios em Portugal.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

São objetivos específicos deste trabalho:

- ✓ Construir uma base teórica sobre marketing relacional, interligando os principais elementos desta área com o tema, o problema e o objetivo geral do estudo;
- ✓ Levantar junto à literatura especializada os principais conceitos sobre as dimensões: qualidade de serviço, satisfação, fidelidade, confiança, imagem do fornecedor dos serviços e orientação para o mercado;
- ✓ Compreender as características da prestação de serviços para identificar as principais categorias que influenciam a construção de um relacionamento com o cliente;
- ✓ Construir uma base teórica sobre *franchising*, relacionando os principais elementos desta área com o tema, o problema e o objetivo geral do estudo;
- ✓ Analisar os elementos oriundos da bibliografia sobre o sector de *franchising* em Portugal;
- ✓ Descrever de forma sucinta o sector de gestão de condomínios em Portugal;
- ✓ Desenvolver uma investigação empírica, estudando o resultado de inquéritos efetuados a franchisados e aos seus clientes;
- ✓ Com base no estudo dos dados obtidos, analisar a importância das diferentes dimensões relacionais nos franchisados e clientes de uma rede de *franchising*;
- ✓ Estudar a eventual existência de grupos na rede de *franchising*, com base em comportamentos relacionais distintos.

## 1.4. Definição do Problema

“O sistema de franchising continua o seu avanço imparável no mundo inteiro, tanto nos países mais desenvolvidos comercialmente, como naqueles que têm estruturas comerciais antiquadas. Portanto, não é uma surpresa que seja um tema que atualmente, centre as atenções da investigação na área dos negócios.” (Díez et al, 2008, p. 185).

Existem inúmeras questões para analisar e perceber no mundo do *franchising* em Portugal. Temos algumas redes que se implantaram no mercado da gestão de condomínios, com franchisados por todo o território nacional. Estas estruturas trouxeram novos conceitos de negócios no âmbito do *franchising* e do sector da gestão de condomínios, melhorando a prestação de serviços e a credibilidade deste sector, comparativamente com o mercado empresarial tradicional.

No entanto ainda existe muito por fazer nesta área específica. O que podemos observar neste mercado, é que não existem conceitos de fidelização para os franchisados, nem estes são orientados para o cliente enquanto elementos de uma rede. A fidelização do cliente não é valorizada, sendo os seus elementos ou dados pessoais tratados e utilizados somente para a efectivação de determinada operação ou prestação de serviços, desligados de um contexto mais abrangente.

Pamies (2012) refere que apesar dos inúmeros estudos efectuados em diferentes sectores de actividade, realizados sobre a fidelidade e sobre as variáveis que têm influência sobre a mesma, ainda existe muito por descobrir e aprender. No caso deste trabalho de investigação, a análise da fidelidade no sector dos serviços na vertente do *franchising*, pode ser interessante para aprofundar esse conhecimento.

Sendo uma área de serviços, ainda menos se compreende que não sejam aplicados os conceitos atuais relacionados com o marketing relacional e de serviços. No entanto, em estruturas franchisadas torna-se simples e eficaz a difusão de novos conceitos por todo o sector de gestão de condomínios. Para tal será fundamental que os franchisadores, donos dos conceitos e das marcas, transmitam aos franchisados elevados níveis de orientação para os

clientes, revelem nos seus manuais operacionais a importância dos conceitos relacionais, e que a rede no seu todo esteja organizada no sentido de fidelizar os clientes franchisados e os clientes destes últimos.

Atendendo à importância da quota de mercado do sector de *franchising* na gestão de condomínios, este estudo assume assim a maior relevância. Os conhecimentos resultantes, revelando-se de interesse, poderão ter uma disseminação facilitada pelas características do sector em si.

A fidelização será um conceito que poderá ser abordado, não só na ótica do próprio cliente, como também do seu círculo de influências. Transformar o cliente num promotor poderá ser um desafio aliciante, que poderá trazer a vantagem competitiva necessária ao sector do *franchising* na gestão de condomínios. Todas as pequenas unidades empresariais não franchisadas, terão dificuldades em utilizar esta ferramenta com a mesma intensidade da rede de *franchising*, perdendo cada vez mais quota de mercado.

O objetivo do estudo centra-se desta forma no seguinte problema:

As redes de *franchising* que operam na área da gestão de condomínios têm dificuldade em adotar conceitos relacionais que permitam a criação de valor acrescido para o negócio.

## **1.5. Estrutura da Tese**

Esta tese apresenta-se estruturada em três partes fundamentais, desenvolvidas ao longo de oito capítulos:

A I Parte compreende quatro capítulos. No Primeiro Capítulo apresenta-se o tema e os objetivos da investigação, efetuando o respetivo enquadramento na realidade empresarial e sua caracterização, através da consideração da sua importância no atual contexto de actuação das organizações, conceito, características e tipologias.

O Segundo Capítulo inicia-se descrevendo de forma breve a atividade de gestão de condomínios em Portugal. De seguida apresenta-se uma síntese teórica sobre o *franchising*, explanando os conceitos mais importantes, referindo a evolução histórica, principais estatísticas, conceitos relacionais e teorias de franchising.

No Terceiro Capítulo analisamos os elementos mais importantes sobre o marketing relacional, primeiro de forma abrangente e depois com a evolução dos seus conceitos, as suas características e classificação. Fazemos também uma introdução à realidade dos serviços.

No quarto capítulo abordamos as variáveis em estudo: qualidade de serviço, satisfação do cliente, fidelidade e confiança. Terminamos com a imagem do fornecedor e orientação para o mercado, que se apresentam como muito importantes no âmbito desta Tese.

A II Parte inicia-se com o Capítulo cinco, que diz respeito ao modelo conceptual e hipóteses em estudo, seguido do Capítulo seis respeitante aos conceitos metodológicos aplicados nesta investigação. Termina com o Capítulo sete, com uma análise estatística pormenorizada dos dados obtidos.

A III Parte é composta pelo capítulo oito, com as conclusões finais, limitações do presente trabalho de investigação e sugestão de linhas de investigação futuras. Termina com a bibliografia e restantes anexos da Tese.

## Capítulo 2 – Franchising. A Gestão de Condomínios em Portugal

### 2.1. Introdução

#### 2.1.1. Dados sobre os Sectores de Atividade

Segundo o INE – Instituto Nacional de Estatística (2012), o parque habitacional português foi estimado em 3,6 milhões de edifícios e 5,9 milhões de alojamentos, registando assim acréscimos, face ao ano anterior, de 0,4% e de 0,5% respetivamente. Na estimativa do parque habitacional são apurados todos os edifícios clássicos com pelo menos um fogo.

O parque habitacional do país cresceu a uma taxa anual média superior a 1% até 2008. A partir desse ano as taxas de crescimento têm vindo a decrescer registando um mínimo de 0,4% em 2012. Entre 2001 e 2012, a região do Algarve registou o maior crescimento acumulado de edifícios (22,2%), seguida da Madeira (20,9%) e de Lisboa (14,3%), com valores superiores à média nacional (12,1%). A região que menos cresceu foi o Alentejo (9,4%).

Não existem estimativas sobre os Condomínios em Portugal. Atendendo aos artigos 1414º a 1418º do Código Civil, sempre que existem duas frações independentes, que usem espaços comuns, existe um condomínio. O nº4 do 1435º do mesmo Código, refere que o Administrador desse mesmo condomínio, pode ser um Condómino ou um terceiro, sendo que neste caso esse terceiro, poderá ser uma empresa que preste esse serviço.

O sector da atividade de Administração de Condomínios em Portugal, não tem regulamentação específica, existindo basicamente três Decretos-Lei, que definem algumas regras e conceitos básicos, que posteriormente vieram a dar lugar a artigos espalhados por legislação avulsa, como é o caso dos artigos citados no parágrafo anterior. São eles os Decretos-Lei 267, 268 e 269 de 25 de Outubro de 1994 (Chaves, 2011).

Esta falta de regulamentação, será abordada posteriormente no âmbito desta tese, quando fizermos referencia à desregulamentação dos mercados e à importância que conceitos relacionais aportam nestas situações, nomeadamente a orientação para o mercado, imagem do fornecedor de serviços e a fidelização, entre outros.

O *franchising* em Portugal no sector dos serviços de gestão de condomínios, teve a sua primeira rede em 2002, sendo que até há pouco tempo, as marcas que iam surgindo, tinham

pouca aceitação no mercado. Atualmente existem três marcas a operar neste sector de prestação de serviços: LDC, Charib e a GPC. O nosso estudo incide sobre a mais recente, a GPC, atendendo à impossibilidade em obter dados empíricos nas outras marcas. A GPC teve a sua origem em 2011, sendo uma das redes com maior crescimento em Portugal nos últimos anos. À data da realização do estudo empírico, conseguimos obter informação de 8 franchisados e de 327 Condóminos, residentes em condomínios administrados por estas unidades franchisadas.

O *franchising* em Portugal é uma área que continua a carecer de estudo e investigação científica, sendo uma forma de expansão comercial relativamente recente, apresentando um elevado dinamismo e aceitação em todos os sectores do comércio, com especial evidência para a área dos serviços.

O IIF – Instituto de Informação em Franchising, todos os anos emite um censo sobre o *franchising* em Portugal, sendo a única entidade que consegue obter estatística de forma consistente e credível, visto que a APF, Associação Portuguesa de Franchising, apenas se limita ao papel da representatividade do sector, a nível nacional e internacional.

Segundo o 19º Censo do IIF, “*Em 2013 eram 500 as marcas que operavam em Franchising no mercado nacional, tendo-se acentuado a tendência crescente de conceitos no setor dos serviços, bem como de negócios que implicam um investimento inferior a 50.000 euros, ...*”

Segundo esta publicação, o “*decrésimo em cerca de 10% do n.º de marcas pode ser explicado em grande parte pela maturação de algumas redes, que tendo alcançado o n.º de franquias pretendido, deixaram de procurar ativamente novos parceiros.*”

É referido ainda que se manteve a importância do contributo do *franchising* no dinamismo da economia, com um volume de negócios gerado pelas redes de *franchising* no PIB nacional em 2013, de menos 0.4% em relação ao ano de 2012.

O sector do *franchising* representa um volume de negócios de 4 373 milhões de euros, ou seja 2,6% do PIB, sendo responsável por 59 700 postos de trabalho, representando cerca de 1,3% do emprego em Portugal, diminuindo uma décima relativamente a 2012.

Os censos referem ainda que os serviços representam 62% dos conceitos de *franchising*, com um acréscimo de 5 pontos percentuais face a 2012.

Da análise efetuada, podemos concluir que o *franchising* continua a assumir um papel importante na economia nacional. Também é relevante para efeitos do nosso trabalho de

investigação, a importância assumida pelo sector dos serviços no âmbito do *franchising*. Certos sectores de serviços estão mais regulados do que outros. Conforme já referimos, a gestão de condomínios não tem nenhuma legislação específica que regule o exercício da sua atividade. Aliado a esse fator, acresce a inexistência de regulamentação sobre *franchising* em Portugal.

O nosso trabalho incide desta forma, sobre dois sectores não regulamentados; condomínios e *franchising*.

### **2.1.2. Revisão de legislação sobre *Franchising***

Em Portugal não existe legislação específica sobre *franchising*, sendo transpostas e aplicadas as normas Europeias que regulamentam os acordos verticais.

Esta legislação europeia tem origem no Tratado de Roma, onde a União Europeia (EU) procurou defender os princípios da concorrência, através dos seus Artigos 85 e 86. De facto, o Artigo 85 proíbe no seu ponto 1, acordos entre empresas que prejudiquem a livre concorrência, nomeadamente os que consistem em:

- Fixar preços de compra ou venda;
- Limitar ou controlar a produção ou distribuição;
- Repartir os mercados;
- Aplicar condições desiguais em prestações equivalentes;
- Exigir prestações suplementares.

O ponto 2, refere que acordos que contenham estas cláusulas passam a ser considerados nulos (acabando supostamente por abranger os contratos de *franchising*).

No ponto 3, no entanto, cria-se isenções de aplicação aos acordos referidos em 1, se:

- Esses acordos visarem a melhoria da produção e da distribuição dos produtos;
- Se reservarem uma parte equitativa do benefício que daí resulte para os consumidores.

Pode-se equacionar que neste ponto 3, estar-se-ia a considerar os contratos de *franchising*, até pelas sucessivas explanações atribuídas a este articulado, tendo por base o Regulamento n.º 19/65 de 2 de Março, relativo a acordos e práticas concertadas e o Regulamento 67/67 de 22 de Março, relativo a determinadas categorias de acordos de exclusividade.

Assim sendo, Díez et al (2005), referem que os contratos de *franchising* reuniam os requisitos previstos no ponto 1 do artigo 85, constituindo uma limitação à concorrência, encontrando-se no entanto isentos pela aplicação do ponto 3 do mesmo artigo, através da aplicação do Regulamento 67/67.

Surge entretanto o caso Pronuptia de Paris, em que se colocava em causa os contratos de *franchising*, obrigando a UE a legislar, criando o Regulamento (CEE) 4087/88 da Comissão, de 30 de Novembro de 1988, relativo à aplicação do ponto 3 do artigo 85 do Tratado de Roma a categorias de acordos de franchising (*franchising* de serviços e distribuição).

Neste Regulamento são definidos vários conceitos:

*“Franquia: “é um conjunto de direitos de propriedade industrial ou intelectual relativos a marcas, nomes comerciais, rótulos de estabelecimento, modelos de utilidade, desenhos, direitos de autor, Know-how ou patentes, que devem explorar-se para a revenda de produtos ou prestação de serviços a clientes finais.*

*Acordo de franquia: é um contrato em virtude do qual uma empresa, o franqueador, cede a outra, o franqueado, em troca de uma contraprestação financeira direta ou indireta, o direito a explorar um franchising para comercializar determinados tipos de produtos e/ou serviços.”*

O ponto 1 do mesmo Regulamento estabelece também os requisitos mínimos para que um acordo possa ser considerado de franquia, tendo que existir em simultâneo:

- a) O uso de uma denominação ou rótulo comum e uma apresentação uniforme dos locais e/ou dos meios de transporte objeto do contrato;
- b) Transmissão de Know-how do franqueador ao franquiado;
- c) Prestação contínua de assistência comercial ou técnica, do franqueador ao franquiado, durante a vigência do contrato.

Definidos estes conceitos, o Regulamento definia a situação de exceção para as restantes particularidades características dos contratos de franquia, e que configuram situações de restrição à livre concorrência, nomeadamente a exclusividade territorial, a exclusividade do fornecimento, o pagamento de taxas e a concorrência depois do fim do contrato (Díez et al, 2005, p. 321:323).

Foram posteriormente publicados os Regulamentos:

- ✓ N° 4087/88, da Comissão, de 30 de Novembro de 1988;

- ✓ N.º 2790/1999, da Comissão, de 29 de Dezembro de 1999, que esteve em vigor até 31 de Maio de 2010.

Em 20 de Abril de 2010 entrou em vigor o novo Regulamento 330/2010 da Comissão, também sobre o nº3 do Artigo 81 do Tratado EU e que se manterá em vigor até 2022. Este novo Regulamento mantém os mesmos princípios fundamentais: as empresas são livres de decidir a forma como os seus produtos são distribuídos, desde que:

- ✓ Os acordos não incluam restrições em matéria de fixação de preços ou outras restrições graves (por exemplo, definição de preços de venda e/ou “re-sale restrictions”);
- ✓ O fabricante e o distribuidor não detenham uma quota de mercado superior a 30%.

Os distribuidores autorizados são livres de vender na internet sem limitações em matéria de quantidades e de localização dos clientes ou restrições no domínio dos preços (Comunicado de Imprensa, IP/10/445, Bruxelas, 20 de Abril de 2010).

Surge também o Código Deontológico Europeu de Franchising, que foi elaborado pela Comissão da Comunidades em conjunto com várias associações nacionais de *franchising*, agrupadas na Federação Europeia de Franchising, tendo por objetivo ser um código de ética e de boa conduta para os utilizadores europeus, sem substituir os normativos nacionais e europeus.

O atual Código Europeu corresponde a uma versão atualizada do Código elaborado inicialmente em 1972 pela EFF e que passou a ser aplicado em Portugal a partir de Janeiro de 1991.

Do ponto de vista jurídico, a estrutura legal do Franchising na Europa assenta assim em dois instrumentos básicos: Código Deontológico Europeu e o Regulamento 330/2010 da Comissão.

## 2.2. Resenha história do *Franchising*

O termo *franchising* provem do francês “franc” que em francês antigo significava livre e do termo “le franc” que representava um privilégio outorgado. Na França medieval, o verbo “francher” significava conceder, mediante carta de franquia, um privilégio ou renunciar a uma serventia (Díez et al, 2005).

As Cartas de Franchising mais antigas que existem são do século XI e eram concedidas aos nobres e cavaleiros que fundavam povoações e as governavam, sendo-lhes concedidos diversos tipos de privilégios. Pode-se assim afirmar que o *franchising* nas suas origens concebeu-se como uma figura que girava em torno de três conceitos: liberdade relativa ao trânsito de pessoas e bens; concessão para explorar um determinado território; e isenção de impostos e outros tributos (Bermúdez, 2002, p. 20).

O *franchising* moderno como hoje o conhecemos, tem a sua origem em alguns momentos históricos fundamentais: nos Estados Unidos da América, no final do século XIX, no período pós guerra da sucessão; no primeiro quarto do século XX, nas ações desencadeadas pela Singer e pela General Motors,; na Europa no século XX, no desenvolvimento de *franchising* em Lainve-Pingouin.

Segundo Díez et al (2004) a fórmula comercial do *franchising* nasce em 1929, nos EUA, através da General Motors e simultaneamente em França, através de J. Prouvost.

Existem várias causas que podem explicar o surgimento do *franchising* moderno:

- Razões demográficas – o grande crescimento populacional motivou um forte aumento da procura de produtos e serviços. Surgiu assim a necessidade da criação de pontos de vendas espalhados geograficamente para atender ao forte crescimento da procura;
- Razões políticas e legais – Com o aparecimento de leis restritivas da concorrência, as empresas criaram a figura do pequeno empresário independente, expandindo assim os seus negócios e contornando as leis;

- Razões de escassez – As dificuldades financeiras das empresas durante o século XX levaram a que estas procurassem formas de expansão, com o mínimo empenhamento de recursos;
- Razões de risco e eficiência – Procurando correr menores riscos, as grandes empresas procuravam dinamizar e obter maior eficiência, deixando a actividade económica para os franchisados;
- Razões de produtividade – Os avanços tecnológicos possibilitaram a produção em massa tendo por consequência a necessidade de procurar novos mercados para a colocação dos produtos (Bermúdez, 2002, p.23).

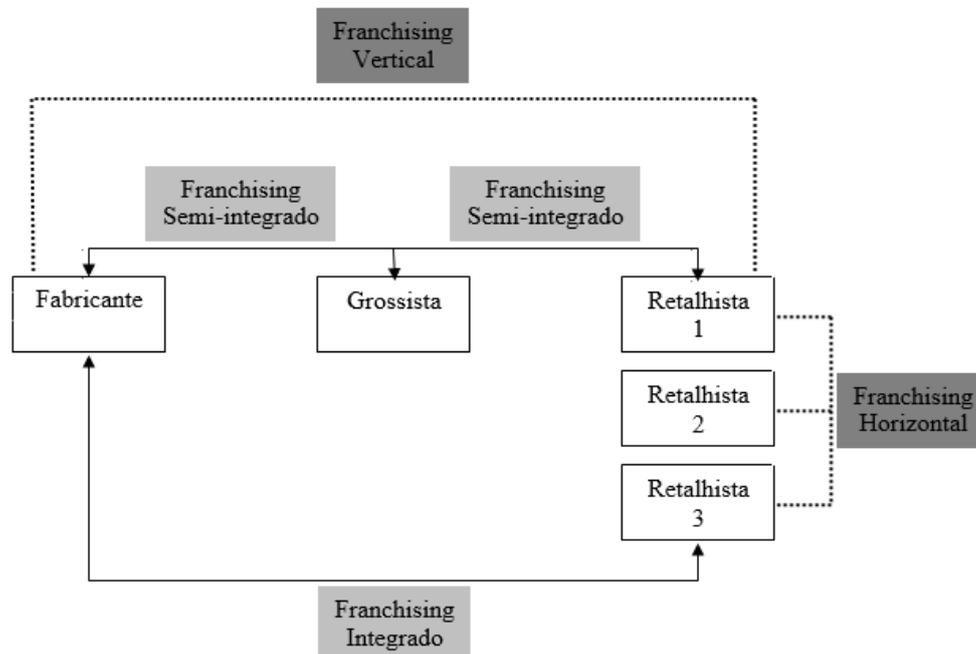
O *franchising* é uma forma de comércio associado, apresentando-se como a forma associativa mais formal de todas. As partes firmam um contrato amplo e rigoroso, onde se detalha ao pormenor as relações empresariais entre ambos.

Entende-se por comércio associado, a união de vários intermediários para conseguir uma melhor posição no canal de distribuição, conservando os sócios a sua independência. Estas empresas procuram os melhores resultados para o conjunto dos integrantes da associação, sem o fazerem de forma individual (Díez et al, 2005).

Existem vários tipos de classificações de *franchising* sendo as mais importantes: o lugar que ocupam os sujeitos do contrato no canal; a natureza da atividade que é objeto do contrato.

Na classificação segundo o lugar que os sujeitos ocupam no canal, existem duas divisões: *franchising* horizontal e vertical. Horizontal é aquela que relaciona integrantes do mesmo nível. Vertical é aquela que se produz entre integrantes de níveis diferentes do canal de distribuição, sendo integrada se compreender a totalidade do canal e semi-integrada se compreender somente parte do canal de distribuição (Bermúdez, 2002).

Figura 1 - Tipos de Franchising segundo o lugar dos sujeitos do contrato no canal de distribuição



Fonte: Bermúdez, 2002, p.33

A figura 1 esquematiza esta forma de classificação, que reúne consenso em termos de literatura, sendo também referida e contextualizada da mesma forma por (Díez et al, 2005, p. 42).

A classificação de *franchising* no que diz respeito à natureza da atividade que é objeto do contrato, contém quatro subdivisões: *franchising* de serviços, *franchising* industrial, *franchising* de produção e *franchising* de distribuição pura, sendo considerado de serviços quando o objeto dos negócios prestado pelo franchisado é um serviço, baseado numa determinada metodologia que recebeu do franchisador, mediante o Know-How (Bermúdez, 2002).

### 2.3. Conceitos e definições de *Franchising*.

Existem inúmeras definições de *franchising*, sendo que de uma forma geral, os conceitos são muito semelhantes. Entendemos colocar as mais significativas e que podem aportar valor bibliográfico a este trabalho de investigação.

Segundo Díez et al (2004): *franchising é um sistema de cooperação entre empresas diferentes, ligadas por um contrato em virtude do qual uma delas – franchisadora – outorga a outra ou outras, denominadas franchisadas, a troco de umas contraprestações financeiras, o direito a explorar uma marca e/ou uma formula comercial materializada nuns sinais distintos, assegurando-se ao mesmo tempo da ajuda técnica e dos serviços regulares necessários, destinados a facilitar a dita exploração, enquanto durar o contrato.*

Já para Díez e Galán (1998), o *franchising* é um sistema de cooperação entre diferentes agentes que supõe a expansão de uma ideia de sucesso.

A União Europeia descreve: “*franchising é um conjunto de direitos de propriedade industrial ou intelectual relativos a marcas, nomes comerciais, rótulos de estabelecimentos, modelos de utilidade, desenhos, direitos de autor, know-how, ou patentes, que devem explorar-se para a revenda de produtos ou a prestação de serviços a clientes finais*” (Díez et al, 2005, p. 30-31).

Para Bermúdez (2002, p. 29): *franchising é um sistema de cooperação empresarial com vocação de vincular a largo prazo e contratualmente, duas partes económica e juridicamente independentes, em virtude da qual uma delas (franchisador), de boa-fé, outorga à outra (franchisado) o direito de exploração do seu negócio e a fabricação, distribuição e/ou comercialização dos produtos tangíveis ou intangíveis, de qualidade comprovada. Estes últimos serão compostos por serviços principais e adicionais, protegidos (patentes, marcas, etc.) e desprotegidos (saber fazer), todos eles suficientemente comprovados, eficazes e autorizados mediante licença. Em troca cada franchisado obriga-se a realizar diferentes pagamentos periódicos e/ou únicos, diretos e/ou indiretos, como contraprestação da cessão daqueles direitos, sejam eles industriais ou comerciais.*

Plá (2001, p. 17) considera o “*franchising como um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, Know-how e marca, mediante uma contraprestação financeira*”.

De uma forma global, após a consulta de bibliografia, criamos um conjunto de itens, que resumem o consenso dos diversos autores, quanto à definição de *franchising*:

- ✓ É um sistema de cooperação empresarial;

- ✓ Ocorre no canal de distribuição, no âmbito do comércio associado;
- ✓ Existem 2 entidades jurídicas e financeiramente independentes: o franchisador e os franchisados;
- ✓ As partes vinculam-se através de um contrato de *franchising*;
- ✓ Este contrato prevê direitos e obrigações de ambas as partes;
- ✓ O franchisador concede ao franchisado o direito de explorar o seu conceito, Know-how e marca;
- ✓ Esta concessão ocorre durante um determinado período de tempo, numa determinada localização;
- ✓ Existem contrapartidas financeiras pagas pelos franchisados, nomeadamente:
  - Pagamentos iniciais – compostos por direitos de entrada e outras despesas de arranque do negócio;
  - Mensais, que incluem royalties, publicidade e outros;
  - Despesas diversas relativas a outros custos cobrados pela rede aos franchisados.

## 2.4. O Franchising no sistema Comercial

No nosso estudo, pretendemos estudar os conceitos relacionais no canal de distribuição, no âmbito do *franchising*, no sector dos serviços, com incidência nos relacionamentos entre os franchisados e os clientes, tendo por base variáveis bastante estudadas no marketing relacional, como é o caso da Imagem do fornecedor de serviços, Orientação para o Mercado, Confiança, Satisfação, Fidelidade e Qualidade do Serviço.

É nosso entendimento que será importante para os empresários e outros interessados do *franchising*, terem uma noção da relevância, para os clientes de uma rede de *franchising* e para os seus franchisados, de alguns destes conceitos relacionais. Tornou-se claro, no âmbito dos pontos anteriores, que o *franchising* é uma forma de comércio associado, que existe no canal de distribuição, quer em relação à prestação de serviços, como em relação à venda de produtos.

De facto e segundo Navarro et al (2014) e Díez, Rondán e Navarro (2004), o *franchising* converteu-se num dos formatos de negócio mais dinâmicos e inovadores no panorama empresarial de qualquer País, tratando-se de um modelo de negócio que goza de uma grande

expansão a nível mundial e que tem ajudado a modernizar as estruturas comerciais desses mesmos Países.

Já segundo Díez e Galán (1998), o *franchising* traz uma série de vantagens para a economia e a sociedade de um País, nomeadamente, entre outras, na modernização das estruturas comerciais, crescimento da economia e criação de novas empresas.

Apesar de alguma controvérsia em alguns resultados diferenciados, comparando o *franchising* com o comércio independente, diversos trabalhos de investigação, concluíram que existe maior taxa de sucesso no *franchising* do que em outras formas de comércio (Díez e Rondán, 2004).

No âmbito da relação franchisador – franchisado, estes autores referem a importância de estudar as variáveis que ocorrem no canal de distribuição, entre estes dois elementos, abordando a importância dos relacionamentos entre os elementos do canal, sujeitos a contrato de *franchising*.

Como estamos a abordar o canal de distribuição, torna-se relevante explicitar este conceito. A separação geográfica entre os lugares de produção e consumo, a impossibilidade de situar a fábrica frente ao consumidor, torna imprescindível o transporte de bens e serviços desde o seu lugar de produção até aos lugares de aquisição e consumo, através do que se chama de canal de distribuição. A esta função dá-se o nome de distribuição.

Temos assim na origem a produção e no fim os clientes, sendo que as empresas que formam os canais de distribuição têm o nome de intermediários. Pode-se dizer que estas empresas não realizam nenhuma atividade produtiva, mas sim comercial. Compram e vendem o mesmo produto ou serviço sem realizar nenhuma transformação no mesmo.

Surge então o conceito de sistema comercial que *é o conjunto de empresas, pessoas e organizações que atuando como intermediários entre a oferta e a procura, se dedicam à distribuição de bens e serviços num âmbito geográfico determinado* (Díez et al 2005, p.26-27).

Bermúdez (2002, p.44) complementa ainda, que esses elementos estão vinculados entre si na busca de objetivos particulares e que em conjunto com outras variáveis, formam o sistema comercial.

Segundo Díez et al (2005, p.30) dentro da forma comercial associativa, o *franchising* assume-se como a mais formal. As partes firmam um contrato amplo e rigoroso que devem cumprir, estando previstos no mesmo as relações empresariais entre as partes, na vigência do contrato.

## **2.5. Os sujeitos da relação de *Franchising*.**

De acordo com Díez e Galán (1998), o *franchising* é um sistema de cooperação entre diferentes agentes que supõe a expansão de uma ideia de sucesso.

Segundo estes autores, ao basear o crescimento do negócio em empresas independentes, é fundamental desenvolver a cooperação entre estes sócios em bases sólidas, assentes em confiança mútua e na divisão equitativa dos benefícios que se obtém do *franchising*.

### **2.5.1. O Franchisador**

Segundo Plá (2001, p.24), franchisador *é a empresa detentora de uma marca que idealiza um sistema, em que ele fornece a marca e o know-how do seu negócio a uma pessoa jurídica, franchisado, que paga para utilizar esse conhecimento.*

Para Díez et al (2005), a razão principal que leva uma empresa a converter-se em franchisador passa pelo objetivo de todas as empresas: o crescimento. Entre as duas formas fundamentais que uma empresa tem para crescer, uma delas é o *franchising*, sendo a outra o sucursalismo.

Para ser franchisador é necessário possuir uma série de requisitos:

- Ser proprietário de direitos relativos a marcas, logótipos, nomes comerciais, direitos de autor, nome de estabelecimento e de um *know-how*;
- Ter prestígio ou reputação pelas marcas que comercializa, pela qualidade dos seus produtos, pela tecnologia empregue, etc.;

- Ter alcançado êxito na sua atividade. Deve ter explorado e tido êxito comprovado no seu conceito de negócio, em uma ou várias unidades piloto;
- Deve dispor de uma experiência sólida, adquirida pela antiguidade ou número de anos no exercício da atividade com resultados positivos;
- Deve dedicar recursos humanos e financeiros à investigação e desenvolvimento para garantir as vantagens competitivas do seu conceito;
- Deve dispor de uma organização adequada que permita o crescimento da rede e a atenção devida aos seus franchisados;
- Deve ter como objetivo a expansão utilizando o *franchising*, passando a maior parte dos proveitos aos seus associados (Bermúdez 2002, p. 117-118 e Díez et al, 2005, p. 36).

Para Díez e Rondán (2004), as empresas adotam estratégias de crescimento por eficiência, pois uma maior dimensão permite obter maiores economias de escala e competir de forma mais eficiente no mercado. O *franchising* é uma das formas mais rápidas de crescimento, superior às outras conhecidas.

Segundo Plá (2001), as vantagens de um franchisador passam por: poder expandir o seu negócio com recursos a terceiros; gerar economias de escala, pois com o crescimento da rede o custo de produção cai e o poder de argumentação com os fornecedores aumenta; diluir a sua responsabilidade com a concorrência, na medida em que as lojas ficam sobre administração de outros donos; e fortalecer a marca, pois a penetração e a lembrança da marca tornam-se mais fortes.

As desvantagens dizem respeito: dificuldade em manter padrões operacionais e o controlo da disciplina do franchisado; dificuldade na quebra do vínculo com o franchisado, devido às condições contratuais; dificuldade na partilha dos ganhos visto que só vai receber uma parte; e por fim a potencialidade de estar a criar uma futura fonte de concorrência.

### **2.5.2. Os Franchisados**

Segundo Díez et al (2005) o segundo requisito para a existência de um *franchising* passa pela existência de um franchisado. Este é uma pessoa física ou jurídica que sendo independente e usando os seus próprios meios humanos e financeiros, responde perante terceiros pelos actos

que comete na exploração do seu negócio. Tem no entanto o dever da lealdade e de cumprir com as normas impostas pelo franchisador.

Segundo Plá (2001, p.25) *franchisado é a pessoa física ou jurídica que paga ao franchisador para aderir à rede de franchising e operar o seu próprio empreendimento, que tem todo o formato do negócio do franchisador – marca conhecida e know-how, operação e tecnologia já testados e aprovados.*

Já Bermúdez (2002) refere que existem inúmeras vantagens para um franchisado em pertencer a uma rede de *franchising*, nomeadamente de ordem comercial, de ordem financeira, na gestão do pessoal e na gestão e administração em geral.

Existem duas teorias aceites na comunidade científica como explicativas do crescimento das redes de *franchising*; através de franchisados, ou através de pessoal próprio em unidades próprias. Existem mais conceitos que foram objecto de trabalhos de investigação, mas no nosso trabalho, iremos mais adiante abordar estas teorias em particular.

## **2.6. Elementos de *franchising* mais relevantes para o trabalho de investigação.**

Existem vários elementos que são objecto da relação de *franchising* e que são consensuais na bibliografia consultada. Vamos abordar de forma resumida, alguns dos mais relevantes, para efeitos de complemento ao nosso trabalho:

### **2.6.1. Marca e sinais específicos da empresa**

A marca e os seus sinais específicos, nomeadamente o logotipo, são nos nossos dias fatores de identificação e de diferenciação de organizações, nomeadamente as empresariais. Todos nós enquanto consumidores, associamos algumas marcas a bens e a serviços, com maior ou menor nível de perceção de qualidade em relação aos mesmos. No *franchising* a marca também identifica um conceito, o franchisador e seus franchisados, diferenciando-os ou não da concorrência.

Segundo a AMA (1985) a marca *é um nome, termo, símbolo, desenho, ou uma combinação destes, que identifica os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia-os dos competidores.*

Segundo Díez et al (2005) a marca deve possuir algumas características tais como: nome breve, de fácil leitura e pronúncia, deve ser agradável de ouvir, de fácil memorização, de associação imediata ao produto ou serviço, deve distinguir os produtos ou serviços dos outros e por fim deve estar protegido pela lei.

### **2.6.2. Know-How e serviços do franchisador**

Conforme referido no ponto deste trabalho de investigação, “Conceitos e definições de *Franchising*”, a passagem do know-how e a prestação de serviços de rede, são garantidos pelo franchisador ao franchisado, como uma das características de relacionamento comercial, baseado no comércio associado e num contrato de *franchising*.

Segundo Sen (1993) o franchisador garante serviços iniciais e serviços permanentes. Os iniciais poderão ser a escolha do local, apoio nas negociações para aquisição de equipamento e aconselhamento financeiro, antes de abrir a unidade. Os serviços permanentes ou contínuos, serão o controlo de inventário, centralização de processamento de dados e centralização de compras.

O saber fazer ou know-how, é a base do sucesso de um negócio de *franchising*, constituindo uma vantagem competitiva, podendo ser definido como *um conjunto de conhecimentos empíricos que não podem ser apresentados com precisão de uma forma isolada, mas que quando são postos em prática de uma determinada forma, baseada na experiência, facilitam aos que a aplicam, a aptidão para obter um resultado, que de outra forma não se poderia esperar com a exatidão necessária na eficácia comercial* (Díez et al, 2005, p.87).

Para Bermúdez (2002), o know-how deve ter as seguintes características: é um conjunto de conhecimentos (saber); deve ser prático (fazer); deve ser transmissível (saber fazer); estandardizado; provado ou experimentado com êxito; deve ser secreto; deve ser substancial; deve estar devidamente identificado; deve ser dinâmico e por fim deve ser original.

Bricley (2002, p. 511) em relação aos serviços prestados pela rede, refere que “*o franchisador fornece treino permanente, apoio, publicidade realizada centralmente e monitoriza o valor do nome da marca*”.

### **2.6.3. O contrato**

O contrato formaliza os deveres e obrigações das partes, numa parceria de *franchising*, entre o franchisador e o francheado. Juste e Redondo (2003), definem o contrato de franquia como relacional, atendendo aos elevados custos que implica a quebra do mesmo, considerando que o êxito do negócio, do ponto de vista do francheado e do franchisador, depende significativamente do sucesso de cada um.

Segundo o Código Europeu de *Franchising*, um contrato deve-se reger pelos seguintes princípios, devendo ser:

Equilibrado – Para que o *franchising* tenha êxito, as duas partes devem obter benefícios comuns e superiores aos que obteriam se atuassem isolados;

Completo – O contrato deve prever de forma exaustiva todas as situações, compreendendo direitos e obrigações, acautelando assim todas as circunstâncias, situações e problemas que afetem as relações entre franchisador e francheado;

Preciso – Não poderá ser ambíguo, garantindo uma única interpretação, evitando assim mal entendidos nas relações recíprocas entre as partes.

Para Bricley (2002), um contrato de *franchising* típico, refere o pagamento de um valor inicial e de royalties, numa base permanente, do francheado ao franchisador. Acrescenta também que um contrato contém definições especificando os direitos e as obrigações das partes contratantes.

Para Díez e Rondán (2004), o contrato de *franchising* é o elemento chave que vai regular as relações entre franchisador e o francheado, devendo também seguir os princípios enunciados pelo Código Europeu de *Franchising*, apesar de em muitos casos, os contratos favorecerem o franchisador em detrimento do francheado.

Atendendo à teoria da agencia, quanto maior for a duração de um contrato, maior será o período de recuperação do investimento, contribuindo de forma significativa para o desejo de um potencial franchisado aderir à rede (Rondán et al, 2012).

#### **2.6.4. Os pagamentos**

Em troca do know-how e serviços, entre outros, o franchisado deve efetuar pagamentos ao franchisador, isto é, deve dar contrapartidas financeiras. Estes pagamentos devem assentar em três princípios: devem ser claros, objetivos e satisfazer as duas partes. Claros, visto que deve existir uma nítida correlação entre o que é pago e o que é recebido. Objetividade, uma vez que os pagamentos devem refletir de forma objetiva as contraprestações. Devem satisfazer as duas partes, evitando assim problemas nos relacionamentos dentro do *franchising* (Díez et al, 2005).

Os pagamentos podem ser divididos em direito de entrada, referente ao pagamento inicial que permite ao franchisado iniciar a sua atividade, royalties que são os pagamentos periódicos e outros pagamentos, que podem incluir publicidade, financiamento e outros (Bermúdez, 2002).

Para Rondán et al (2012), os pagamentos do franchisado decompõem-se em quatro variáveis:

- ✓ Custos iniciais;
- ✓ Direitos de entrada;
- ✓ Royalties;
- ✓ Taxa de publicidade.

Do ponto de vista do franchisado, quanto maior for o investimento, menor será a probabilidade de aderir ao *franchising*. Do ponto de vista do franchisador, quanto maiores forem os pagamentos, maiores serão as probabilidades de as unidades serem franchisadas e não próprias.

Segundo Sen (1993), os pagamentos podem ser divididos em duas partes: um primeiro pagamento inicial, que valerá até ao final do contrato e o pagamento de um valor mensal, que se divide entre royalties (que normalmente são definidos como uma percentagem das vendas) e um outro valor para publicidade.

Grunhagen e Dorsh (2003) referem que os franchisados pagam ao franchisador um valor inicial, royalties e um valor para publicidade. Em troca recebem o direito para usar uma marca registada, o direito para usar um negócio completamente formatado e uma serie de serviços fornecidos pelo franchisador, que podem incluir, aconselhamento jurídico, assessoria na escolha do local, campanhas nacionais de publicidade, formação e outras.

### **2.6.5. Teorias explicativas sobre a expansão em *franchising*: Teoria dos Recursos Escassos, Teoria da Agência e Teoria da Extensão do Risco**

Lafontaine e Shaw (2005) chegaram à conclusão que franchisadores com marcas de elevado valor, necessitam de exercer maior controlo sobre a rede, tendo elevados níveis de unidades próprias, de forma a impedir que os franchisados utilizem de forma livre a marca. Resultando do facto de deterem elevados níveis de unidades da rede, os franchisadores tendem a apostar mais em publicidade e no desenvolvimento de novos produtos/serviços, de forma a incrementar ainda mais o valor da marca.

Uma das questões mais estudadas no *franchising*, é a motivação que leva um empreendedor a optar pelo *franchising*, em vez de optar por uma empresa sua, sem ligações a nenhuma marca ou grupo. Também as razões para expansão em *franchising* são muito importantes para se entender o conceito do *franchising*, apesar de não ser o alvo direto do nosso estudo. No entanto, não se pode entender o *franchising* sem perceber a importância desta questão.

Shane et al (2006) no seu estudo sobre novas estratégias no sistema de *franchising*, chegaram à conclusão de que os franchisadores que crescem mais seguem 5 diretrizes:

- A. Diminuem os royalties conforme o *franchising* envelhece;
- B. Têm direitos de entrada baixos, aumentando os mesmos com o tempo;
- C. Detêm uma pequena proporção de unidades próprias, que fazem diminuir com o tempo;
- D. Mantêm baixo o investimento inicial do franchisado;
- E. Financiam os franchisados.

Segundo Díez et al (2007) as organizações que operam no sistema de *franchising*, adotam estratégias diferentes, sendo que algumas apostam no crescimento unicamente através de unidades franchisadas, à exceção das unidades piloto, sendo que outras adotam o sistema misto, entre próprias e franchisadas.

Para explicar o porquê desta decisão, existem estas três teorias:

- a) Teoria dos recursos escassos: o franchisador que inicia a sua atividade, não dispõe de recursos humanos e financeiros, para se expandir, logo cresce através de franchisados;
- b) Teoria da agência: o franchisador opta por franchisar ou não, atendendo aos custos de supervisão das unidades;
- c) Teoria da extensão do risco: os franchisadores escolhem para unidades próprias, aquelas que consideram como mais interessantes e tendo menos risco.

Díez et al (2008) acrescentam que também existem redes que estabelecem uma norma segundo a qual têm uma percentagem fixa entre unidades próprias e franchisadas, por exemplo, 20% e 80%, respetivamente.

Segundo Castrogiovanni et al (2006) pela teoria dos recursos escassos, as empresas optam pelo *franchising* quando o desejo de obter economias de escala os pressiona para se expandirem para além de um nível, impossível de alcançar com os recursos internos.

As empresas optam por crescer utilizando o *franchising*, porque não dispõem de recursos para se desenvolverem através de unidades próprias, o que segundo Díez e Rondán (2004) se explica através da teoria dos recursos escassos. Neste caso, com o passar do tempo, se o franchisador obtiver recursos com o crescimento da rede, tende a aplicar os mesmos na expansão através de unidades próprias, passando a existir maior número de unidades próprias do que franchisadas.

Já para Díez et al (2007), esta teoria fundamenta o sistema de *franchising*, como uma busca pelos franchisadores dos recursos necessários para um crescimento rápido, que permita alcançar um tamanho de escala.

No entanto, para Díez e Rondán (2004), a teoria dos recursos escassos não explica porque é que franchisadores que dispõem de capital suficiente para abrirem as suas unidades próprias, continuam a expandir-se em *franchising*. Daí surgirem outras teorias sobre a expansão em *franchising*, nomeadamente a teoria da agência. Para estes mesmos autores, a teoria da agência, acaba por entrar em oposição à teoria dos recursos escassos. O diretor da agência é pago pelo proprietário das unidades, normalmente com um vencimento com grande percentagem de valor fixo. No entanto se ele for franchisado, terá uma maior motivação no desempenho das suas funções, pois melhores resultados garantem-lhe melhor remuneração.

Com base neste raciocínio, com a evolução do tempo, todos os estabelecimentos tendem a ser franchisados. Desta forma, estas duas teorias são complementares, acabando por contribuir para a expansão de uma rede de *franchising*.

Rondán et al (2005) acabam por resumir este ponto de vista, “*pode ser afirmado que a maioria das razões que estimulam o franchising são: escassez de recursos humanos e financeiros, motivação dos franchisados, conhecimento do mercado e controlo dos franchisados*”

Para Castrogiovanni et al (2006) a teoria da agência é um conceito que existe em qualquer acordo em que uma parte (principal), delega autoridade numa segunda parte (o agente). É assumido que ambas as partes têm interesses e objetivos individuais, de forma que o principal tem que utilizar os seus recursos para ter a certeza de que o agente atua nos interesses do principal.

Para Díez e Rondán (2004, p.82) após analisarem os trabalhos de investigação realizados sobre motivos que levam à maior, menor ou não existência de unidades próprias, concluem que é discutível só analisar estas duas formas de expansão, referindo a “*cadeia voluntária, concessionário, distribuição exclusiva, etc*”

Existe ainda uma terceira teoria, a extensão do risco, segundo a qual o *franchising* permite que um franchisador, que não goste de arriscar, possa ficar a controlar as unidades que ele entenda como sendo mais interessantes, permitindo que os franchisados fiquem com as com maior nível de risco (Díez et al, 2007, p.8).

Segundo Rondán et al (2012) ainda no âmbito da importância desta teoria, refere que o franchisador adverso ao risco, escolhe as unidades potencialmente mais lucrativas. Da outra parte, o franchisado que ao escolher o *franchising* em detrimento do comércio tradicional, optou por uma forma com maior taxa de sucesso, acaba por assumir no âmbito da rede de *franchising*, um risco mais elevado, ficando com unidades franchisadas com menor potencial.

Díez et al (2007) com base no seu estudo realizado em Espanha, concluem que os franchisadores na altura em que têm que optar por escolher entre unidades franchisadas ou próprias, seguem os conceitos das teorias da extensão de risco e dos recursos escassos em detrimentos da teoria da agência.

Já Rondán et al (2012), concluem que as razões que levam os franchisadores a utilizar o *franchising* como estratégia de distribuição, só podem ser entendidas, se forem considerados diferentes grupos de franchisadores, com diferentes motivações e estratégias, para a expansão do seu negócio.

**Quadro 1 – Percentagem Franchisados VS unidades próprias em Portugal**

Marcas	Franchisadas	Próprias	Total	% franchisados
DIA/MINIPREÇO	266	375	641	41%
OPTIVISÃO	253	11	264	96%
INTERMARCHÉ	215	18	233	92%
5 ÀSEC	214	14	228	94%
RE/MAX	180	0	180	100%
MULTIÓPTICAS	73	90	163	45%
McDONALD'S	115	23	138	83%
EQUIVALENZA	115	5	120	96%
PARFOIS	32	74	106	30%
SPAR	85	7	92	92%

Fonte: O autor com base no 19º Censo do IIF (dados Dezembro 2013)

Este quadro tem os dados referentes às dez maiores redes a operar em Portugal, em *franchising*. Com base na sua análise, é interessante verificar que existem redes com um número significativo de unidades em Portugal, que adotam o mix de unidades próprias com franchisadas. Não se consegue através de uma análise simples do quadro, diferenciar se as percentagens mais baixas de franchisados, ocorrem em ramos de negócio, onde é mais predominante as vendas a retalho, ou no sector dos serviços puros.

### **2.6.6. A investigação em *Franchising* e *Clusters/Grupos*.**

Torna-se importante referir os principais trabalhos que procederam à análise e revisão da literatura científica na área do *franchising*. Neste âmbito, Elango e Fried (1997) agruparam a investigação em 3 grandes grupos: o *franchising* e a sociedade, criação do relacionamento de *franchising* e o funcionamento do *franchising*. Esta divisão foi feita com base nos trabalhos de investigação credíveis existentes à data.

Já Díez e Rondán (2004) e Díez, Rondán e Navarro (2004), partindo da base que foi este trabalho de investigação de Elango e Fried, criaram quatro linhas de investigação. Basearam-se em trabalhos já efetuados e acrescentaram áreas que entenderam que deveriam ser exploradas. Deste mix resultaram as seguintes propostas para áreas de investigação em *franchising*:

- a) Razões sociais para *franchisar*;
- b) Investigações sobre o franchisador;
- c) Investigações sobre o franchisado;
- d) A relação Franchisador – Franchisado.

Róndan, Navarro e Díez (2005) referem a existência de grupos estratégicos de franchisadores no sistema de *franchising* em Espanha, tendo identificado quatro grupos distintos: *franchising* caros, reconvertidos, com maturidade e de crescimento rápido. Posteriormente, Rondán, Navarro e Díez (2007) analisam novamente a existência de grupos estratégicos em Espanha, confirmando a existência de grupos de franchisadores em Espanha, neste caso cinco grupos, concluindo os autores, que existem efectivamente grupos de franchisadores, mas que a sua tipologia irá depender da metodologia utilizada.

Em termos de investigação sobre grupos estratégicos, Rondán, Navarro, Díez, Rad e González (2010, pg.44), referem três grandes linhas de investigação:

1. Identificação de grupos estratégicos;
2. Análise das diferenças de rendimento ou desempenho entre grupos;
3. Estudo da estabilidade temporal dos grupos

Como principal conclusão sobre o resumo de conceitos bibliográficos de *franchising*, podemos referir que o *franchising* é uma forma de expansão empresarial de sucesso, com inúmeros estudos científicos abordando as mais diversas áreas de conhecimento e aplicação empresarial.

Conseguimos também através desta revisão teórica, fazer o enquadramento dos principais conceitos de *franchising*, que podem ajudar no desenvolvimento deste trabalho de investigação, nomeadamente nos grupos e investigação em *franchising*.

## Capítulo 3 – O Marketing Relacional

### 3.1. Conceitos genéricos sobre Marketing

#### 3.1.1. Introdução

Nos últimos vinte anos produziram-se enormes alterações na competição entre as empresas, com o surgimento de um novo paradigma no marketing: o Marketing Relacional. A globalização, a evolução tecnológica, a alteração de costumes e hábitos sociais e todo o conjunto de modificações da última década, torna este tema alvo de investigação e de produção de literatura, para que o possamos compreender em todas as suas vertentes.

Neste Capítulo será apresentada uma componente teórica de Marketing Relacional, procurando evidenciar as diferentes teorias existentes sobre este tema.

Serão abordados autores espanhóis, como é caso de Carmen Barroso, Enrique Armario e Josep Alet; autores da escola nórdica, Grönroos e Gummesson; autores americanos tais como Sheth, Parvatiyar, Berry, Kotler e Zeithaml entre outros.

#### 3.1.2. A evolução do Marketing

Grönroos (2006, p. 397) sugere uma nova definição de marketing, que nos parece bastante interessante, atendendo ao conteúdo deste trabalho de investigação: *"Marketing é um foco no cliente que permeia funções e processos organizacionais e é voltado no sentido de fazer promessas por meio de uma proposta de valor, possibilitando o cumprimento das expectativas criadas por tais promessas e cumprindo essas expectativas através do apoio a processos de geração de valor dos clientes, apoiando assim a criação de valor na empresa, bem como processos dos seus clientes e outras partes interessadas"*

É importante perceber e conceptualizar estes conceitos e a sua evolução, para que possamos enquadrar o atual momento empresarial, do sector de atividade alvo deste trabalho de investigação, servindo simultaneamente de base teórica para o nosso trabalho empírico.

Efetivamente, todas as empresas desde que existem têm tido a preocupação de vender os seus produtos e serviços aos outros, neste caso aos seus clientes. Desta forma, desde que os

homens começaram a tentar vender os seus produtos e serviços, começou a existir o Marketing.

Os conceitos de Marketing têm evoluído ao longo dos anos, acompanhando a evolução da sociedade e dos conceitos económicos. *O termo cliente foi cunhado pela primeira vez no início do século XX e demorou quase cem anos para que as empresas realmente entendessem o que ele significa* (Swift, 2001, p.1).

O Marketing como Ciência nasceu nos anos 50, quando as empresas que tinham os seus armazéns cheios de produtos, entenderam que não bastava um bom produto, ou bons argumentos de vendas, era fundamental ir de encontro às necessidades dos consumidores.

Segundo Zenone (2001, p. 15), *o primeiro estágio do Marketing foi a descoberta do desejo do consumidor. A estratégia era: modelo de produto e comunicação em massa. (...) Entramos, então, na era da propaganda; a palavra era comunicar, comunicar, comunicar.*”

*Na segunda metade do século XX as empresas consagram, definitivamente, o marketing como função determinante para o seu desenvolvimento. As funções de Marketing foram-se progressivamente alargando e agregando numa direção de marketing, colocada ao mesmo plano que as direções de produção, de finanças ou de recursos humanos* (Lindon et al, 2004, p. 25).

Em Portugal, após um período de ditadura, entra-se nos últimos vinte e cinco anos do século, com a elaboração do primeiro estudo de mercado, criação de cursos de gestão e a criação da Sociedade Portuguesa de Marketing. Várias multinacionais instalam-se em Portugal, trazendo novos conceitos e técnicas e mudando mentalidades.

Conforme é referido em toda a literatura, o Marketing evolui e passa por várias fases ao longo do século XX. No entanto é notório que com o aproximar do fim do século, as alterações são mais próximas no tempo, acompanhando a rápida evolução tecnológica e social e as suas consequências nas indústrias e serviços.

Segundo Grönroos (2000, p.24) *“... de 1947 até meados da década de 1990, postos de trabalho em manufatura e operações diminuíram de 50% para 30% dos custos totais, (...)*

*custos administrativos e de gerência decresceram de 30% para 20% dos custos totais. Ao mesmo tempo, a participação do marketing nos custos totais aumentou de 20% na década de 1940 para 50% na década de 1990.*

Nesta referência de Grönroos, torna-se notória a evolução da importância do marketing na estrutura empresarial nesta última década, assumindo uma enorme relevância, representando 50% dos custos totais da empresa.

Já na década de setenta o pensamento estratégico assentava em três variáveis, (...) *sensibilidade do cliente ao preço, capacidade de oferecer um preço melhor aumentando a quantidade produzida e o custo notório de um produto era em grande parte função decrescente do volume acumulado de produção* (Montebello, 2003, p.9).

Diferentes definições de Marketing foram sendo produzidas ao longo dos anos, influenciando as empresas, os especialistas de marketing e o mercado. Eis alguns exemplos desses conceitos:

- *O Marketing supõe a realização de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou ao utilizador* (AMA, American Marketing Association, 1960).

- *Processo de planificação e execução do conceito, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do individuo e da organização* (AMA, 1985).

- *Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros* (Kotler, 2000, p. 30).

- *Conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rentabilidade* (Lindon et al, 2004, p.24).

- *O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e solidificar, e quando necessário terminar relações com clientes (ou outras partes) para que os objetivos relativos à parte económica e a outras variáveis de todas as partes sejam atingidos. Isto será atingido pela troca mútua e cumprimento de promessas* (Grönroos apud Gummesson, 2000, p. 297).

No âmbito do nascimento desta nova ciência e da evolução destes conceitos, nasce um paradigma que tenta explicar de uma forma extremamente simples a problemática dos grandes mercados de consumo: O Marketing Transacional.

### **3.1.3. O conceito de Marketing Transacional no tempo**

*Embora práticas de marketing possam ser identificadas em 7000 BC, o marketing como disciplina individualizada surgiu no início do século XX, tendo por base as transações e trocas* (Sheth e Parvatiyar, 2000, p. 119).

Segundo estes autores, foi com o advento da produção e consumo em massa que os *marketers* começaram a adotar uma política de marketing transacional. As pessoas mudaram-se de pequenas quintas para centros urbanos industrializados, passando a precisar de retalhistas para lhes vender todos os produtos que necessitavam para viver. Produtores passaram a produzir em massa visando economias de escala, obtendo por esta via preços de produção mais baixos. Estávamos na era industrial.

Mas estas produções em massa tinham como consequência *stocks* a que era necessário dar escoamento. Surgem então os *marketers* e os conceitos de vendas, publicidade e promoção, visando criar procura para a produção em excesso. Aparece assim a orientação transacional do marketing, com os *marketers* mais preocupados com vendas e promoções do que em estabelecer relacionamentos.

A competição intensificou-se, existia um conceito de vendas extremamente agressivo e as práticas de marketing tinham como objetivo a maximização do lucro no mais curto espaço de tempo. Surgem também novos pensamentos oriundos de escolas de gestão de marketing, que começam a dar muita importância aos clientes que compravam repetidamente, e à lealdade às marcas.

Segmentação de mercados e alvos começam a ser importantes ferramentas de marketing, sendo relevante os benefícios em focar certos grupos específicos de clientes, com as companhias a tentarem criar simultaneamente imagem de marca.

*“Nesta época também ocorre uma outra alteração significativa com os marketers a ganharem controlo sobre os canais de distribuição e inclusive a impedirem os concorrentes de entrarem nesses mesmos canais. Como exemplo temos o franchising e os direitos exclusivos de distribuição”* (Sheth e Parvatiyar, 2000, p.131).

*Segundo Barroso e Armario (1999, p.20) foi Neil Borden quem introduziu pela primeira vez em 1950 o conceito de marketing mix. Cria uma lista de doze variáveis que deveriam ser usadas pelos profissionais de marketing no processo de planificação de Marketing.*

McCarthy posteriormente em 1960, propõe um modelo simples que chegou até aos nossos dias, conhecido pelos 4 Pês, que agrupa as doze variáveis de Borden nas seguintes quatro: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Todos estes conceitos eram enquadrados por definições e teorias que visavam apoiar as empresas na sua atividade de marketing. A AMA, conforme já foi referido, em 1960 define o Marketing como: *“O Marketing supõe a realização de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou ao utilizador”*.

No entanto nos finais dos anos sessenta, Kotler e Levy introduzem um novo conceito abarcando na definição de marketing da AMA, as organizações sem fins lucrativos (Barroso e Armario, 1999, p.16).

Surge com base na interação destas novas ideias, em 1985, uma nova definição da AMA para o Marketing: *Processo de planificação e execução do conceito, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do individuo e da organização.*

Nesta nova definição existe a introdução de conceitos importantes para o futuro do Marketing: os intercâmbios e a satisfação das necessidades dos clientes. Por outro lado esta

definição vem agregar em torno das teorias transacionais, um grande conjunto de académicos, científicos e profissionais de marketing que julgavam ter encontrado resposta a todos os problemas relativos aos grandes mercados de consumo.

### **3.1.4. O Marketing Transacional e o Marketing-Mix: Conceitos e suas consequências**

Com base na definição da AMA de 1985, o conceito de Marketing Transacional sofreu um forte impulso, sendo considerada a principal corrente do pensamento do marketing. Deu na altura uma resposta adequada à problemática dos grandes mercados de consumo.

*Segundo Barroso e Armario (1999, p.15) o marketing transacional considera o intercâmbio como algo sem particularidade nenhuma, acontecimento curto no tempo em que o cliente é um ser anónimo e passivo, suscetível de ser tratado de qualquer forma. A função de marketing é função única exclusiva dos responsáveis que integram o departamento de marketing, que é o responsável por levar a empresa à satisfação dos clientes.*

*Uma das linhas de pensamento do marketing transacional é o acreditar que a competição e o interesse próprio da parte dos produtores ou vendedores, são as bases da criação de valor. Através da competição é oferecido aos compradores uma escolha, e esta escolha de fornecedores motiva os marketers a criar uma oferta de alto valor no seu próprio interesse (Sheth e Parvatiyar, 2000, p.122).*

Barroso e Armario (1999, p.18) referem também que o conceito de Marketing Transacional se baseava no seguinte: *(...) as empresas efetuavam estudos de mercado de forma a identificar e conhecer quais são as necessidades e desejos dos consumidores, identificando assim os segmentos de mercado. Com base neste input procedia-se à planificação, determinava-se o mercado meta, desenhando a oferta mais adequada para o mesmo. Os responsáveis do departamento de marketing formulavam e implementavam um programa de marketing mix que iria impulsionar a aceitação dessa oferta no mercado meta selecionado.*

Torna-se notório que estes conceitos relativos ao Marketing Transacional remetem para conceitos de vendas de massa, em grandes mercados, com necessidade de escoamento de

produtos de forma indiscriminada, através da aplicação de conceitos básicos de marketing entre os quais o marketing mix.

Assim sendo, segundo Zeithaml e Bitner (2003) o marketing mix são os elementos que uma organização controla e que podem ser usados para satisfazer ou comunicar com clientes, sendo composto por 4 P's, que são o núcleo das variáveis de decisão em qualquer texto de marketing ou plano de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Todas estas variáveis estão interrelacionadas e dependem umas das outras, havendo um mix otimizado, dependente de cada segmento de mercado e momento no tempo.

Para Kotler (2000), o marketing mix é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para prosseguir os seus objetivos de marketing no mercado alvo. Agrupa as variáveis segundo cada P, conforme nos indica o quadro 1.1, considerando que decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais.

**Quadro 2 – Mix de Marketing**

PRODUTO	PREÇO	PROMOÇÃO	PRAÇA
Variedade produtos	Preço de lista	Promoção venda	Canais
Qualidade	Descontos	Publicidade	Cobertura
<i>Design</i>	Concessões	Força de vendas	Variedades
Características	Prazo de pagamento	Relações públicas	Locais
Nome da marca	Condições financiamento	Marketing direto	<i>Stock</i>
Embalagem			Transporte
Tamanhos			
Serviços			
Garantias			
Devoluções			

Fonte: Kotler, Administração de Marketing, 2000, p.37

Kotler considera que os profissionais de marketing utilizam estas ferramentas, para obter as respostas desejadas sobre os seus mercados alvos.

Segundo Barroso e Armario (1999, p. 19), toda a orientação do Marketing Transaccional baseia-se na procura e captura de clientes, sendo o ponto de contacto entre empresa e cliente um momento breve, baseado na transaccão simples de um produto. O interesse da empresa é a satisfação do cliente naquela transaccão única, não existindo continuidade de relacionamento entre ambos.

Existe um objetivo claro e determinado das empresas, que passa permanentemente pela conquista de novos clientes, sem preocupação do pós venda. O cliente é um sujeito passivo, integrado num segmento de mercado específico, fazendo parte de uma quota de mercado que a empresa visa atingir ou manter. Este conceito de quota de mercado torna-se um dos indicadores básicos do rendimento comercial.

### **3.1.5. A crise do Marketing Transaccional**

Recentemente, escolas de pensamento de marketing, começaram a questionar o paradigma transaccional e a sua capacidade para explicar o fenómeno crescente dos acordos ou laços relacionais existentes entre empresas.

Conforme é referido neste trabalho de investigação, os serviços na década de 90 representavam 50% do mercado, o que leva a uma insuficiência do modelo transaccional em relação a estes mercados, onde a predominância da produção em massa deu lugar a um conceito mais abrangente como é o serviço.

O conceito de marketing mix é assim fortemente questionado, apresentando várias lacunas. Conforme referem Barroso e Armario (1999), não contempla o pós-venda, o serviço ao cliente está diferenciado do resto da organização, não contempla como objetivo satisfazer os desejos e necessidades dos clientes e não inclui diferentes variáveis que são fundamentais.

Kotler refere que concorda com a crítica em que os 4 “Pês” são insuficientes, sendo elaborados no ponto de vista do vendedor, esquecendo quem compra os produtos. Na sua opinião cada um dos “Pês” deveria ter um “C”.

**Quadro 3 – Correspondência entre “Pês” e “Cês”**

<b>Quatro “Pês”</b>	<b>Quatro “Cês”</b>
Produto	Valia para o consumidor
Preço	Custo para o consumidor
Ponto de venda	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Kotler, 1999, p.125

Ainda segundo Kotler, os especialistas de marketing deveriam primeiro debruçar-se sobre os 4 “Cês”, para então construir a plataforma dos quatro “Pês”. Para Kotler os quatro Pês revelavam-se insuficientes, não contemplando as variáveis dos clientes.

Grönroos refere que em mercados que estão em crescimento e a troca não exige nenhuma interação especial entre o cliente e o fabricante dos produtos, a gestão do marketing baseado no modelo transaccional com os seus 4 Pês tem funcionado. No entanto à medida que os mercados amadurecem e a concorrência aumenta e em muitos casos se torna mais global, manter a conquista de clientes como foco principal do marketing, apresenta-se como algo muito limitado.

Refere ainda que a dificuldade de identificar e conhecer os clientes nos grandes mercados de consumo começa a desaparecer com a evolução tecnológica. Para as empresas do sector dos serviços, ou que actuam em mercados industriais ou empresariais, considera que essa limitação já não existe (Grönroos, 2000).

Já Alet (2001) acentua o carácter de exigência do cliente, o facto de ser conhecedor do que quer, apreciador da qualidade versus preço, sendo também o elemento raro do sistema. Refere que o próprio cenário familiar alterou-se, existindo novas forças emergentes, as mulheres, com gostos e vontades que fogem dos padrões habituais de consumo dos homens.

Para este autor é fundamental que a empresa conheça os seus clientes de forma a poder comunicar com eles e a satisfazê-los. Torna-se prioritário para as empresas manter os seus clientes, dando-lhes mais valor nas transacções de forma a fidelizá-los.

Segundo Gummesson (2002), no marketing transaccional o facto de um cliente comprar um produto não significa que vá continuar a comprar. Um cliente pode usar um serviço ou

comprar repetidamente devido aos elevados custos de mudança, sem se sentir próximo do fornecedor ou se sentir tentado a ter um relacionamento.

Aponta ainda outra desvantagem do marketing transaccional; o facto de não ter como objectivo subir na escala de lealdade do cliente. Para este autor, limita-se a ser uma oferta de produtos com uma forma de entrega específica e com uma qualidade determinada.

Gummesson acrescenta ainda que a definição da AMA de 1985, está na base do crescimento de teorias transaccionais, visto que é baseada no conceito do marketing mix. Para este autor, a AMA tem tendência para ser oficial e autoritária. Considera também que na prática, os 4 Pês conduziram a uma atitude de manipulação das pessoas não tendo a conotação moral positiva do Marketing Relacional.

Efectivamente e conforme podemos constatar na literatura que descreve e estuda a evolução do marketing, o transaccional não consegue dar resposta a todas estas questões, dando lugar a um novo paradigma que emergiu nos anos noventa e que se apresenta como predominante neste novo século: o Marketing Relacional.

## **3.2. O Marketing Relacional**

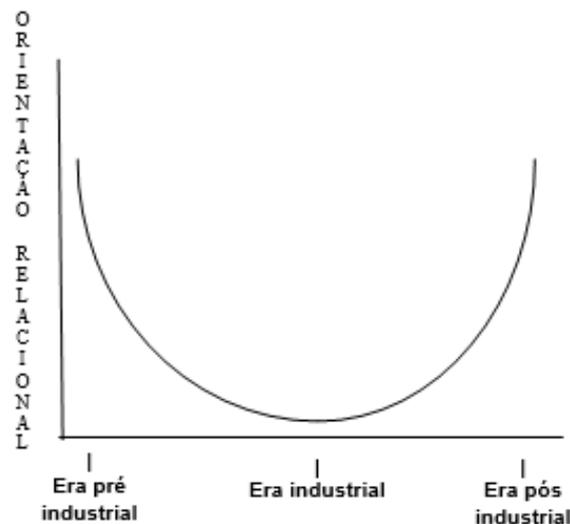
### **3.2.1. Antecedentes do Marketing Relacional**

Analisando as práticas de marketing antes do século 20, encontra-se uma prevalência do marketing relacional. Durante a era agrícola, produtores e consumidores interagiam directamente no seu mercado, criando e desenvolvendo laços emocionais no seu comportamento económico.

Podemos assim referir que existia um comportamento relacional entre os agentes de marketing da era pré industrial. Agricultores e artesãos vendiam os seus produtos directamente em mercados locais, encontrando-se directamente cara a cara com os consumidores, criando laços emocionais com os mesmos.

Para Sheth e Parvatiyar (2000, p. 126) os relacionamentos baseavam-se em conhecimento pessoal, confiança e cooperação. Muitas vezes estes relacionamentos continuavam por longos períodos, em que produtores e consumidores confiavam nas famílias e clãs ao longo das gerações.

**Figura 2 – Evolução da Orientação Relacional**



Fonte: Sheth e Parvatiyar, 2000, p.134

Este gráfico procura evidenciar como já foi referido, que existiram desde sempre conceitos de relacionamento comerciais, com um nítido decréscimo durante a época industrial.

Para Juste e Redondo (2003) as investigações recentes orientaram-se para a manutenção das relações a longo prazo. Segundo estas autoras, as teorias que até agora estudavam os intercâmbios transaccionais, deram lugar às teorias que agora estudam os intercâmbios relacionais. Desta forma, do ponto de vista do marketing, o paradigma do marketing mix, dominante nos anos 60, tem perdido força relativamente ao marketing relacional.

Sheth e Parvatiyar (2000, p.133), consideram como directrizes impulsionadoras do marketing relacional as seguintes 5 forças:

- Avanços tecnológicos rápidos, especialmente na área da informação;
- Adopção de programas de Qualidade Total pelas empresas;
- O crescimento do papel dos Serviços na economia;
- Desenvolvimento de processos organizacionais que conduzem ao crescimento e desenvolvimento de pessoas e equipas de trabalho, cada vez mais envolvidas no relacionamento com o cliente;
- O desenvolvimento da intensidade competitiva leva a empresa a pensar na importância da retenção dos seus clientes.

Segundo Swift (2001), na década de 90 os papéis de comprador e fornecedor inverteram-se, os clientes deixaram de ser caçados para passarem a ser tratados como especiais e dotados de conhecimento. A teoria de Henry Ford em que todos podiam ter a cor de carro que quisessem desde que fosse a preta acabou. Agora o cliente escolhe a cor a seu gosto.

O cliente modificou-se e não está disposto a aceitar aquilo que o fornecedor entende que lhe deve oferecer. Exige do fornecedor flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso.

Swift considera ainda que os clientes foram conquistados pela evolução dos mercados nos anos 90 e actualmente são eles que comandam o processo, comunicando ao fornecedor as suas exigências, examinando-o cuidadosamente, verificando se cumpre vários requisitos, entre os quais se encontram os de cariz social e ecológico entre outros.

Para Kotler (1999, p. 17), (...) *a estratégia vencedora do ano passado pode tornar-se a estratégia perdedora de hoje (...) A paisagem económica dos dias que correm está a ser definida por várias forças poderosas: a tecnologia, a globalização, a desregulamentação e a privatização.*

Este autor acrescenta ainda que muitos directores de empresas se queixam de que os departamentos de marketing não funcionam. A empresa gasta mais dinheiro em marketing e vende menos. O problema é estarem a usar o mesmo tipo de marketing que estão habituadas a usar, com defeitos básicos tais como:

- Confundir marketing com vendas;
- Dar mais importância ao que o cliente compra do que ao próprio cliente;
- Tentar o lucro em cada transacção;
- Preçário baseado num acumular de custos;
- Vender produtos em vez de tentar perceber as necessidades dos clientes.

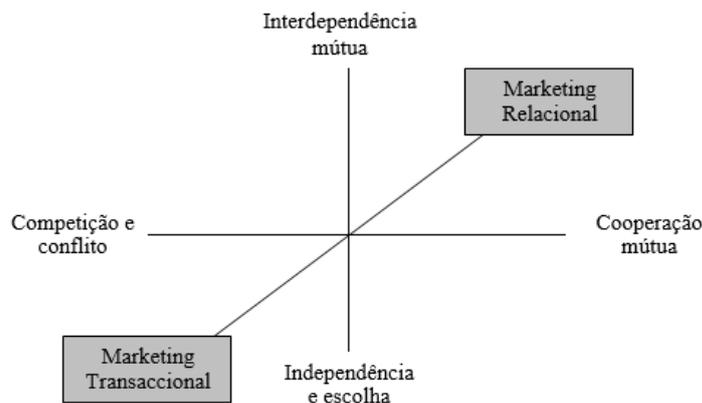
Por sua vez, Sheth e Parvatiyar (2000, p.122-123), referem as diferenças fundamentais entre o conceito transaccional e relacional (ver figura 3.):

- *Um dos eixos fundamentais da doutrina do marketing transaccional, refere que o interesse próprio dos fornecedores e a competição e conflito entre os mesmos cria*

*ofertas de maior valor para os clientes. Existe no entanto um contraponto referido pelos defensores do marketing relacional, defendendo que a cooperação mútua leva à criação de um maior valor, visto que nesta óptica se considera que a competição é destrutiva e a mútua cooperação é mais produtiva.*

- *Relativamente ao segundo eixo fundamental dos conceitos transaccionais, que refere que a independência de escolha entre os protagonistas das acções de marketing cria um sistema mais eficiente de distribuição de valor, o marketing relacional contrapõe que a interdependência e as parcerias entre os participantes da cadeia de valor, reduzem custos de transacção e geram maior qualidade.*

**Figura 3 – Eixos do Marketing Relacional e Transaccional**



Fonte: Sheth e Parvatiyar, 2000, p.122

Kotler et al (2002, p.7) defendem que as empresas devem empreender grandes mudanças na sua estrutura organizacional e na sua mentalidade de negócios e de marketing, para que sejam capazes de operar com sucesso na economia digital. As alterações deverão ser as seguintes:

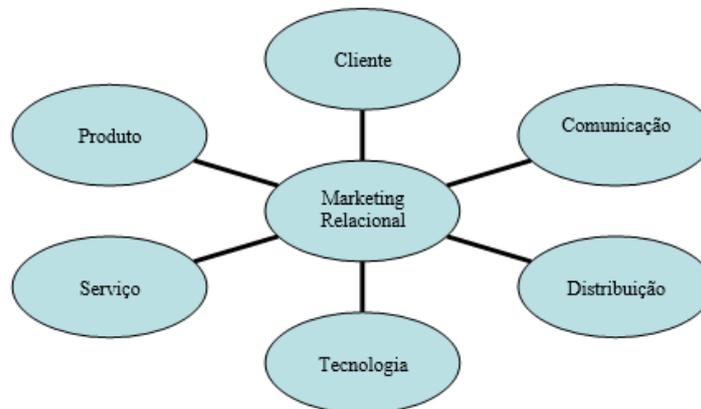
- *Passar da assimetria da informação para a democratização da informação;*
- *De bens e serviços destinados às elites para bens e serviços destinados a todos;*
- *De produzir-e-vender para perceber-e-responder;*
- *Da economia local para a economia global;*
- *Da economia dos retornos decrescentes para a economia dos retornos crescentes;*
- *Da propriedade de activos à conquista de acessos;*
- *Da governação corporativa à governação do mercado;*

- *Do mercado de massa para mercado de um só cliente;*
- *Do just-in-time para tempo real.*

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 7), *o marketing de transacção é parte de um conceito maior: do marketing de relacionamento.* Refere ainda que os profissionais de marketing, além da geração de transacções a curto prazo, necessitam de se preocupar em criar relacionamentos de longo prazo com clientes distribuidores e fornecedores. O marketing está cada vez mais deixando de tentar maximizar os lucros em cada transacção individual e partindo para a construção de relacionamentos mutuamente benéficos com consumidores e outros parceiros.

Já para Alet (2001, p. 20), nos anos 90 existiram vários factores que impulsionaram o surgimento do Marketing Relacional, com os mercados a entrarem em rápida e profunda transformação, exigindo das empresas respostas rápidas e eficazes às novas necessidades e desejos dos clientes.

**Figura 4 - Factores Impulsionantes do Marketing Relacional**



Fonte: Alet, 2001, p.21

Segundo este autor e conforme o diagrama exemplificativo, existiram várias variáveis que conduziram à implementação do Marketing Relacional. Os clientes foram um dos factores, no sentido em que o seu comportamento de compra tem sido cada vez mais difícil de enquadrar e estereotipar. No âmbito da família, todos passaram a ter papéis diferentes, modificando assim o peso das variáveis de decisão. A população envelheceu, gerando consumidores mais conhecedores e experientes. Aumentou também o número de solteiros e o nível educacional e cultural.

Outro factor foi a distribuição ter-se tornado complexa, difícil e mais onerosa, com a diversidade de produtos a serem vendidos. O poder do distribuidor aumentou de forma significativa, sendo ele a ditar as leis ao fabricante. Por fim, também com relevância, a tecnologia tem estado a evoluir a uma velocidade maior que todos os outros sectores da sociedade. Os computadores acessíveis e em casa de cada cliente, a Internet de acesso fácil e imediato e toda a tecnologia digital, mudaram a face do relacionamento entre cliente e fornecedor.

*A ética e a privacidade são cada vez mais valorizadas e a sua violação um facto cada vez mais negativo para a imagem das empresas. O permission marketing representa um papel cada vez mais importante (Lindon et al, 2004, p. 42).*

Para Barroso e Armario (1999, p. 30-31), o *marketing relacional surge e cresce a partir das reflexões que se vinham a suceder em distintas extensões de marketing e como resultado de diferentes correntes ou linhas de investigação. (...) Apesar de que o termo marketing relacional é da autoria de Berry em 1983, (...) existe um certo consenso em considerar que os antecedentes conceptuais primogénitos desta nova proposta se encontram nas contribuições que surgem, a partir dos anos setenta, das grandes linhas de investigação que se desenvolvem na Escandinávia e no Norte da Europa.*

### **3.2.2. Conceito de Marketing Relacional**

Como já foi referido ao longo deste trabalho de investigação, o marketing relacional existe desde que existe comércio. No entanto o termo “Marketing Relacional” foi introduzido na literatura em 1983 por Leonard Berry. A definição de marketing relacional deste autor em 83 era a seguinte: *Marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações de multiserviços – intensificar relações com os clientes.*

Apresentamos de seguida outras definições de marketing relacional:

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22) – *O marketing relacional refere-se a todas as actividades do marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.*

Porter (1993) – *Marketing relacional é o processo em que ambas as partes – o comprador e o fornecedor – estabelecem uma relação efectiva, eficiente, agradável, entusiástica e ética, que é recompensadora do ponto de vista pessoal, profissional e do lucro, para ambas as partes* (Porter apud Gummesson, 2002, p. 297).

Gummesson (2002 p. 297): *Marketing relacional é marketing baseado na interacção com redes de relacionamentos.*

Para Alet (2001, p.35), *Marketing relacional é o processo social e de direcção, de estabelecer e cultivar relações com os clientes, criando vínculos com benefícios para cada uma das partes, incluindo vendedores, prescritores, distribuidores e cada um dos interlocutores fundamentais para manutenção e exploração de uma relação.*

Para Grönroos (2000, p.300): *o propósito do marketing é identificar e estabelecer, manter e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objectivos às variáveis económicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessa.*

A APAD – Associação portuguesa das Agências de Publicidade define o marketing relacional como: *Toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca* (APAD apud Lindon et al, 2004, p.636).

Para Kotler (2003, p. 28): *Marketing de Relacionamento é o processo de criação, manutenção e forte intensificação de relacionamentos de valor agregado com clientes e outros parceiros*

Para Sheth e Parvatiyar (1994), *marketing relacional é a compreensão, explicação e gestão das relações de colaboração nos negócios entre fornecedores e os seus clientes.*

Muita da análise que se faz do Marketing Relacional surge também por comparação com o Marketing Transaccional. Por exemplo para Alet as diferenças entre estes paradigmas surgem explicitadas no quadro seguinte:

**Quadro 4 - Marketing Relacional VS Marketing Transaccional**

<b>Crítérios</b>	<b>Marketing Transaccional</b>	<b>Marketing Relacional</b>
<b>Marketing-Mix</b>	Tradicionalis 4 Pês	4Pês+Serviço com ponto de vista do cliente
<b>Enfoque</b>	Mercado genérico	Base de clientes
<b>Objetivo</b>	Venda pontual	Venda continuada
<b>Fatores Chave</b>	Economia de escala Participação de mercado Resultados por produto	Economia de mercado e alcance Lealdade do cliente Resultados por cliente
<b>Qualidade</b>	Técnica/interna	Percebida pelo cliente considerando processos e relação
<b>Comportamento de compra: Sensibilidade ao preço Custos de mudança</b>	Muito alta Baixos	Baixa/diferença da relação Altos (vínculos estabelecidos)
<b>Produto/Serviço</b>	Diversificação / Extensão das linhas de produtos	Serviços adicionais ao cliente Vendas complementares ao cliente
<b>Organização de Marketing Figura fundamental Papal do departamento de marketing Função marketing</b>	Gestor de produto Reduzido, pouca interação  Marketing	Customer Manager e Trade Manager Substantial, importância estratégica  Toda a empresa
<b>Comunicação</b>		

Mercados

I - - Produtos de consumo - - - - -I

I - - Produtos de consumo duradouro - I

I - - - - Produtos industriais - - - - - - - - - - -I

I - - - - - Serviços - - - - - - - - - - - - - - - - -I

Fonte: Alet, Marketing Relacional, 2001, p. 39

Segundo Alet, a relação com o cliente é menos intensa no Marketing Transaccional, sendo a base no Marketing Relacional, onde tem em vista criar, manter e explorar essa relação. Configuram maneiras completamente distintas de pensar, actuar e de desenvolvimento de estratégias que efectivamente trazem vantagens competitivas sustentável às empresas.

A parte inferior do quadro mostra o nível de empenhamento em cada estratégia, consoante o tipo de empresa. Segundo o autor, não significa que por exemplo uma empresa de produtos de consumo não possa seguir uma estratégia meramente relacional. Trata-se de uma indicação sobre áreas preferenciais.

Para Grönroos o Marketing Relacional significa que a empresa utiliza uma estratégia de marketing que visa manter e realçar relacionamentos contínuos com os clientes, apesar da conquista de novos clientes continuar a ser importante. No entanto o principal interesse estratégico será vender para os clientes existentes.

Refere ainda que o marketing interativo se torna essencial, visto que, se no momento da verdade as interações comprador vendedor forem mal cuidadas, desperdiçando assim momentos de oportunidade, nenhum esforço de marketing tradicional poderá assegurar que o cliente continuará com a empresa.

Conforme é explicitado na figura 5, no modo contínuo da estratégia de marketing de uma empresa, o Marketing Relacional e Transaccional estão nos dois extremos desse contínuo, sendo que na extremidade transaccional a empresa devia-se concentrar em uma transacção de cada vez com um cliente sem ter a preocupação de manter uma relação duradoura com o mesmo.

**Quadro 5 - Marketing Relacional VS Marketing Transaccional. O modo-contínuo da estratégia**

O modo-contínuo da estratégia	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Unidade de análise	Troca única	Relacionamento
Perspetiva de análise	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interativo (apoiado por atividades de marketing mix)
Elasticidade de preço	Cientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Cientes tendem a ser menos sensíveis ao preço
Dimensão de qualidade dominante	Qualidade de resultado (dimensão de qualidade técnica)	Qualidade de interações (dimensões de qualidade funcional) cresce em importância e pode se tornar dominante
Medida de satisfação do cliente	Monitorização da participação de mercado (abordagem indireta)	Gestão da base de clientes (abordagem direta)
Sistema de informações de clientes	Levantamentos ad-hoc da satisfação do cliente	Sistema de feedback do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e gestão de recursos humanos	Interface sem importância estratégica ou com importância limitada	Interface de substancial importância estratégica
O papel do marketing interno/endomarketing	Endomarketing sem importância ou com importância limitada para o sucesso	Endomarketing tem substancial importância estratégica para o sucesso

Fonte: Grönroos, 2000, p.313

Considera ainda que existem situações em que as empresas podem combinar elementos das duas estratégias, sendo que vários tipos de bens e serviços estão distribuídos ao longo da linha desse modo-contínuo.

Segundo Grönroos (2000, p. 38-39), *no marketing relacional, o valor para o cliente é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor do serviço. O foco não está sobre os produtos mas sobre os processos de criação de valor dos clientes, de onde o valor surge para eles e é por eles percebido. Para Grönroos o foco do Marketing Relacional é a criação de valor em vez da distribuição de valor.*

Segundo Barroso e Armario (1999, p. 52), *(...) apesar de na estratégia de marketing relacional não estar excluído o uso dos 4 Pês como meios de acção, a filosofia subjacente implica uma forma diferente em relação aos clientes, mais virada para o que fazer por eles do que a proposta do marketing transaccional, que se caracteriza por o que fazer aos clientes e supõe um enquadramento baseado no produto e sobre a transacção singular.*

Para estes autores, quando as empresas utilizam os seus recursos e meios para criar e entregar valor aos clientes através de relações de longo prazo, pode-se dizer que a estratégia da empresa se orienta no sentido da utilização do marketing relacional.

Segundo Gummesson (2002, p. 312) os 4 Pês deixam de ser a base e a mola do marketing de uma empresa, dando esse papel de liderança ao marketing de relacionamento, onde a lealdade dos clientes é extremamente importante. Refere que os valores mais importantes e fundamentais do Marketing Relacional são os seguintes:

- A gestão do marketing deve ser alterada para o conceito de gestão da empresa através da orientação de marketing. A função de marketing deve ser algo mais do que a função de um determinado departamento da empresa, deve ser algo integrante do espírito de toda a empresa;
- Colaboração a longo termo e ganhar – ganhar. Os valores básicos do marketing passam pela colaboração e pela criação de valor para todas as partes. Fornecedores, clientes e outros, devem ser vistos como parceiros, em vez de partes opostas;

- Todas as partes devem ser activas e responsáveis. O Marketing Relacional não deve ser confundido com a venda tradicional, que apresenta a perspectiva do fornecedor e não coloca o cliente nem a relação interactiva em foco;

- Relacionamento e valores de serviços em vez de valores legais – burocráticos.

Kotler e Armstrong (2003, p. 19), referem que hoje em dia o importante é manter os clientes actuais e construir relacionamentos duradouros baseados na satisfação do cliente e no valor superior que lhe é proporcionado. Considera ainda que se antigamente o importante era obter lucro em cada venda, agora é obter lucro a longo prazo administrando o rendimento que o cliente gera durante o seu tempo de vida.

*Para estes autores (...) como as empresas estão a ficar mais eficazes em manter clientes antigos, os concorrentes estão a encontrar cada vez mais e mais dificuldades para conquistar novos clientes. Como resultado, os profissionais de marketing actualmente gastam menos tempo planeando como aumentar a participação de mercado e mais tempo tentando fazer com que cresça a participação no cliente.*

Para Barroso e Armario (1999), as organizações devem preocupar-se com desenvolver e manter relações continuadas com os clientes, sempre na premissa que essa relação proporciona valor para todos os implicados na mesma. O valor é assim considerado como uma componente essencial dentro do marketing relacional, sendo considerada como uma vantagem competitiva significativa, a capacidade que as empresas têm para fornecer um valor superior aos clientes.

Este conceito leva-nos para a análise do valor no Marketing relacional, abordado na próxima subsecção.

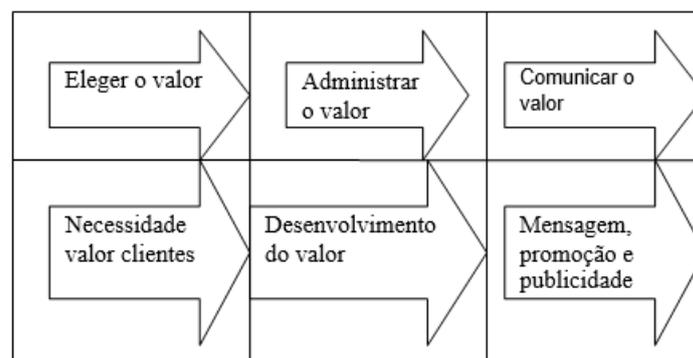
### **3.2.3. O Valor do ponto de vista da Empresa**

*Um Cliente não depende de nós... nós dependemos dele.* Existem números que são importantes para entender a importância desta afirmação: a aquisição de novos clientes, pode representar cinco vezes mais que manter e satisfazer clientes actuais; as empresas perdem em média 10% dos seus clientes ao ano; a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do

tempo de vida do cliente retido; se reduzir-mos 5% da percentagem de clientes que abandonam uma empresa, as empresas, dependendo do sector, podem vir a ter um aumento dos lucros, entre os 25% a 85 % (Kotler e Armstrong, 2000, p.71).

As empresas devem modificar a sua forma de actuar, tradicionalmente concebida como uma série de actividades consecutivas no tempo, e transforma-la numa perspectiva orientada para o exterior, baseada essencialmente na entrega de valor ao cliente. Segundo Barroso e Armario, o processo de entrega de valor ao cliente por parte de uma empresa passa por três fases:

**Figura 5 - Sistema de entrega do valor**



Fonte: Barroso e Armario, 1999, p.74

Conforme está explicitado na figura 5, na primeira etapa a organização tem em conta todos os aspectos que proporcionam valor ao cliente, na segunda tem em conta a integração dos serviços ou produtos num conjunto e por fim na terceira etapa a utilização de instrumentos de marketing para transmitir o valor ao cliente.

Segundo Kotler e Armstrong (2000, p.49), o valor do cliente ao longo do tempo é um dos principais temas de marketing no início do novo milénio. Considera que valor do cliente ao longo do tempo consiste em *deixar de realizar um lucro por cada venda para realizar lucros por meio da gestão do valor do cliente ao longo do tempo. Algumas empresas comprometem-se a fornecer um produto de necessidade constante, regularmente, a um preço unitário menor, por acreditarem que beneficiarão dos negócios do cliente por um período mais longo.*

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o valor de um cliente num relacionamento é um conceito ou calculo que olha para o cliente do ponto de vista do lucro de uma vida e/ou dos proveitos

com que contribui para a empresa. Este tipo de cálculo torna-se necessário quando a empresa começa a construir uma relação de longo termo com os seus clientes. Segmentando o mercado, existem cálculos que indicam que 20% dos clientes produzem 80% das vendas ou dos lucros de uma empresa. Um salto de 5% de retenção dos clientes certos, pode levar a cerca de 60% de aumento dos lucros de uma empresa.

Ao mesmo tempo que as empresas estão a encontrar maneiras mais lucrativas de entregar valor aos seus clientes, começam também a avaliar cuidadosamente o valor dos seus clientes. O propósito é identificar os clientes lucrativos através de ofertas atraentes e adoptando estratégias especiais para capturar esses clientes e conquistar a sua confiança. Perder um cliente não significa perder uma só venda, significa perder toda uma corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo (Kotler e Armstrong, 2003).

Segundo Kotler et al (2002, p.20-21), as empresas devem adoptar alguns princípios básicos decorrentes de uma filosofia virada para a atribuição de valor ao cliente:

- ✓ Operar como empresa centrada nos clientes;
- ✓ Concentrar a empresa no valor para os clientes e na satisfação dos mesmos;
- ✓ Desenvolver canais de distribuição compatíveis com as preferências dos clientes;
- ✓ Criar um Scorecard dos clientes e gerir com base nele;
- ✓ Lucrar com o valor vitalício dos clientes

### **3.2.4. O Valor do ponto de vista do Cliente**

Para Grönroos (2000, p. 178) *o ponto de partida para entender valor é observar que valor é percebido pelos clientes em seus processos internos e em interações com fornecedores ou prestadores de serviços ao consumirem ou fazerem uso de serviços, bens, informações, contactos pessoais, recuperação e outros elementos de relacionamentos contínuos.*

As definições de valor do cliente têm evoluído ao longo do tempo. Evidencia-se algumas importantes:

*O valor para o cliente é uma preferência e uma avaliação percebida pelo cliente dos atributos do produto, dos resultados e das consequências derivadas do uso que facilita alcançar os objectivos e propósitos do cliente quando os utiliza (Woodruff, 1997 apud Barroso e Armario 1999, p. 96).*

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.6), valor para o cliente *é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição*. Considera que os clientes não julgam os valores e os custos do produto de maneira precisa e objectiva. Eles agem de acordo com o valor percebido.

Os clientes desenvolvem em conjunto com as empresas novos produtos e serviços, ajudando a definir as expectativas e ajudando a criar a aceitação por parte do marketing a novos produtos e serviços. Da parte da empresa existe em permanência dialogo com os seus clientes, moldando as expectativas destes, tentando definir o valor para o cliente (Prahalad e Ramaswamy, 2000, p.4-5).

Segundo Barroso e Armario (1999), o objectivo básico de qualquer empresa deve ser aumentar o valor do cliente, sendo que à medida que este aumenta, melhor situação competitiva terá a empresa. O valor do cliente deve ser considerado como a base da estratégia das empresas por três razões: o cliente é visto como investimento de capital, devendo assim ser devidamente cuidado e mantido; permite ver quanto vale cada cliente, possibilitando o cálculo do investimento a efectuar para novos clientes; ao incorporar o longo prazo, permite ter uma visão ampla das diferentes acções comerciais a desenvolver na empresa.

Para Grönroos (2000, 179) o valor é criado por elementos em episódios ou encontros de serviço distintos e singulares, bem como por percepções do relacionamento em si. Isto significa que num relacionamento existem elementos inerentemente criadores de valor. Esses benefícios do relacionamento podem ser um sentimento de confiança num fornecedor ou prestador de serviços ou vínculos sociais e tecnológicos que foram estabelecidos entre as partes. Os sacrifícios de relacionamento existem num relacionamento contínuo, quando o cliente percebe que esses sacrifícios estão relacionados com esse mesmo relacionamento. Esses elementos podem ser descritos através da seguinte fórmula:

**Figura 6 – Valor por esforço**

$$\text{Valor percebido pelo cliente} = \frac{\text{Benefícios do episódio} + \text{Benefícios do Relacionamento}}{\text{Sacrifícios do episódio} + \text{Sacrifícios do Relacionamento}}$$

Fonte: Barroso e Armario, 1999, p.78

Todos os episódios, encontro de serviço ou compra de um produto físico produzem um benefício e exigem um sacrifício, normalmente sob a forma de um preço a pagar.

A revisão teórica que fizemos aos conceitos de valor do cliente para a empresa e valor da empresa para o cliente, são uma primeira abordagem aos conceitos que pretendemos estudar no âmbito deste trabalho de investigação. Assume extrema importância que a empresa valorize o seu cliente e que este perceciono valor recebido da empresa. Conceitos como satisfação, orientação para o mercado e qualidade do serviço, começam aqui a ganhar uma dimensão importante.

### **3.2.5. Os pilares do Marketing Relacional**

#### **3.2.5.1. Os Serviços**

Pamies (2012) refere que apesar das estratégias de marketing serem importantes em todos os sectores, são particularmente adequadas para os sectores dos serviços, porque estes pela sua natureza, oferecem melhores oportunidades para desenvolver a fidelidade dos clientes.

Segundo Grönroos (2000), o valor criado pelos serviços na União Europeia cresceu de 47% em 1960 para 66% em 1995, continuando com uma tendência para uma subida acentuada. Nos países desenvolvidos essa percentagem está muito próxima dos 100%.

O sector terciário (Serviços) teve um importantíssimo crescimento nos últimos anos, alcançando em numerosos países mais de 80%, estendendo-se a todas as actividades económicas, fomentando o aparecimento de relacionamentos em quase todos os mercados.

Grönroos (2000, p.65) define serviço como: *Um serviço é um processo, consistindo em uma série de actividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.*

Segundo Zeithaml (2003) serviços são actos, processos e procedimentos. Serviço ao cliente é o serviço fornecido como suporte aos produtos de uma empresa, podendo ser fornecido no local, via telefone ou Internet. Um serviço ao cliente de qualidade é fundamental para garantir um relacionamento entre empresa e cliente.

Segundo a autora, a definição de serviço implica que a intangibilidade é o factor determinante da definição de uma oferta como serviço ou não. São poucos os produtos que são puramente tangíveis ou intangíveis, com os serviços a serem mais intangíveis que os produtos e os produtos a serem mais tangíveis que os serviços.

Para Barroso e Armario (1999), existe uma enorme dificuldade em delimitar o conceito de serviço, visto que abarca numerosos significados, sendo cada vez mais as actividades quotidianas realizadas pelas empresas, que são consideradas como serviços, sendo que na actualidade, quase todos os produtos podem ser transformados em serviços, não existindo uma separação entre empresas dedicadas a bens tangíveis ou empresas dedicadas a serviços.

Estes mesmos autores, distinguem cinco tipos de ofertas em função do seu conteúdo de serviços:

- ✓ Bem exclusivamente tangível, por exemplo o sal;
- ✓ Bem tangível com alguns serviços, como reparações em computadores;
- ✓ Um híbrido, como por exemplo os restaurantes;
- ✓ Um serviço fundamental, acompanhado por serviços ou produtos menos importantes;
- ✓ Um serviço puro, em que a oferta é exclusivamente constituída por serviços, como é o caso do ensino (Barroso e Armario, 1999, p.110).

Já segundo Zeithaml (2003) os serviços apresentam algumas características que os diferenciam dos produtos:

- ✓ Intangibilidade – Resulta de os serviços serem acções ou procedimentos e não objectos palpáveis com características físicas;
- ✓ Heterogeneidade – Deriva do facto de os serviços serem procedimentos efectuados por humanos, não existindo assim dois serviços iguais. Outro factor resulta de os clientes terem exigências e sentirem os serviços de maneiras diferentes;
- ✓ Produção e consumo são simultâneos – A maioria dos produtos são produzidos primeiro e vendidos depois. Os serviços são normalmente vendidos em primeiro lugar sendo produzidos depois;
- ✓ Perecibilidade – Os serviços não podem ser gravados, guardados, revendidos ou devolvidos, ao contrário de um bem, que inclusivamente pode ser inventariado.

Para Grönroos (2000), existem três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços:

- ✓ Serviços são processos consistindo em actividades em vez de coisas, nos quais vários tipos diferentes de recursos – pessoas e outros – são utilizados muitas vezes em interacções directas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para o cliente;
- ✓ Até certo ponto, os Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Trata-se de processos que consistem numa série de actividades, sendo difícil gerir o controlo de qualidade e marketing no sentido tradicional, uma vez que não existe pré – produção.
- ✓ Até certo ponto, o cliente participa no processo de produção, não sendo apenas um receptor do serviço, participando como um recurso de produção.

Segundo Barroso e Armario o Marketing de Serviços é o ponto de partida do marketing relacional, passando por desenvolver três actividades:

- ✓ Realizar promessas reais ao mercado, isto é, que a empresa seja capaz de cumprir as promessas efectuadas - marketing externo;
- ✓ Manter essas promessas no momento em que leva a cabo a prestação de serviços - marketing interactivo;

- ✓ Que os empregados da empresa com os meios com que contam, possam levar a cabo as promessas efetuadas - marketing interno.

Por fim pode-se falar dos principais critérios que são utilizados na classificação dos serviços.

**Quadro 6 - Critérios utilizados na classificação dos serviços**

Critérios citados	Thomas (1978)	Chase (1978)	Kotler (1980)	Lovelock (1983)	Schmenner (1986)	Silvestro <i>et al.</i> (1992)	Grönroos (2000b)
Serviços baseados nas pessoas ou nos equipamentos	•		•		•	•	•
Grau de padronização da oferta				•	•	•	
Grau de contacto com o Cliente (necessidade da presença do cliente)		•	•	•	•	•	
Natureza da procura -Objecto da prestação (pessoas/ bens) -Relação entre empresas e clientes (discreta/contínua) -Extensão do desequilíbrio oferta/procura			•	• • •			•
Grau de intangibilidade				•			
Amplitude de decisão do pessoal de contacto						•	
Focalização no produto ou no processo						•	
Fonte de valor acrescentado ( <i>front office</i> ou <i>back office</i> )				•		•	
Número de clientes Servidos (Volume)						•	

Fonte: Pimenta da Gama, apud Lovelock (1983); Schmenner (1986); Silvestro et al. (1992); Grönroos (2000b)

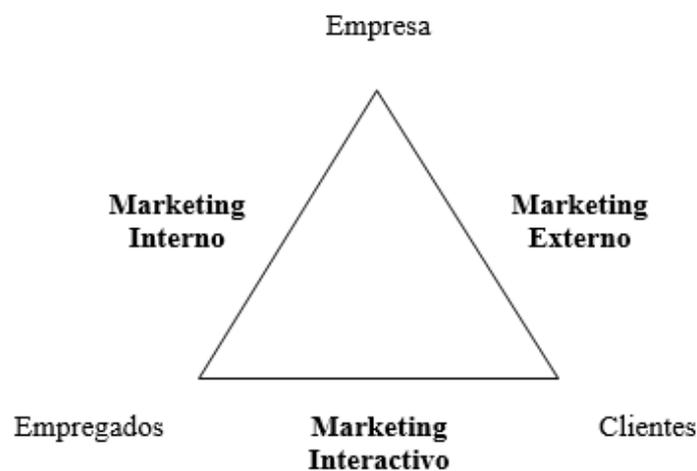
### 3.2.5.2. Os diferentes tipos de Marketing de Serviços e os pilares do Marketing Relacional

O nível de performance e qualidade dos serviços depende muito da competência e da postura do pessoal que assegura a sua prestação, considerando nessa óptica que o marketing de serviços é marketing relacional, quer do ponto de vista interno quer externo. É necessário

mobilizar energias permanentemente, quer no pessoal de contacto, quer em todos os outros colaboradores da organização, para que o marketing interno, externo e interativo funcione plenamente (Lindon et al, 2004, p.562).

Segundo Barroso e Armario (1999) as três atividades de marketing (interno, externo e interativo), estão fortemente relacionadas e devem estar sempre presentes nas empresas, sendo que o grau de importância de cada uma delas vai depender do nível de serviços que a empresa ofereça.

**Figura 7 – Modelo de marketing de serviços**



Fonte: Barroso e Armario, 1999, p.123

Grönroos (2000) utiliza o mesmo modelo de marketing de serviços, sobre a forma triangular, com o mesmo tipo de análise, considerando que o conceito “empregados” é substituído por um conceito mais lato, considerado como sendo os recursos da empresa, divididos em cinco grupos: pessoal, tecnologia, conhecimento, tempo do cliente e cliente.

Para este autor, grande parte das pessoas que representam a empresa entra em contacto com o cliente, criando assim valor, sendo chamados de “profissionais de marketing em tempo parcial”. As tecnologias, o conhecimento que os empregados possuem e a maneira como a empresa faz a gestão do tempo do cliente, influenciam a qualidade e o valor percebido pelo cliente, sendo por consequência importantes do ponto de vista do marketing.

Considera ainda que outro elemento importante acaba por ser o cliente, tendo em conta que o impacto que a sua opinião tem para o desenvolvimento de uma solução técnica, ou sobre a pontualidade e oportunidade de uma atividade de serviço, pode ser crítico para o desenvolvimento do valor percebido.

De uma forma geral, o marketing externo é considerado como as promessas que são feitas aos clientes, o interno como a forma de tornar essas promessas possíveis e o interativo como a manutenção das mesmas.

Toda a empresa que pretenda desenvolver uma estratégia de marketing relacional, deve estar consciente de que um dos passos iniciais fundamentais a esta tarefa, é conseguir um total empenhamento dos recursos humanos em relação a uma orientação da empresa para os clientes.

Neste sentido, surge o conceito de gestão de empregados, que segundo Barroso e Armario (1999), é um dos pilares básicos do marketing relacional, que é efetuada pelos dirigentes da empresa, estando dependente do nível de competência e compromisso dos empregados, influenciando diretamente uma parte importante da formação do valor que é percebido pelo cliente.

Conforme já foi referido no âmbito deste trabalho de investigação, quando abordamos, do ponto de vista do cliente, o conceito valor, consideramos que este pode ser considerado como a perceção que o cliente faz do que recebe e dá, numa relação de intercâmbio, sendo um conceito altamente subjetivo e muito dependente das suas expectativas.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as expectativas do cliente representam aquilo em que ele acredita sobre o serviço que vai receber e que irá funcionar como standard ou ponto de referência sobre o qual a performance da empresa irá ser julgada. Fazendo esta comparação, o cliente irá avaliar a qualidade do serviço, tornando-se assim fundamental para os gestores de marketing, o conhecimento das expectativas do cliente.

Consideram ainda que existem diferentes aspectos que irão influenciar o serviço previsto pelo cliente: promessas explícitas de serviço, promessas implícitas, passa palavra e experiências já

vividas pelo cliente. Com base nestes fatores o cliente irá criar uma imagem de serviço esperado, tendo uma zona de tolerância.

## **Capítulo 4 – Principais variáveis relacionais abordadas no trabalho de investigação**

### **4.1. A Qualidade do serviço**

Já fizemos uma revisão sobre alguns conceitos relacionais, nomeadamente o valor do cliente para as entidades empresariais, o valor da empresa percebido pelo cliente e a importância dos serviços. Pretende-se agora analisar as principais variáveis do marketing relacional.

Desde que o termo marketing relacional surgiu, que se tornou claro que o seu grande objetivo passa por conseguir a fidelidade do cliente. Grande parte da literatura ressalva a relação entre qualidade de serviço, a satisfação dos seus clientes e a sua fidelidade.

Segundo Pamies (2003), a qualidade de serviço, pode ser considerada uma das variáveis mais avaliadas em estudos clássicos sobre a formação de fidelização.

Para Montebello (2003) a qualidade percebida não se refere nem à qualidade produzida nem ao seu preço único. A qualidade produzida não é o único fator que determina a compra, mas sim a percepção que o cliente tem dessa qualidade. Assim a única qualidade que importa salvaguardar é a qualidade relativa percebida pelo cliente.

Considera como características desta qualidade relativa percebida as seguintes: é o cliente que a percebe; abrange o serviço central e os periféricos associados; é sempre avaliada relativamente às ofertas recebidas e por fim não inclui o preço a pagar.

Segundo Bitner (1990), Bolton e Drew (1991), a atitude do cliente corresponde a uma avaliação global do serviço em vez de uma avaliação de uma determinada operação.

Barroso e Armario (1999, p.191) por sua vez, consideram que as empresas que conseguem que os clientes percebam uma maior qualidade nos seus serviços, são aquelas que obtêm clientes satisfeitos, que por sua vez terão grande tendência para permanecer fiéis à organização, estabelecendo assim uma relação com a empresa de longo prazo.

Para estes autores, *a qualidade de serviço é a diferença entre o que o cliente espera receber – as suas expectativas – e o que realmente ele recebe ou percebe que recebe – desempenho ou percepção do resultado do serviço*. Trata-se de um conceito altamente subjetivo, sendo que um serviço terá qualidade se cumprir as condições de encontrar as necessidades dos clientes e satisfazer as expectativas dos mesmos.

Kotler (2000, p.79) refere que *qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas*.

Segundo Grönroos (2000), a qualidade é o que os clientes percebem, sendo fundamental que dentro das empresas se defina qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário pode-se adotar medidas erradas em programas de qualidade, investindo mal o dinheiro e o tempo.

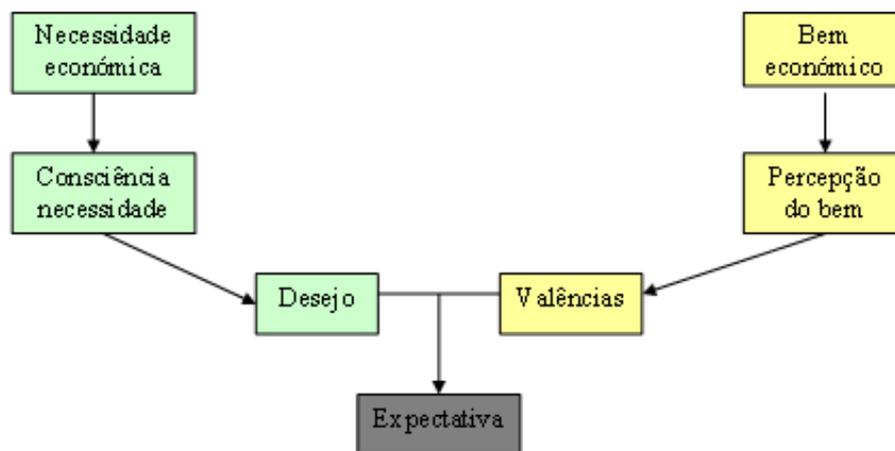
Os clientes têm diferentes tipos de expectativas sobre o serviço que vão receber. A mais elevada é o chamado “serviço desejado”, sendo considerado como o nível de serviço que o cliente espera e deseja receber. No entanto, o cliente percebe que esse nível de serviço poderá ser difícil de obter, criando um outro nível que é o chamado “nível adequado”, correspondente ao patamar de serviço que ele aceita.

A zona compreendida entre os dois níveis é a zona de tolerância, onde o cliente normalmente nem percebe a qualidade do serviço que recebe. Abaixo dessa zona o cliente fica frustrado com o desempenho da empresa e acima desse valor fica agradavelmente surpreendido e satisfeito (Zeithaml e Bitner, 2003).

Barroso e Armario (1999, p. 188) na comparação entre o serviço esperado e o percebido, referem um conceito importante: as expectativas do cliente. Conforme se pode observar na figura 7, entende-se por expectativas do cliente, *a esperança que o sujeito tem de que um determinado produto ou serviço satisfaça uma necessidade económica, implicando a correspondência entre o desejo e a sua aplicação*.

De cada vez que o cliente se aproxima de uma empresa para solicitar a prestação de um serviço, cria uma expectativa de como vai ser esse serviço prestado. Esta expectativa gera-se através da comparação entre o desejo do indivíduo, com a possibilidade que este tem de cobrir a sua necessidade, em função de perceber esse mesmo serviço.

**Figura 8 – As expectativas do cliente**

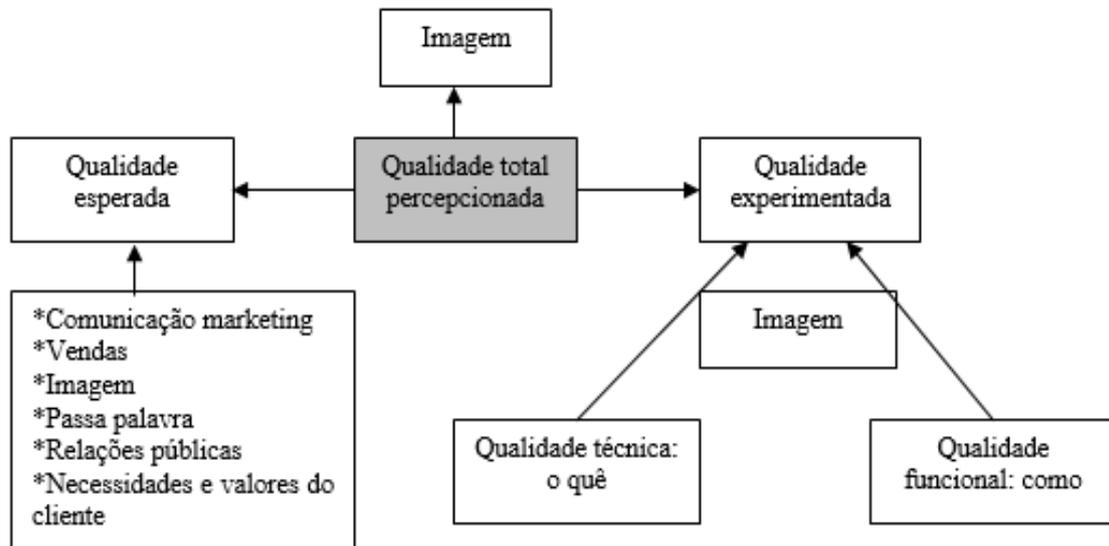


Fonte: Barroso e Armario, 1999, p.190

Alet (2001, p.99) considera qualidade de serviço como a percepção que um cliente tem sobre a correspondência entre o desempenho e as expectativas relacionados com o conjunto de elementos secundários, qualitativos e quantitativos, de um produto ou serviço principal. Para este autor, no caso dos serviços, a medição torna-se complexa, devido à sua intangibilidade.

Segundo Grönroos (2000, p.91), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, qualidade esperada. Assim sendo, se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada de um modo objectivo seja boa.

Figura 9 – Qualidade total percepcionada



Fonte: Grönroos, 2000, p.90

Conforme a figura 9 exemplifica, para este autor o nível de qualidade total percepcionada é determinado pela lacuna existente entre qualidade esperada e experimentalada, sendo que a “imagem” desempenha um papel fundamental na perceção do cliente da qualidade de serviço.

Parasuraman et al. (1985, 1988abc, 1991), criaram um modelo de Qualidade de Serviço, com uma escala multidimensional denominada SERVQUAL, que tenta medir a qualidade do serviço como a diferença entre as expectativas e perceções dos clientes, a partir de 22 itens agrupados em cinco dimensões consideradas essenciais para avaliar um serviço: a tangibilidade, a fiabilidade, a capacidade de resposta, a segurança e empatia.

**Dimensões SERVQUAL**

**Critérios**

Fiabilidade.....	Fiabilidade
Capacidade de resposta.....	Capacidade de resposta
Tangíveis .....	Tangíveis
Segurança.....	Competência
.....	Cortesia
.....	Credibilidade
.....	Segurança
Empatia.....	Acesso
.....	Comunicação

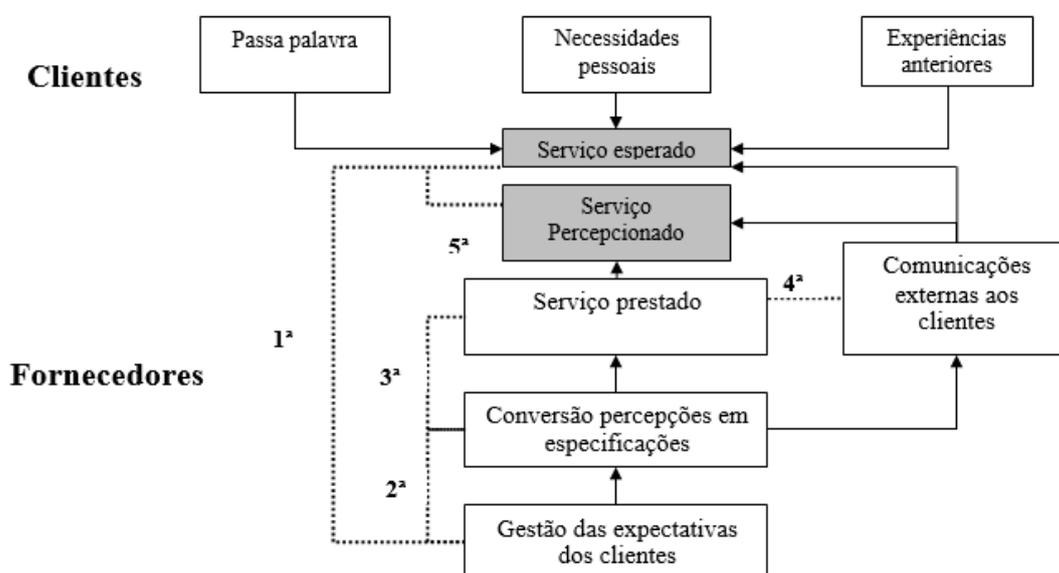
.....Compreender o cliente

Com base nas discrepâncias entre a pontuação recebida pelos itens referentes às expectativas e às experiências, é calculado um valor global para a qualidade. Quanto mais essa pontuação demonstrar que as experiências estão abaixo das expectativas, mais baixa é a qualidade percebida.

Neste modelo, consideram serem cinco as falhas que as empresas cometem, conforme figura 9:

- 1ª Falha: A perceção que a empresa tem sobre as expectativas dos clientes é diferente dos desejos reais dos mesmos;
- 2ª Falha: As normas que a empresa implementa, não refletem a perceção que a direção tem sobre as expectativas dos clientes;
- 3ª Falha: O serviço que o pessoal da empresa presta, é diferente das normas definidas pela direção;
- 4ª Falha: O serviço prestado pela empresa é diferente do que a empresa promete através da informação que transmite ao mercado;
- 5ª Falha: A perceção que o cliente tem do serviço que a empresa lhe prestou, é inferior às expectativas que este tinha criado.

**Figura 10 – Modelo de qualidade do serviço**



Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman, AMA, p.36

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), este modelo indica uma mensagem clara para os gestores que desejam melhorar a qualidade do seu serviço, que passa por procurar conhecer as falhas e a sua natureza, eliminando-as dentro da empresa.

Referem ainda que é fundamental dar a atenção total ao cliente e utilizar todo o conhecimento que é obtido sobre o mesmo, para desenvolver a estratégia de negócios da empresa, sempre numa perspetiva de permanente reavaliação dos diferentes níveis de qualidade.

A utilização desta escala em questionários, serve para medir os diferentes níveis de relacionamento entre as empresas – no nosso caso entre os franchisados que são os prestadores de serviços aos clientes finais - e os clientes, aferindo a qualidade desses relacionamentos. Ajuda a empresa a diagnosticar os pontos fortes e os pontos fracos.

Pamies (2003), resume de uma forma objetiva os modelos e as medidas de medição, referindo que quanto à forma como a literatura considera que os clientes avaliam a qualidade do serviço, temos o Modelo da percepção da Qualidade de Grönroos (1984) e o Modelo de Análise das Deficiências de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Quanto ao modelo de medição da qualidade do serviço, as duas escalas mais amplas são a escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988) e a escala SERVPREF (Cronin e Taylor, 1992, 1994) como crítica à anterior.

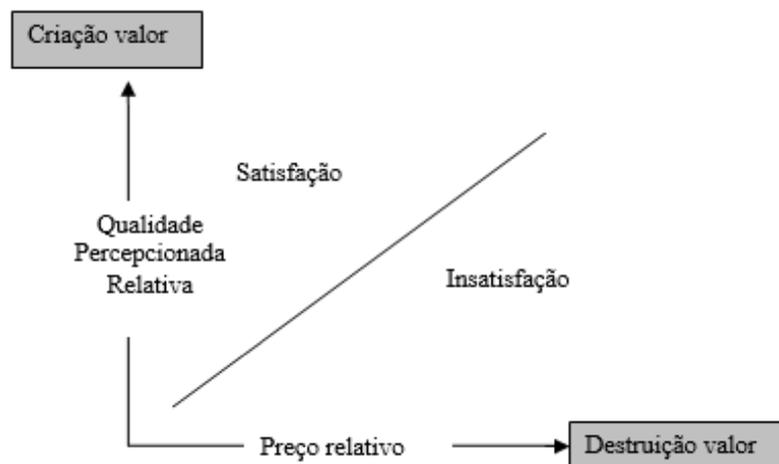
No âmbito desta deste trabalho de investigação, interessa-nos a qualidade de serviço medida enquanto percepção do cliente, relativamente ao serviço prestado pelo franchisado, enquanto proprietário de uma agência de administração de condomínios.

## **4.2. A Satisfação do cliente**

Segundo Pamies (2003), a satisfação do cliente é considerada uma das principais variáveis nas intenções de comportamento do consumidor e por consequência, na formação de fidelidade dos clientes, referindo diversos autores que suportam este conceito (ex.: Taylor e Baker, 1994; Rust e Oliver, 1994).

Já para Montebello, o valor percebido pelo cliente é a associação de uma qualidade relativa percebida a um preço mais favorável do que aquele que o cliente normalmente obteria no mercado.

**Figura 11 – Criação de valor para o cliente**



Fonte: Nota: Montebello, 2003, p.40

A satisfação real de um cliente resulta assim da obtenção de um produto que lhe ofereça uma relação qualidade / preço percebidos, mais favorável do que seria expectável encontrar no mercado. A parte superior ou inferior do quadro mostra a satisfação ou a insatisfação do cliente baseada nas variáveis preço relativo e qualidade relativa (Montebello, 2003, p.40).

Segundo Barroso e Armario (1999, p.198), o interesse das organizações pela satisfação dos seus clientes tem crescido desmesuradamente nos últimos anos, tendo em conta que elevados níveis de satisfação constituem o melhor indicador de benefícios futuros da empresa. Estes autores referem ainda que a satisfação do cliente resulta da conformidade ou não entre as expectativas do cliente e os sentimentos derivados da sua experiência. Este conceito chama-se “o paradigma da desconformidade”. Estabelece que antes da compra o cliente formará expectativas sobre o que pensa que vai receber e posteriormente estas irão ser comparadas com a perceção do resultado obtido.

Oliver (1981) refere que a satisfação ou a insatisfação de um cliente, é determinada pela impressão ou reação emocional, que resulta das expectativas e sentimentos decorrentes da sua experiência com o fornecedor.

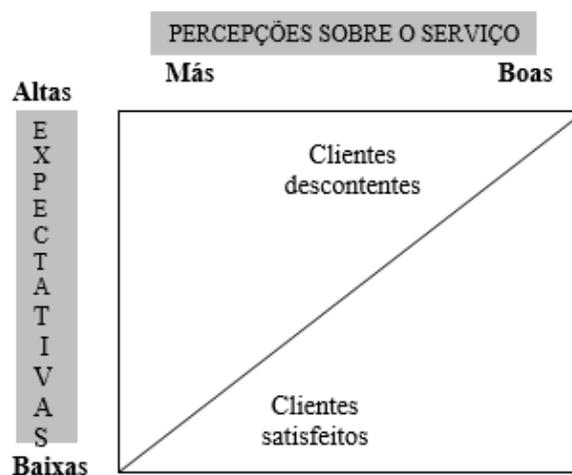
Para Alet (2001, p. 107), a satisfação do cliente é o resultado da valorização que realiza sobre a qualidade percebida no serviço ou produto entregue pela empresa, demonstrando que uma maior satisfação irá gerar uma maior lealdade.

Para Kotler (2000) um elevado nível de satisfação cria um vínculo emocional com a empresa, para além da preferência racional. Tem como resultado um alto grau de fidelidade à empresa. Um cliente somente satisfeito muda facilmente de fornecedor quando aparece uma proposta melhor, ao invés de um cliente muito satisfeito.

Para Zeithaml e Bitner (2003), do ponto de vista do cliente, a impressão mais viva que eles podem ter de um serviço é o momento da verdade, ou o momento em que existe contacto entre o cliente e a empresa. É nestes momentos que o cliente recebe um vislumbre do que é a qualidade de serviço da empresa, contribuindo para o nível global de satisfação do mesmo.

A figura 11 mostra como as altas expectativas podem ser perigosas, desde que as percepções sobre o serviço recebido não venham a ser correspondidas, criando clientes descontentes. Expectativas baixas podem proporcionar clientes satisfeitos, mesmo para fracas percepções do serviço.

**Figura 12 – Satisfação dos Clientes**

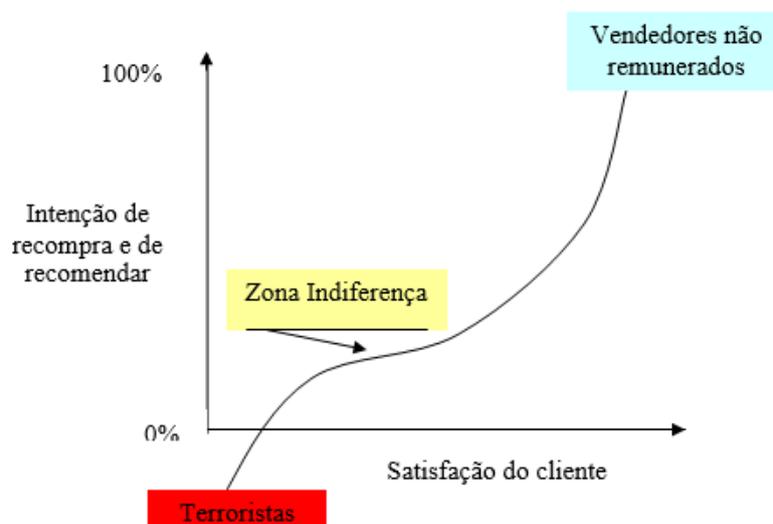


Fonte: Barroso e Armario, 1999, p.198

*O cliente ficará satisfeito quando receber ao menos o que esperava do seu fornecedor, estará insatisfeito quando o resultado da compra do produto ou da prestação de serviço seja no seu juízo inferior ao que esperava (Barroso e Armario, 1999, p.199).*

Somente clientes muito satisfeitos apresentam um elevado índice de recompra e uma grande propensão no passa-palavra positivo. A figura 12 demonstra os diferentes níveis de satisfação de clientes tendo por base a intenção de recompra e a disposição para recomendar.

**Figura 13 – Função de satisfação / Recompensa**



Fonte: Grönroos, 2000, p.165

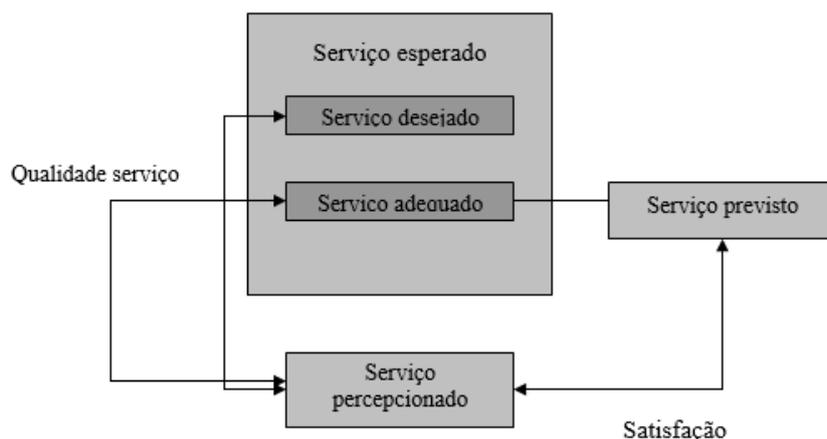
Como a figura mostra, a curva de retenção sobe bruscamente a partir de um nível elevado de satisfação do cliente, levando a concluir que não basta satisfazer os clientes, é necessário que fiquem muito satisfeitos e que se torna importante separar internamente na empresa os clientes satisfeitos dos muito satisfeitos, visto que os níveis de fidelidade são muito diferentes, exigindo um tratamento diferente (Grönroos, 2000, p.165).

Ainda segundo Grönroos (2000), outra conclusão importante a retirar da figura 12, prende-se com o facto de que somente um cliente muito satisfeito irá promover a empresa no passa palavra. Por outro lado, um cliente muito insatisfeito irá transmitir uma imagem muito negativa da empresa, actuando como terrorista.

Segundo Barroso e Armario (1999), para determinar se um cliente está ou não satisfeito, utiliza-se novamente as expectativas e a perceção, como se fez para definir o conceito de qualidade de serviço, levando à conclusão, como já foi referido, de que satisfação e qualidade de serviço, apesar de serem diferentes, são modelos com indicadores comuns.

A diferença entre ambos centra-se *em que a qualidade de serviço é uma valorização global, semelhante a uma atitude, em relação com a superioridade de um serviço, enquanto que a satisfação está relacionada com uma transação específica*. Pode-se dizer assim que a satisfação implica uma relação pontual e não continuada com a empresa, sendo que a qualidade de serviço deve ser analisada do ponto de vista de longo prazo.

**Figura 14 – Diferença na avaliação do cliente, entre qualidade percebida e a satisfação**

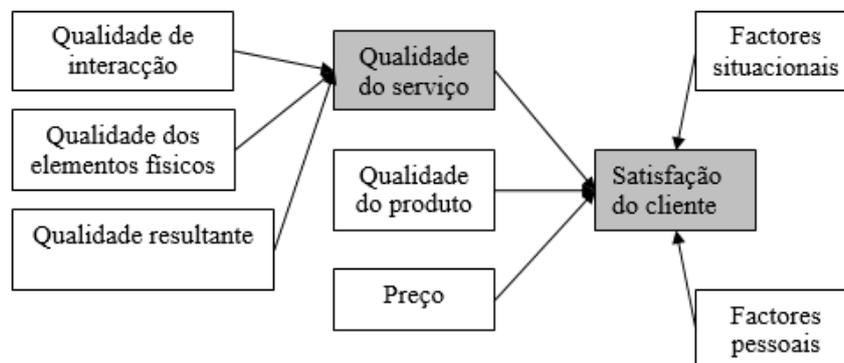


Fonte: Barroso e Armario, 1999, P.201

Ainda segundo Barroso e Armario, outra das diferenças entre os dois termos também passa pela valorização que é feita às duas variáveis conforme se pode aferir pela figura 13.

Assim sendo, a qualidade de serviço é valorizada por uma dupla comparação: entre serviço desejado e percebido e outra entre serviço adequado e percebido. Já a valorização da satisfação do cliente é feita pela comparação entre o serviço previsto e o percebido. A qualidade de serviço pode ser assim considerada antecedente da satisfação do cliente.

**Figura 15 – Perceções do cliente referentes à qualidade e à satisfação**



Fonte: Adaptado pelo autor de Zeithaml e Bitner, 2003, p. 85

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) e de acordo a figura 14, existem diversos fatores que definem os níveis de qualidade e satisfação percecionada pelo cliente. Para estas autoras, a satisfação é a avaliação que um cliente faz de um produto ou serviço em termos de saber se esse produto ou serviço correspondeu às suas necessidades e expectativas. A não correspondência leva a uma sensação de insatisfação.

González e Brea (2006), no seu estudo no âmbito do Turismo rural, sobre os efeitos recíprocos destas variáveis, encontraram uma influência positiva da qualidade de serviço na satisfação, não existindo o mesmo efeito positivo significativo, da satisfação na qualidade de Serviço.

A revisão bibliográfica demonstra que a maioria dos estudos sobre a satisfação dos clientes são relacionados com o paradigma da Conformidade / Desconformidade, em que a satisfação é o resultado do processo de comparação, entre as expectativas e o serviço recebido.

Monroy e Santana (2009) concluem que o êxito do franchising, depende do resultado do relacionamento entre franchisador e os franchisados, medido em termos de satisfação, sendo que esta influencia a rentabilidade do investimento, aumento das vendas, níveis de satisfação e fidelidade dos clientes.

### 4.3. A Fidelidade

Segundo Barroso e Armario (1999) existem algumas consequências benéficas para as empresas, derivadas da utilização de uma estratégia relacional:

- ✓ Retenção de clientes
  - Incremento do volume de compras
  - Fontes de referências
  - Custos de manutenção
  
- ✓ Melhoria das acções de marketing
  - Na eficácia
  - Na eficiência

A retenção de clientes é lucrativa, derivado à relação de longa duração, com conseqüente incremento do volume de vendas, quer dos produtos da empresa quer de novos produtos que a empresa possa lançar. Estes clientes acabam também por referenciar os produtos da empresa a outros, tendo um custo de manutenção mais reduzido, que o correspondente a captar um novo cliente no mercado.

Existe também uma melhoria de eficácia e eficiência das acções de marketing, visto que muitas das ferramentas que se utilizam actualmente dão origem a uma ineficiente aproximação do mercado, enquanto que no caso de clientes fiéis, as acções além de mais dirigidas, os seus custos são amortizados ao longo do período de vida do cliente.

Já para Bermúdez et al (2002) *“a fidelização dos clientes é uma das principais tarefas de uma empresa moderna, de forma a atingir os seus objectivos, no que diz respeito à criação e manutenção do valor.”* Segundo estes autores, os vínculos de natureza estrutural, tais como a confiança, o compromisso, a distribuição do poder e a partilha de tecnologia, são alguns que mais contribuem para um maior grau de fidelização do franchisado.

Os outros dois vínculos, financeiro e social, devem ser utilizados de forma coordenada com o estrutural, de forma a constituir uma base sólida de relacionamentos de qualidade na rede de *franchising*.

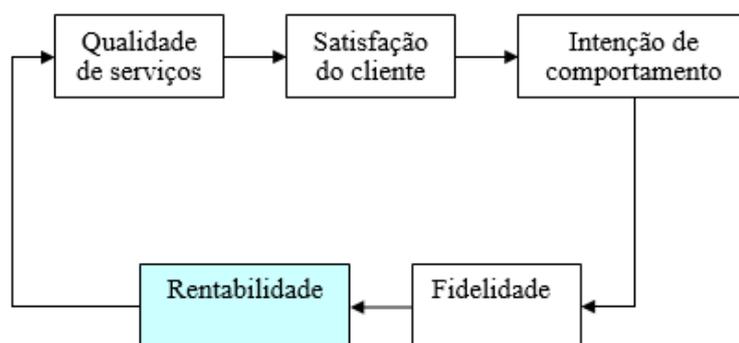
Estes vínculos referem-se aos de natureza financeiros – direitos de entrada, outros pagamentos e investimentos, entre outros – assim como os vínculos sociais – personalização da relação, qualidade da comunicação, reputação da rede e o planeamento de actividades comuns, entre outros.

Segundo Pamies (2003) existe um consenso de que a fidelidade do cliente é um dos principais objectivos das empresas, de forma a sobreviverem e a combaterem a saturação e a extrema competitividade dos mercados.

Acrescenta ainda posteriormente, que clientes fiéis garantem às empresas vantagem competitiva que é sustentável no futuro, tornando-se desta forma como a chave do sucesso, sendo que poucos negócios poderão sobreviver sem a criação de uma base sólida de clientes fiéis (Pamies, 2012).

Segundo Barroso e Armario (1999), o objetivo final de uma estratégia de Marketing Relacional é alcançar a fidelidade dos clientes, sendo a penúltima etapa da cadeia de funcionamento de uma empresa, conforme a figura 15 retrata.

**Figura 16 - Relação qualidade de serviço, satisfação e fidelidade do cliente**



Fonte: Barroso e Armario, 1999, p.202

Segundo estes autores, a fidelização de clientes tem duas dimensões: uma subjetiva e outra objetiva. A subjetiva centra-se em estabelecer vínculos de tipo emocional com o cliente, para que ele se sinta bem com a empresa. A objetiva tem por base a análise do comportamento, atendendo a todos os aspectos que de uma maneira ou de outra, ajudam a medir de forma objetiva o relacionamento do cliente com a empresa.

Para Kotler (2000, p. 70) a chave da retenção de clientes e da sua fidelização é a satisfação dos clientes, sendo que um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel mais tempo;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa os existentes;
- Fala favoravelmente da empresa e dos seus produtos ou serviços;
- Dá menos atenção às marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível ao preço;
- Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa;
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que os contactos entram na rotina.

Czepiel e Gilmore (1987) referem que a fidelidade dos clientes é um conceito cujo significado muda conforme a sua utilização e ou aplicação sendo a sua base muito pouco consistente.

Pamies (2003), refere que a fidelidade é um conceito de natureza complexa, que não permite aos *“investigadores chegarem a uma conclusão sobre a sua definição nem sobre a sua medida.”* Conclui que para se falar da fidelidade no serviço, é necessário que exista uma atitude favorável do cliente, que se manifesta através de indicadores como o cliente recomendar a empresa e a sua intenção de voltar a comprar.

Barroso e Armario (1999) referem também, que a lealdade ou fidelidade têm sido muitas vezes confundidas com o conceito de retenção de clientes. A fidelidade é um conceito multidimensional muito mais amplo, podendo-se considerar que a retenção é um dos indicadores da primeira. Consideram também que uma estratégia de fidelização deve oferecer três resultados claros para a empresa:

- 1.º Os clientes continuam a repetir as suas compras apesar das ofertas atractivas da concorrência;
- 2.º Aumento do volume de negócio por parte do cliente;
- 3.º Novos clientes são atraídos à organização através das referências que recebem.

Bermúdez et al (2002) consideram a fidelização dos clientes como uma das principais tarefas de uma empresa moderna, de forma a atingir os seus objectivos, relativamente à criação e manutenção de valor para o Cliente. Estuda as variáveis que incidem no processo de

fidelização do franquiado e no destaque que as mesmas têm nas acções estratégicas do franquiador.

Vários autores na literatura sobre marketing, consideram que a fidelidade do serviço baseia-se em três dimensões: a fidelidade como comportamento, como atitude e a na vertente cognitiva.

Na perspectiva do nosso estudo, interessa-nos a fidelidade como comportamento (Barroso e Armario, 1999; Zeithaml et al, 1996) nomeadamente na ótica da retenção dos clientes, em que estes através do Condomínio, renovam contrato com o franchisado, assinando novo contrato de prestação de serviços por mais um ano.

#### **4.4 A Confiança**

Berry e Parasuraman (1991) referem que o relacionamento entre cliente e empresa, requer confiança e que o marketing de serviços depende da gestão da confiança, porque o cliente normalmente tem que comprar um serviço antes de o experimentar.

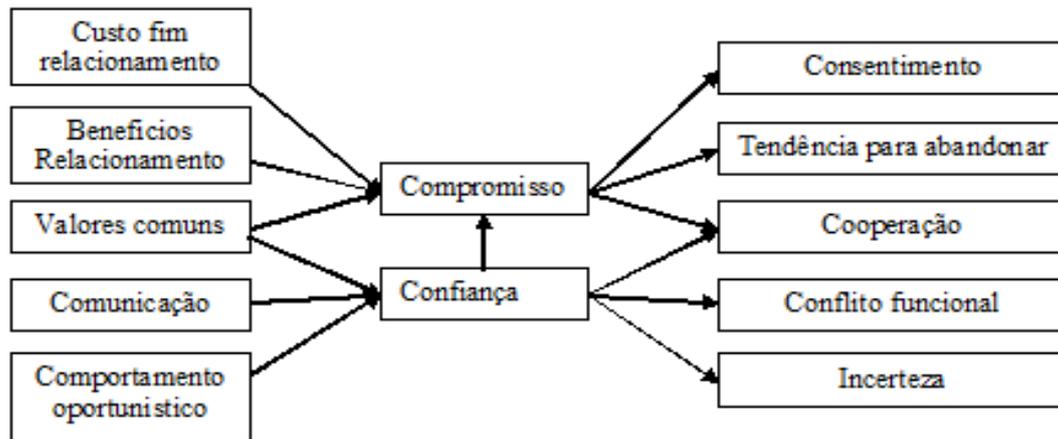
Morgan e Hunt (1994) referem que existe confiança, quando uma das partes acredita que o parceiro de negócio é fiável e íntegro, o que estes autores associam aos conceitos existentes na literatura sobre o assunto, onde se refere a qualidades associadas, como ser coerente, competente, honesto, justo, responsável, útil e benevolente.

Já Jap (2001) refere a importância de fatores como a confiança, nos resultados entre organizações. De forma semelhante, Moorman et al (1993, p.82) definem a confiança como *“na boa vontade de se confiar na outra parte da troca, na qual se tem confiança”*.

Ainda Morgan e Hunt (1994), consideram que compromisso e confiança são fundamentais para o sucesso do marketing relacional, porque induzem as empresas a trabalharem para preservar os investimentos nos relacionamentos, colaborando com os parceiros de intercâmbio, resistindo à atracção de medidas de curto prazo em favor de benefícios esperados de longo prazo, ao manter os parceiros atuais e por fim, ao verem potenciais medidas de alto risco, a serem prudentes, por acreditarem que os seus parceiros não atuarão de forma oportunista.

Referem que a confiança e o compromisso em conjunto, levam diretamente a comportamentos de cooperação que levam por sua vez a conceitos relacionais.

**Figura 17 – Modelo KMV do Marketing Relacional**



Fonte: Morgan e Hunt, 1994, p.22

A Confiança surge com o Compromisso, como variáveis de intermediação, com 5 variáveis dependentes e cinco independentes (Morgan e Hunt, 1994).

Diversos estudos comprovaram a importância da confiança do fornecedor na obtenção de relacionamentos fortes e efetivos com os seus clientes e na fé que este por sua vez, tem no fornecedor do serviço (Ganesan, 1994 e Morgan y Hunt, 1994)

Com efeito, na literatura de marketing abundam os estudos que abordam a confiança no contexto das relações de canal, demonstrando que a confiança é uma característica própria das relações de sucesso (Ganesan, 1994; Mohr e Spekman, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Dwyer et al., 1987; Varadarajan e Cunningham, 1995).

Já Aldrich e Fiol (1994) definem confiança como uma crença, de que tudo vai correr bem com a empresa. A confiança é definida como uma crença, um sentimento ou uma expectativa em relação à outra parte, advindo das capacidades desta, a sua fiabilidade e intencionalidade. Neste sentido, a confiança é o grau em que aquele que confia na outra parte, mantém uma atitude positiva relativamente à boa vontade e fiabilidade, numa situação de intercâmbio arriscada (Ganesan, 1994; Das e Teng, 1998).

Segundo Pamies (2003), a confiança do cliente em relação ao fornecedor do serviço também está listada como um precedente para a possível fidelidade. Refere também que as investigações realizadas na área de marketing e serviços centradas na confiança e no seu relacionamento com a fidelidade dos clientes não partilham a mesma tradição que as investigações em qualidade e satisfação.

#### **4.5. Imagem do Fornecedor de Serviço**

Para Grönroos (2000, p.361), a *“Imagem de uma empresa, representa os valores que clientes, clientes potenciais, clientes perdidos e outros grupos de pessoas, associam à organização.”* Refere ainda que a imagem pode variar dependendo do grupo de pessoas em causa e inclusive pode variar de pessoa para pessoa.

Considera serem quatro as funções da Imagem:

- ✓ Comunicar expectativas;
- ✓ Ser um filtro que influencia as perceções;
- ✓ Ser uma função das expectativas, bem como das experiências;
- ✓ Causar um impacto interno sobre os funcionários e externo sobre os clientes.

Segundo Correia e Miranda (2010) existem estudos que utilizam a variável imagem, sendo:

- ✓ Mais numerosos aqueles em que surge como antecedente da satisfação e da qualidade do serviço (Selnes, 1993; Berry, 2000; Bigné et al, 2001; Pamies, 2003);
- ✓ Poucos, os que analisam a influência sobre a fidelidade (Selnes, 1993; Ostrowsky et al, 1993; Sándvik e Duhan, 1996).

Esta análise tem especial interesse atendendo á necessidade que temos de estudar o impacto da imagem da rede, em diversas variáveis, nomeadamente ao nível do cliente e do franchisado.

Nguyen e LeBlanc (2001) definem a imagem de uma organização como uma noção global estabelecida na mente do público sobre uma empresa. Esta imagem está relacionada com

diversas características, tais como, arquitetura, produtos e serviços oferecidos, tradição e a ideologia, entre outros.

Segundo Berry (2000), nos serviços é fundamental o desenvolvimento de uma imagem de marca, devido à dificuldade de diferenciar os serviços, que não têm características físicas, atendendo à intensa competição nos mercados dos serviços, e à desregulamentação que alguns sofreram.

Para Selnes (1993), a marca é frequentemente mais ligada à reputação da organização do que aos seus produtos ou serviços. Apresenta um modelo, do qual utilizamos a escala para medir a imagem do fornecedor do serviço, em que integra qualidade do serviço, reputação da marca, que nos serviços pode ser identificada como imagem do fornecedor do serviço, satisfação e fidelidade do cliente. Neste estudo conclui que a reputação da marca tem mais influência na fidelidade do cliente do que a satisfação. Para este autor e Sándvik e Duhan (1996), a imagem nos serviços é a mesma coisa que marca ou imagem de marca, atendendo à associação feita pelos clientes.

Para Grönroos (2000), conforme figura 17, a qualidade de um serviço tem duas dimensões; a dimensão técnica ou de resultado, que é aquilo que o cliente recebe nas interações com a empresa e a dimensão funcional ou relacionada ao processo, que é o modo como ele recebe o serviço e experimenta o processo simultâneo de produção e consumo. Considera que o fornecedor de serviços não se poderá esconder atrás dos nomes das marcas e distribuidores, podendo ver a empresa, os seus recursos e os seus métodos de operação. A imagem do fornecedor pode assim afetar a perceção de qualidade do cliente de diversas maneiras, funcionando como um filtro.

**Figura 18 – Duas dimensões de qualidade de serviço segundo Grönroos**



Fonte: Grönroos, 2000, p.87

Se na ideia dos clientes, o fornecedor for bom, isto é, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros serão provavelmente perdoados. Se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro será muitas vezes maior devido a esse facto. A imagem corporativa evidenciada na figura 17 funciona como um filtro ampliando ou reduzindo os fatores positivos ou negativos.

Este conceito revela-se interessante no âmbito do nosso trabalho, pois numa rede de *franchising*, a Imagem corporativa ou a própria marca, assume-se como uma das variáveis mais importantes no relacionamento com o cliente, sendo objeto do nosso estudo.

No caso do nosso estudo, a reputação da marca é personificada pela imagem do fornecedor dos serviços, neste caso a imagem da Rede de *franchising*.

#### **4.6. A Orientação para o Mercado**

Segundo Barroso et al (2005), na última década a literatura de marketing reconheceu o papel da Orientação para o Mercado, como a maior fonte para se atingir uma vantagem competitiva sustentável. Segundo os mesmos autores, os últimos estudos revelam “*a importância de coordenar as atividades internas das empresas, com o objetivo de criar de forma continua valor para o cliente*”. Para esse efeito será necessário desenvolver uma orientação interna e externa, com o objetivo de tornar possível o estabelecimento de uma verdadeira filosofia de OM.

Barroso e Armario (1999) referem que “*o Marketing Relacional constitui uma forma de orientação para o mercado, que coloca especial ênfase na orientação para o cliente, sendo com o mesmo, que se trata de estabelecer e explorar uma relação de longo prazo, que o fidelize e a partir do qual se espera atingir um impacto positivo sobre os resultados económicos da empresa*. Consideram que a orientação de uma organização para o cliente, é composta por três elementos distintos: clima de serviço, nível de motivação e compromisso organizacional.

Já segundo Desphandé e Farley (1998, p.213) a Orientação para o Mercado é definida como a “*medida em que existe um conjunto de atividades e processos funcionais cruzados,*

*direcionados à obtenção e satisfação dos clientes através da avaliação contínua das suas necessidades*". Referem ainda *"a orientação para o consumidor é o conjunto de crenças que colocam o interesse do consumidor em primeiro plano, não excluindo, porém, os de todos os stakeholders como proprietários, gestores e empregados, com o objetivo de desenvolver uma empresa rentável em longo prazo."* Consideram desta forma, que na procura de rentabilidade a longo prazo, os clientes devem estar em primeiro lugar, sem no entanto excluir todos os outros intervenientes e interessados.

Segundo Day (2000) devido à instabilidade e enorme competitividade dos mercados, estar orientado ao mercado, tornou-se numa necessidade estratégica. Segundo o mesmo autor, são necessários três elementos fundamentais para que exista uma OM:

- 1 – Uma cultura, que deve procurar sempre um valor superior para o cliente e uma procura contínua de novas fontes de vantagem competitiva;
- 2 – Uma técnica, que permita uma proximidade com os clientes e uma visão estratégica baseada na antecipação de oportunidades e ameaças;
- 3 - Uma estrutura específica que permita que a empresa possa antecipar e responder de forma correta, às mudanças nos clientes e no mercado, mantendo uma política de uma elevada entrega de valor.

Já Kohli e Jaworski (1990, p.1) descrevem OM como *"a cultura que de forma mais efetiva e eficiente cria comportamentos para a criação de um valor superior para os clientes"*, medindo a dimensão da OM pelo comportamento que é a manifestação desse valor. Identificam três elementos-chave: a) geração de informações/inteligência; b) disseminação de informações/inteligência; c) capacidade de resposta para o mercado.

Segundo Narver e Slater (1990, p.20), e na mesma linha de pensamento dos autores referidos no parágrafo anterior, OM é *"a cultura organizacional que de forma mais efetiva e eficiente, cria os comportamentos necessários para a obtenção de valor superior para os consumidores e desta forma, mantém um elevado desempenho no negócio"*. Para estes autores, a componente comportamental é indispensável para uma postura OM, definindo três elementos relacionados com a OM: a) orientação para o consumidor; b) orientação para os competidores; c) coordenação interfuncional.

Posteriormente Slater e Narver (1995), definem OM como uma cultura 1 - que coloca como prioridade máxima a criação do lucro e a manutenção de um valor superior para o cliente, tendo em conta os interesses dos acionistas; 2 – define normas comportamentais no desenvolvimento da organização e na obtenção de informação sobre o mercado.

Segundo Júnior e Antonialli (2011), a definição do termo Orientação para o Mercado “*ainda não é consensual, sendo utilizado, de forma geral, para designar a instituição do conceito de marketing por toda a organização, sendo essa uma responsabilidade de todos os departamentos e divisões*”. Ainda segundo os mesmos autores, com a evolução do conceito OM, foram desenvolvidos diversos estudos tentando comprovar, empiricamente, a ligação existente entre OM e a performance das organizações.

De uma forma geral e após a revisão teórica efetuada sobre os principais conceitos de *franchising* e marketing relacional e de serviços, podemos afirmar que obtivemos elementos que nos permitem ter algumas garantias de resposta ao problema colocado no âmbito do nosso trabalho de investigação.

Conseguimos construir uma base sólida de conhecimentos sobre o *franchising*, marketing relacional e de serviços, que nos permite cumprir com alguns dos objetivos específicos a que nos tínhamos proposto, no início do nosso trabalho de investigação.

## **II PARTE - Análise empírica dos dados**

## Capítulo 5 – Modelo Concetual Inicial e Hipóteses em Estudo

A literatura existente demonstra a necessidade de estudar e aprofundar a aplicação de conceitos relacionais nas redes de *franchising*. Conforme referem Díez et al (2004, p.430), “*O sistema de franchising desenvolveu-se de uma forma imparável e está a contribuir de forma importante para a modernização do retalho*”. Este estudo faz referência ainda à “*Investigação em franchising*”, onde das diversas linhas de investigação que podem ser adotadas, uma delas refere-se à relação entre o franchisador e o francheado, nomeadamente no que respeita em termos de marketing relacional, às variáveis compromisso, satisfação e fidelidade.

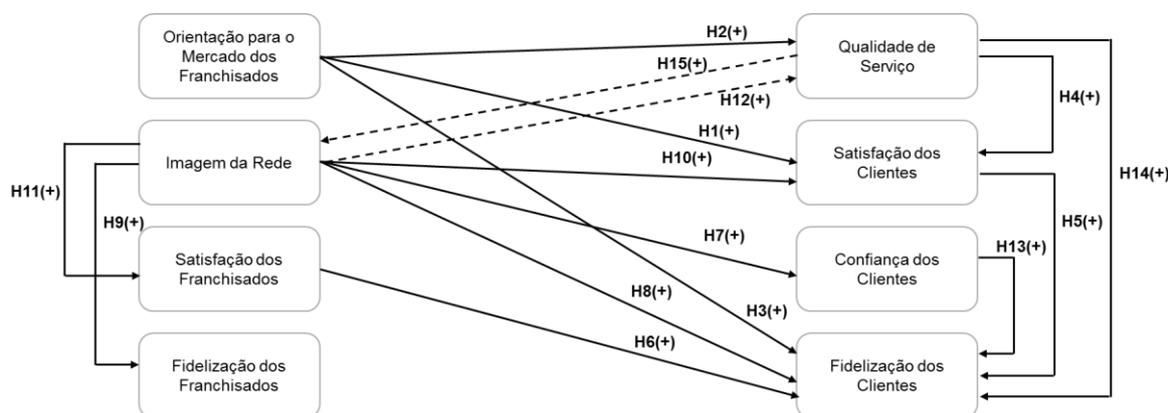
No franchising lidamos com dois sistemas que se interligam para fazer um só: a dinâmica entre o franchisador e o francheado e a relação entre o francheado e o seu cliente. Interessamo-nos no âmbito do nosso trabalho de investigação, avaliar dimensões e hipóteses, que nos permitam perceber melhor estes relacionamentos e trazer ideias que sejam aplicáveis ao mercado empresarial.

É neste sentido que estudamos conceitos importantes pertencentes ao marketing relacional, tais como, a Orientação para o mercado do francheado, a Imagem da rede de *franchising* e a forma como influenciam outras dimensões, a satisfação do cliente e do francheado, a confiança no fornecedor de serviço, a qualidade de serviço percebida pelo cliente e a satisfação do francheado e do seu cliente em relação à rede de *franchising*.

Todos estes elementos são dinâmicos e interagem entre eles e conforme pudemos verificar pela análise bibliográfica que fizemos, afiguram-se como extremamente relevantes para se atingir um objetivo fundamental: a fidelização de clientes e francheados.

Torna-se assim importante analisar os relacionamentos dentro da rede de *franchising*, entre os francheados e a rede e os clientes da rede e os francheados. Neste sentido, estabeleceu-se um quadro de hipóteses que deverão ser testadas através da análise aos dados recolhidos por via da aplicação de questionários aos clientes e aos francheados. Concretamente:

Figura 19 – Modelo Conceptual Inicial



Fonte: O próprio autor

Assim, e tendo por base os trabalhos de diversos autores sobre marketing relacional e *franchising*, estabelecemos as seguintes hipóteses a serem testadas:

**Hipótese 1 - A orientação para o mercado (OM) do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.**

Numa rede de *franchising* do sector dos serviços, assume extrema importância a capacidade de uma empresa, ou o conjunto de várias empresas, isto é, franchisados, que funcionam debaixo de uma estrutura franchisada, poderem adotar atitudes homogéneas e permanentes de orientação para os seus clientes, com vista a proporcionar aos mesmos elevados níveis de satisfação.

Kolhi e Jaworski (1990) defendem que a OM ao proporcionar um elevado nível de conhecimento do cliente e da concorrência, acaba por entregar um valor superior ao cliente, garantindo assim a sua satisfação.

Por sua vez, Pamies e Vázquez (2002) referem que existe uma relação mais forte indireta do que direta, entre a OM e Satisfação, considerando que esta ligação é feita através da perceção da qualidade de serviço pelo cliente. Entendem que esta situação decorre pelo horizonte temporal a longo prazo que as consequências da OM apresentam.

Estas hipóteses relacionadas com a Orientação para o Mercado e a Satisfação de clientes, estão defendidas pelos autores Pamies e Vázquez (2002); McCullough *et al* (1986); Kolhi e Jaworski (1990) e Barroso *et al* (2005).

Atendendo a todas estas informações, pretendeu-se estudar a relação positiva entre a OM do franchisado e a satisfação dos clientes.

**Hipótese 2 - A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percecionada pelos clientes finais.**

Segundo Barroso et al (2005), a literatura de marketing de serviços, estabelece que a qualidade de serviço é uma das variáveis que têm significativo impacto no desempenho das empresas. No seu estudo, estes autores confirmam o impacto positivo entre OM e a qualidade de serviço percecionada pelo cliente, realçando que estes esforços dos gestores, são compensados pelas boas avaliações dos clientes em relação aos serviços recebidos.

Conforme referimos na hipótese anterior, uma rede que consiga que os seus franchisados estejam orientados para o seu cliente, poderá disso obter mais-valias, nomeadamente ao nível da qualidade percecionada pelos seus clientes.

Lewis e Gabrielsen (1998) defendem que a qualidade percecionada depende de uma empresa vocacionada e orientada para o cliente, em que exista um comportamento organizacional que direciona a empresa para a qualidade de serviço.

Söderlund (1995) afirma que se poderiam utilizar as dimensões da qualidade percecionada como dimensões de OM, visto que se tratam de formas de atender e prestar atenção ao cliente. Esta hipótese é também sustentada por Lewis y Gabrielsen (1998).

**Hipótese 3 - A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.**

A fidelização dos clientes assume-se como um dos fatores de sucesso de uma empresa, atendendo a que existe inúmera literatura que associa a fidelização à rentabilidade das estruturas empresariais. Trata-se de avaliar o impacto positivo da OM na fidelidade dos clientes da rede de *franchising*.

Segundo Barroso et al (2005) existem ligações entre OM e a fidelidade, visto que através da criação de valor chegamos à satisfação do cliente e à sua fidelização.

Pamies e Vázquez (2002) concluem que existe uma relação indireta entre OM e fidelidade, através da intenção do cliente via qualidade de serviço e satisfação do cliente. No entanto também referem a existência de deficiência na investigação sobre a satisfação do cliente e a qualidade percecionada no âmbito da OM, sendo que alguns trabalhos a relacionam com a fidelidade, enquanto retenção de clientes, tendo por referência Kolhi y Jaworski (1990),

Appiah-Adu *et al.* (2000), Balakrishnan (1996), Cossío (2000), Maydeu-Olivares e Lado (1998), Pelham (1993) e Trespalacios *et al.* (1997).

Pretende-se assim avaliar se a OM do franchisado está positivamente relacionada com a fidelidade dos clientes finais da rede, existindo um efeito positivo de fidelização na orientação para o cliente, do comportamento do franchisado.

**Hipótese 4 - A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.**

A literatura tem estudado a importância dos conceitos de qualidade de serviço e satisfação. No âmbito do nosso trabalho de investigação, procuramos verificar se se verifica o impacto positivo de uma variável na outra. Barroso *et al.* (2005) confirmam a importância da perceção de um serviço de qualidade, na satisfação dos clientes.

Pamies (2012) no seu estudo sobre agências de viagens, conclui que a variável qualidade do serviço, tem um efeito positivo na variável satisfação do cliente, funcionando como antecedente e causa da mesma.

Beerli *et al.* (2000) referem que a Satisfação do cliente está relacionada com a qualidade de serviço sendo esta última antecedente da Satisfação.

Atualmente existe uma orientação semelhante da maior parte dos investigadores, propondo que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação do cliente.

**Hipótese 5 - A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.**

**Hipótese 6 - A satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.**

Segundo Pamies (2003) na maior parte das investigações anteriores explorou-se o efeito indireto da qualidade do serviço sobre a fidelidade, agindo através da satisfação do cliente. Pamies (2012), conclui que a variável satisfação do cliente, tem um forte impacto na fidelidade do cliente, funcionando como variável mediadora entre Qualidade do Serviço e Fidelidade.

Pamies e Vázquez (2002) corroboram Beerli *et al.* (2000) e Berné *et al.* (1996), na satisfação do cliente enquanto fator essencial da Fidelidade.

Numerosos investigadores referem assim a ligação entre a Satisfação e a fidelidade dos clientes, nomeadamente Parasuraman et al (1988 e 1996), Barroso e Armario (1999), Beerli et al (2000), Yu et al (2005) e Yieh et al (2007).

No âmbito deste trabalho de investigação, interessa-nos estudar também a relação entre a variável satisfação e fidelidade, ao nível do franchisado. Queremos verificar se existe algum impacto positivo, entre a satisfação de um franchisados e a fidelidade do mesmo e entre a satisfação dos franchisados e a fidelidade dos seus clientes.

**Hipótese 7 - A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.**

No *franchising*, a imagem do fornecedor de serviço, confunde-se com a imagem da rede e também com a imagem da marca. Alguns dos autores que aqui apresentamos, estudaram a existência deste impacto positivo, noutros sectores de actividade e também no comércio tradicional. Afigura-se relevante estudar a variável imagem, no âmbito da rede de *franchising*. Correia e Miranda (2010) no seu estudo no sector de urgências hospitalares, chegaram à conclusão que a Imagem ou Reputação do serviço de urgências, não contribuía para aumentar de forma significativa a Confiança no serviço, nem garantir a sua recomendação a outros utentes. Berry (2000) refere que a imagem da marca tem uma influência na confiança do cliente, permitindo perceber e entender melhor o serviço. No nosso estudo, procuramos reavaliar esta ligação.

Pamies (2003) refere que embora a maioria das investigações anteriores representarem um efeito direto da imagem corporativa na fidelização do cliente, poderia considerar-se também um efeito indireto atuando através de variáveis mediadoras como a confiança do cliente.

**Hipótese 8 - A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.**

**Hipótese 9 - A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados.**

O impacto da imagem da rede, na fidelização de clientes e franchisados, revela-se como importante, no sentido de que diversos autores entendem que uma marca cria clientes fiéis.

Neste sentido, Andreassen e Lindestad (1998) examinaram o papel da imagem corporativa na fidelidade do cliente no setor de serviços e encontraram influência tanto direta quanto indireta da imagem sobre a fidelidade.

Sándvik e Duhan (1996) e Selnes (1993) também referem a imagem ou a reputação do fornecedor de serviços como uma variável que pode ter alguma influência sobre a fidelidade dos clientes. Por sua vez, Hart et Rosenberger (2004) também encontraram um efeito significativo e positivo da imagem corporativa na fidelidade do cliente.

**Hipótese 10 - A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.**

**Hipótese 11 - A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados.**

Bloemer et al (1998) e Zimmer e Golden (1988), encontram uma ligação positiva entre imagem corporativa e a satisfação dos clientes, apesar de se poder questionar se a variável satisfação, não poderá ser uma variável de mediação entre a imagem do fornecedor e a fidelidade do cliente.

No entanto, através destas hipóteses, interessa-nos avaliar o impacto positivo direto, da imagem da rede de *franchising* na satisfação dos clientes e dos franchisados.

**Hipótese 12 - A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percecionada pelos clientes finais.**

Inúmeros autores estudaram o impacto da qualidade de serviço percecionada pelo cliente, na imagem de um fornecedor de serviço nomeadamente Parasuraman et al (1988), Boulding et al (1993), Zeithaml et al (1996) e Gummesson (2002)) entre outros. No âmbito deste trabalho de investigação, entendemos como importante verificar se existe reciprocidade no impacto das variáveis imagem do fornecedor de serviço, neste caso a rede de *franchising* representada pelo seu franchisado e a qualidade de serviço percecionada pelos seus clientes.

Grönroos (2004) aborda o conceito da imagem, como um filtro entre a qualidade técnica do resultado e qualidade funcional do processo e a qualidade total percecionada pelo cliente.

**Hipótese 13 - A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.**

A variável confiança, tem desempenhado um papel importante em termos de avaliação de conceitos relacionais. Pamies (2012) no seu estudo sobre agências de viagens, concluiu que a variável Confiança, tem impacto na variável fidelidade, apesar de o coeficiente ser mais reduzido do que entre Satisfação e Fidelidade do Cliente.

Ibáñez et al (2004) no seu estudo, referem que os resultados obtidos indicam que a confiança do cliente doméstico no fornecedor de energia, tem uma influência direta na fidelidade, superior à variável satisfação.

Já Yieh et al (2007), concluem que a confiança tem um impacto positivo na fidelidade do cliente e autores como Moorman et al (1993), Garbarino e Johnson (1999) e Pamies (2003) entre outros, sugerem uma influência direta da confiança no prestador do serviço.

**Hipótese 14 - A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.**

Correia e Miranda (2010) defendem que a qualidade e a satisfação, são as principais variáveis antecedentes da fidelidade do cliente.

Alguns autores, estudaram a influência da qualidade de serviço na fidelidade, ao nível das intenções comportamentais de forma direta - Parasuraman et al (1988), Boulding et al (1993), Zeithaml et al (1996), sendo que certos autores como Gummesson (2002) consideram que a qualidade de serviço tem uma influência direta na fidelidade.

Atendendo à numerosa bibliografia existente sobre esta relação e à importância da sua análise no sector dos serviços de *franchising*, colocamos a hipótese da existência de uma relação positiva entre a qualidade de serviço e a fidelização do cliente.

**Hipótese 15 - A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.**

Selnes (1993), Ostrowski et al (1993) e Aydin et Ozer (2005), referem que a qualidade de serviço tem efeito significativo na imagem corporativa, neste caso Imagem do fornecedor.

Também Correia e Miranda (2010) corroboram a tese de que a qualidade e a satisfação são antecedentes da imagem do fornecedor de serviços.

Silva et al (2013) no seu estudo sobre avaliação de clientes em comunicações móveis, referem que a imagem corporativa deriva de todas as experiências cliente, em que o consumo e a qualidade de serviço são representativos destas experiências.

Existe bibliografia que aponta no sentido da nossa hipótese, em que a percepção da qualidade do serviço afeta diretamente a imagem corporativa.

Em resumo, definiram-se 15 hipóteses, conforme se pode verificar no quadro seguinte:

**Quadro 7 – Resumo das hipóteses e sínteses da revisão da literatura por hipóteses estudadas**

Hipóteses	Autores
<b>H1) A orientação para o mercado (OM) do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.</b>	Kolhi e Jaworski (1990), Barroso et al (2005) e Pamies e Vázquez (2002)
<b>H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais.</b>	Barroso et al (2005), Lewis e Gabrielsen (1998) e Söderlund (1995)
<b>H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.</b>	Pamies e Vázquez (2002), Barroso et al (2005), Kolhi e Jaworski (1990), Appiah-Adu et al (2000), Balakrishnan (1996) e Maydeu-Olivares e Lado (1998)
<b>H4) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.</b>	Barroso et al (2005), Pamies (2012) e Beerli et al (2000)
<b>H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.</b> <b>H6) A satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.</b>	Pamies (2003), Pamies (2012), Pamies e Vázquez (2002), Beerli et al (2000), Berné et al (1996), Parasuraman et al (1988), Zeithaml et al (1996), Barroso e Armario (1999), Yu et al (2005) e Yieh et al (2007)
<b>H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.</b>	Pamies (2003), Berry (2000) e Correia e Miranda (2010)
<b>H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.</b> <b>H9) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados.</b>	Andreassen e Lindestad (1998), Selnes (1993), Sándvik e Duhan (1996) e Hart et Rosenberger (2004)
<b>H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.</b> <b>H11) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados.</b>	Bloemer et al (1998) e Zimmer e Golden (1988)
<b>H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percebida pelos clientes finais.</b>	Grönroos (2004), Parasuraman et al (1988), Boulding et al (1993), Zeithaml et al (1996) e Gummesson (2002)
<b>H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem</b>	Pamies (2003), Pamies (2012), Ibáñez et al

<b>um efeito positivo na fidelidade do cliente.</b>	(2009), Yieh et al (2007), Moorman et al (1993) e Garbarino e Johnson (1999)
<b>H14) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.</b>	Correia e Miranda (2010), Parasuraman et al (1988), Boulding et al (1993), Zeithaml et al (1996) e Gummesson (2002)
<b>H15) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.</b>	Selnes (1993), Ostrowski et al (1993), Aydin et Ozer (2005), Correia e Miranda (2010) e Silva et al (2013)

## Capítulo 6 – Conceitos Metodológicos

### 6.1. Opções Metodológicas adotadas

A presente investigação pretende avaliar a importância da Estratégia do Marketing Relacional no *Franchising* e sua aplicação no sector de Gestão de Condomínios em Portugal. Neste capítulo procuramos efetuar um enquadramento sobre a metodologia utilizada nas diferentes etapas da investigação e ainda efetuar um enquadramento amostral. Finalmente, este capítulo irá ainda focar-se nos métodos e técnicas estatísticas para análise de dados.

Quanto à metodologia da parte teórica desta investigação, após uma profunda reflexão sobre a temática e após a delimitação do âmbito da tese, seguiu-se a pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura. Esta última foi por várias vezes revista e atualizada, permitindo elaborar o enquadramento teórico da tese e procurando responder às hipóteses teóricas, relacionando as áreas de marketing relacional e *franchising*.

Esta investigação corresponde a um desenho quantitativo e por consequência baseia-se na medição, análise e interpretação de dados numéricos. O termo análise de dados quantitativos é aqui considerado preferível à designação análise estatística porque a ênfase está na compreensão e análise dos dados, mais do que na natureza das técnicas estatísticas propriamente ditas (Bryman e Cramer, 2003).

Para a sua concretização terá sido utilizado o recurso ao método de recolha de pesquisa por questionário. O questionário é apropriado para os objetivos da investigação, baseada num conjunto de perceções individuais, e igualmente ajustado ao seu propósito principal, traduzido na pretensão de encontrar relações entre diversas variáveis e testar um modelo teórico previamente definido. Para além disso, este possibilita o conhecimento momentâneo de um universo de elementos, numa perspetiva descritiva e quantificada (Vicente et al, 2001). A pesquisa por inquérito é o estudo científico de uma parte de uma população com o objetivo de estudar atitudes, hábitos e preferências da população relativamente a acontecimentos, circunstâncias e assuntos de interesse comum (Ferreira e Campos, 2004).

Segundo Vicente et al (2001) a conceção e o levar à prática uma pesquisa por inquérito é um processo complexo envolvendo diversas etapas, onde delinear o problema e especificar os

objetivos corresponde a uma fase inicial do mesmo. Tal deverá ser feito de forma precisa e concisa pois facilitará todo o trabalho posterior até à análise dos dados.

Apesar de cada inquérito ser único, todos têm em comum várias tarefas que necessitam de ser concluídas para o seu sucesso. Vários são os autores que descrevem estas tarefas ou etapas na produção de um inquérito e é crucial pensar nelas desde o primeiro dia.

Este estudo quantitativo consistiu na construção e aplicação de 3 questionários: (1) os franchisados da rede; (2) os clientes dos franchisados; (3) questões de caracterização dos respondentes, tendo sido construído através de um processo multifásico:

- Definição dos objetivos;
- Escolha do método de recolha dos dados;
- Definição do universo da investigação e do processo de amostragem utilizado;
- Desenho do questionário;
- Pré-teste do questionário;
- Recolha dos dados;
- Tratamento dos dados;
- Criação de novas variáveis e modificação das existentes;
- Análise dos dados e escrita do relatório;
- Revisão do processo para melhorar o inquérito seguinte.

Podem-se identificar estas fases como sendo individuais, mas é crítico não as considerarmos como isoladas, visto que todo o processo é interdependente e dificilmente qualquer fase pode ser considerada isoladamente.

### **6.1.1. A Elaboração do Questionário**

A necessidade de procura de informação é definida pela procura sistemática de conhecimento que complete a lacuna de informação, sendo esta essencial ao suporte das atividades de investigação.

Uma investigação por questionário é constituída por um conjunto de questões normalmente estruturadas e padronizadas, que visam reduzir o enviesamento do estudo, garantindo deste modo a validade, confiança e generalidade. Este tipo de pesquisa de informação é englobado na investigação quantitativa que representa a informação resultante de características

suscetíveis de serem medidas, através dos resultados obtidos da amostra representativa da população.

Segundo Hill e Hill (2012) um questionário é um instrumento com elevada importância numa investigação. Como tal é necessário garantir a elaboração de um bom questionário que forneça dados adequados que permitam testar as hipóteses da investigação.

Estes mesmos autores referem ainda que a amostra utilizada para recolher informação quantitativa deve ser representativa da população objeto de estudo, pelo que os resultados obtidos devem permitir a nível estatístico, uma extrapolação ao universo, considerando uma determinada margem de erro e um dado nível de confiança.

Numa investigação quando aplicamos um questionário, a maioria das variáveis são medidas através das perguntas elaboradas, logo o questionário assume um papel primordial na qualidade dos dados alcançados.

Segundo Hill e Hill (2012) um questionário tem que permitir testar adequadamente as hipóteses de investigação. Antes de elaborar um questionário deve-se avaliar as hipóteses e decidir não só as perguntas que vamos utilizar para medir as variáveis, mas também o tipo de resposta adequado a cada pergunta, isto é, o tipo de escala de medida. O questionário é assim um método estruturado de recolha de informação onde todas as questões seguem uma determinada ordem.

Nesta investigação utilizou-se a escala de Likert de 5 pontos, uma vez que é a mais utilizada em estudos de investigação sobre marketing relacional, satisfação e fidelização de clientes.

Aplicaram-se três questionários com o intuito de recolher informações a um grupo específico de indivíduos. Assim:

- Questionário I – Conjunto de questões exclusivamente direcionadas aos franchisados da Rede;
- Questionário II – Conjunto de questões direcionadas aos clientes das agências franchisadas;
- Questionário III, destinada apenas ao preenchimento pelo entrevistador, com questões de caracterização dos respondentes.

Quanto à tipologia de perguntas, foram elaboradas perguntas predominantemente fechadas, sendo as respostas previamente condicionadas, uma vez que segundo Hill e Hill (2012) é mais

fácil aplicar métodos estatísticos para analisar as respostas, através de meios mais sofisticados.

### 6.1.2. Escalas Utilizadas no Estudo

Para este estudo foram analisadas as seguintes dimensões: Orientação de mercado (OM), Qualidade do serviço, Satisfação, Imagem global da rede, Confiança e Fidelidade.

#### a) Orientação de mercado (OM)

Relativamente às escalas utilizadas para OM, Desphandé e Farley (1998) fizeram uma revisão das escalas de medida da OM e propuseram uma nova escala – denominada MORTN – que utiliza apenas 10 indicadores, que segundo os mesmos, decorre de uma definição mais correta de OM.

Esta escala, cuja composição indicamos, apresenta um elevado nível de fiabilidade e foi desenvolvida a partir das escalas principais de Narver e Slater (1990), Kohli et al (1993), e Desphandé et al (1993).

Para a dimensão **Orientação de Mercado**, tivemos que adaptar a escala de forma a poder ser utilizada ao nível do franchisado.

**Tabela 1 – Síntese das escalas de medida de OM**

AUTORES	ESCALA	CARACTERÍSTICAS
Narver e Slater (1990)	MKTOR	- Escala de 15 itens
Kohli, et al (1993)	MARKOR	- Escala de 20 itens
Desphandé, et al (1993)	D-F-W	- Escala de Orientação para o Consumidor com nove itens - O estudo incluía a cultura corporativa e a capacidade de inovação como fatores determinantes da performance
Desphandé e Farley (1998)	MORTN	- Escala de 10 itens, que sintetiza as três anteriores - Testada (e validada) junto a 82 gerentes de companhias americanas e europeias

Fonte: Júnior e Antonialli, 2011

*Escala para questionário ao franchisado:*

---

**Orientação para o mercado**

---

<b>OM 1</b>	“Os nossos objetivos de negócio são determinados principalmente pela satisfação dos clientes.”
<b>OM 2</b>	“Monitorizamos constantemente o nosso nível de empenho e orientação em servir as necessidades dos clientes.”
<b>OM 3</b>	“Comunicamos abertamente, entre as diversas áreas funcionais, a informação respeitante às boas e más situações vividas com clientes.”
<b>OM 4</b>	“A nossa estratégia de obtenção de vantagens competitivas baseia-se no entendimento que temos das necessidades dos clientes.”
<b>OM 5</b>	“Avaliamos a satisfação dos nossos clientes de forma sistematizada e frequente.”
<b>OM 6</b>	“Lidamos regularmente com medidas do nível de serviço prestado aos clientes.”
<b>OM 7</b>	“Estamos mais concentrados nos clientes ( <i>customer focus</i> ) do que os nossos concorrentes.”
<b>OM 8</b>	“Acredito que a principal razão de existência desta rede de <i>franchising</i> é servir os clientes.”
<b>OM 9</b>	“Solicitamos aos nossos clientes, pelo menos uma vez por ano, que avaliem a qualidade dos serviços que prestamos.”
<b>OM 10</b>	“A informação respeitante à satisfação dos clientes é nesta empresa divulgada a todos os níveis numa base regular “

---

b) Qualidade do serviço

Na dimensão **Qualidade do Serviço**, iremos utilizar a escala de perceção do resultado não considerando as expectativas. Esta escala tem 21 itens de perceção, distribuídos por cinco dimensões de qualidade em serviços: fiabilidade (item 1 ao 5), capacidade de resposta (item 6 ao 8), segurança (item 9 ao 12), empatia (item 13 ao 16), e tangibilidade (Item 17 ao 21). Adaptamos uma escala original *SERVQUAL* de Parasuraman et al (1988b, 1991 e 1994) utilizando a versão referida por Zeithaml e Bitner (2003):

---

### **Qualidade do Serviço**

- 
- |                |  |
|----------------|--|
| <b>Qual 1</b>  | “Quando a Agência promete fazer alguma coisa em determinada altura, cumpre.”   |
| <b>Qual 2</b>  | “Quando tem um problema, a Agência demonstra um interesse sincero na respetiva resolução.”   |
| <b>Qual 3</b>  | “A Agência presta corretamente o serviço à primeira.”  |
| <b>Qual 4</b>  | “A Agência presta os serviços na altura em que promete.”   |
| <b>Qual 5</b>  | “A Agência mantém os clientes informados acerca da ocasião de prestação dos serviços.”   |
| <b>Qual 6</b>  | “Os colaboradores da Agência fornecem-lhe um serviço rápido.”  |
| <b>Qual 7</b>  | “Os colaboradores da Agência estão sempre disponíveis para lhe prestar auxílio.”   |
| <b>Qual 8</b>  | “Os colaboradores da Agência nunca estão ocupados para responder às suas solicitações.”  |
| <b>Qual 9</b>  | “O comportamento dos colaboradores da Agência inspira-lhe confiança.”  |
| <b>Qual 10</b> | “Sente-se seguro nas suas transações com a Agência.”   |
| <b>Qual 11</b> | “Os colaboradores da Agência são normalmente delicados consigo.”   |
| <b>Qual 12</b> | “Os colaboradores da Agência possuem o conhecimento necessário para responder às suas questões.”                                     |
| <b>Qual 13</b> | “A Agência faculta-lhe atenção personalizada.”   |
| <b>Qual 14</b> | “A Agência tem colaboradores que lhe facultam atenção personalizada.”  |
| <b>Qual 15</b> | “A Agência tem em consideração os seus interesses.”  |
| <b>Qual 16</b> | “Os colaboradores da Agência entendem as suas necessidades específicas.”   |
| <b>Qual 17</b> | “A Agência possui sistemas tecnológicos modernos.”   |
| <b>Qual 18</b> | “A Agência possui instalações visualmente atrativas.”  |
| <b>Qual 19</b> | “Os colaboradores da Agência têm boa apresentação.”  |
| <b>Qual 20</b> | “A Agência apresenta materiais associados ao serviço (por exemplo documentação comercial ou técnica) que são visualmente atrativos.” |
| <b>Qual 21</b> | “A Agência tem horários de expediente convenientes.”   |
-

c) Satisfação

No âmbito da **satisfação**, usamos a escala utilizada por Ruiz, Barroso e Armario (2004), com 9 itens, realizando as adaptações correspondentes à rede de *franchising*, nas vertentes de satisfação de clientes e satisfação de franchisados.

*Escala para franchisado relativamente ao franchisador:*

---

**Satisfação do franchisado**

---

<b>Sat 1</b>	Estou muito satisfeito com a rede.
<b>Sat 2</b>	Esta rede cobre as minhas necessidades.
<b>Sat 3</b>	Esta rede é tão boa ou melhor que as outras redes.
<b>Sat 4</b>	As minhas reclamações ou problemas são sempre tratados de uma bastante boa.
<b>Sat 5</b>	Esta rede é muito competente.
<b>Sat 6</b>	Agradam-me os funcionários desta rede.
<b>Sat 7</b>	Esta rede presta o serviço que eu previ.
<b>Sat 8</b>	Esta rede presta um serviço excelente.
<b>Sat 9</b>	Em geral, a minha experiência com a rede é positiva.

---

*Escala para cliente, relativamente à rede:*

---

**Satisfação do Cliente**

---

<b>Sat 1</b>	Estou muito satisfeito com esta agência.
<b>Sat 2</b>	Esta agência cobre as minhas necessidades.
<b>Sat 3</b>	Esta agência é tão boa ou melhor que as outras agências.
<b>Sat 4</b>	As minhas reclamações ou problemas são sempre tratados de uma bastante boa.
<b>Sat 5</b>	Esta agência é muito competente.
<b>Sat 6</b>	Agradam-me os funcionários desta agência.
<b>Sat 7</b>	Esta agência presta o serviço que eu previ.
<b>Sat 8</b>	Esta agência presta um serviço excelente.
<b>Sat 9</b>	Em geral, a minha experiência com a agência é positiva.

---

d) Imagem global da rede

Na variável **Imagem global da rede**, decidimos utilizar a escala utilizada por Selnes (1993) e Sándvik e Duhan (1996), adaptando para a rede de *franchising* na ótica do franchisado e na ótica dos clientes finais, utilizando uma escala constituída por dois elementos - um feito em termos absolutos e outro em termos relativos.

*Escala para o franchisado:*

---

**Imagem ou Reputação**

---

**Imag 1** - A imagem corporativa ou a reputação da rede de *franchising* entre os meus amigos e a minha família é boa.

---

**Imag 2** - A imagem corporativa ou a reputação da rede de *franchising* é tão boa ou melhor que as outras redes de *franchising*.

---

*Escala para o cliente final:*

---

**Imagem ou Reputação**

---

**Imag 1** - A imagem corporativa ou a reputação desta rede de *franchising* entre os meus amigos e a minha família é boa.

---

**Imag 2** - A imagem corporativa ou a reputação desta rede de *franchising* é tão boa ou melhor que as outras redes de *franchising*.

---

e) Confiança dos clientes

Vamos utilizar a escala elaborada com base num primeiro trabalho de Doney e Cannon (1997), na posterior adaptação feita por Snehota e Söderlund (1998) e na sua utilização por Pamies (2003). Iremos fazer ajustamentos correspondentes ao *franchising*, resultando numa escala de 4 itens, para aplicação ao nível dos clientes finais da rede.

---

**Confiança clientes**

---

**Conf 1** - A agência cumpre e mantém as suas promessas.

---

**Conf 2** - A agência preocupa-se realmente comigo.

---

---

**Conf 3** - Confio na agência.

---

**Conf 4** - A agência procura realmente o meu bem-estar.

---

f) Fidelidade

A escala utilizada na nossa investigação para medir a **fidelidade do cliente** baseia-se na escala de 13 itens, elaborada por Zeithaml et al (1996), que mede a fidelidade como intenção de comportamento. Esta escala foi posteriormente utilizada por Pamies (2003b) que estudou e confirmou a sua fiabilidade.

Pretendemos avaliar níveis de fidelização do franchisado à rede e dos clientes às unidades franchisadas. Na adaptação da escala ao franchisado, esta ficou com 12 itens.

*Escala para o franchisado:*

---

**Fidelidade do franchisado**

---

**Fid 1** - Divulgo os aspetos positivos da rede com outras pessoas/clientes.

---

**Fid 2** - Recomendo a rede a alguém que procure o meu conselho.

---

**Fid 3** - Incentivo os meus amigos e parentes a fazerem negócios com esta rede.

---

**Fid 4** - Nos próximos anos realizarei mais negócios com esta rede.

---

**Fid 5** - Nos próximos anos realizarei menos negócios com esta rede.

---

**Fid 6** - Poderei executar algumas operações com uma outra rede que oferecer melhores preços.

---

**Fid 7** - Embora os preços sejam um pouco mais elevados, irei continuar com esta rede.

---

**Fid 8** - Estou disposto a pagar um preço mais elevado do que pagaria nas outras redes pelo serviço que recebo.

---

**Fid 9** - Mudarei de rede se tiver algum problema com o serviço que a rede me presta.

---

**Fid 10** - Se eu tiver uma experiência negativa com a rede irei dizer a outros clientes / pessoas.

---

**Fid 11** - Se eu tiver um problema com a rede alego a entidades como a Associação de consumidores e utentes.

---

**Fid 12** - Se eu tiver um problema com o serviço protestarei ao diretor da rede.

---

O quadro seguinte apresenta de forma resumida a composição das diferentes escalas utilizadas no presente estudo.

**Quadro 8 – Síntese da composição das escalas utilizadas no estudo**

Variável	Significado	N.º Itens	Fontes bibliográficas
Orientação de Mercado	Conjunto de atividades e processos interfuncionais destinados à obtenção e satisfação de clientes e franchisados através da avaliação contínua das suas necessidades.	10	Desphandé e Farley (1998) Narver e Slater (1990) Kohli et al (1993) Desphandé et al (1993)
Qualidade do Serviço	Perceção que os clientes têm do desempenho da rede, em termos de fiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade.	21	Parasuraman <i>et al</i> (1988b, 1991 e 1994) Zeithaml e Bitner (2003)
Satisfação	Satisfação dos clientes e franchisados com o desempenho da rede.	9	Ruiz, Barroso e Armario (2004) Pamies (2003)
Imagem do fornecedor do serviço	Avaliação dos clientes e franchisados quanto à imagem da rede de <i>franchising</i> .	2	Selnes (1993) Sándvik e Duhan (1996)
Confiança	Confiança dos clientes na rede.	4	Doney e Cannon (1997) Snehota e Söderlund (1998) Pamies (2003)
Fidelidade clientes	Intenção de comportamento dos clientes da rede.	13	Zeithaml et al (1996) Pamies (2003b)
Fidelidade franchisados	Intenção de comportamento dos franchisados da rede.	13	Zeithaml et al (1996) Pamies (2003b)

## 6.2. Universo da investigação e processo de amostragem

Segundo Vicente et al (2001), conceber o plano amostral é tomar um conjunto de decisões conducentes à seleção da amostra. A seleção propriamente dita não deve ser feita sem que antes se definam alguns conceitos considerados chave, nomeadamente a definição da população alvo, a organização da base de sondagem, a definição do processo de amostragem, a determinação da dimensão da amostra e a seleção dos elementos para posterior recolha de informação.

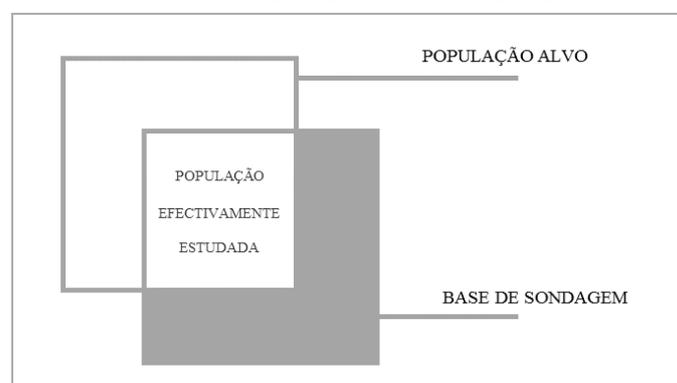
A população alvo da presente investigação consistiu no universo de redes de *franchising* de gestão de condomínios em Portugal e respetivos clientes.

Em Portugal existem atualmente três grupos de redes a operar no sector da gestão de condomínios: a LDC, Charib e a GPC.

No que diz respeito a este estudo, devido à dificuldade de constituição de listagens e obtenção de dados referentes a todos os elementos dos grupos mencionados, a população a inquirir refere-se aos elementos constituintes da rede GPC que terá sido a única rede de *franchising* a disponibilizar informação e a autorizar a participação no estudo.

Quando um estudo é realizado com base em dados recolhidos de uma amostra, é fundamental que a população-alvo seja devidamente definida, uma vez que a qualidade dos resultados obtidos depende em grande parte desta etapa do processo de investigação. Uma amostra consiste num conjunto de elementos de uma população ou universo da qual se pretende obter determinada informação e/ou realizar determinado estudo. Esta deve ser extraída por um processo de amostragem, aleatório ou não aleatório e deve ser representativa da população-alvo estudada.

**Figura 20 – População alvo VS População estudada**



Fonte: Vicente et al (2001)

Existem vários métodos de amostragem, porém dadas as características da população, neste estudo terá sido utilizada a técnica da amostragem por conglomerados, em duas etapas, com a seleção proporcional ao tamanho.

A utilização de amostragem por conglomerados permite uma redução substancial nos custos de obtenção da amostra, sem comprometer em demasia a precisão e em alguns casos é a única alternativa possível.

Este processo de amostragem é utilizado quando a população pode ser dividida em grupos homogéneos selecionados aleatoriamente. A amostragem é feita a partir dos grupos e não dos indivíduos da população.

O processo de amostragem requer bases de sondagem que identifiquem individualmente os elementos da população. Elaborar ou aceder a este tipo de bases de sondagem é difícil na generalidade dos casos. Porém, pode não ser complicado conseguir as bases de sondagem que identifiquem os grupos de elementos individuais da população, sem que explicitamente se identifiquem individualmente os elementos (Vicente et al, 2001).

O processo de amostragem por Conglomerados consiste na associação de elementos de uma população de acordo com um determinado critério. Este tipo de amostragem não deve ser confundido com a Amostragem Estratificada, que consiste na criação de subpopulações homogéneas entre si, escolhendo-se aleatoriamente em cada estrato os elementos a serem observados. A Amostragem por Conglomerados privilegia grupos heterogéneos entre si, atingindo assim maior precisão nas características que se pretendem conhecer. Estes grupos heterogéneos são normalmente designados por unidades primárias e os elementos que as compõem designados por unidades secundárias. A metodologia aplicada baseia-se na escolha aleatória das unidades primárias, sendo observadas todos as unidades secundárias que a constituem, isto é, as unidades de amostragem são reunidas em grupos, onde cada grupo é representativo da população e de seguida, seleciona-se de forma aleatória alguns grupos, sendo a amostra constituída por todos os elementos dos grupos escolhidos

Numa 1ª etapa terá sido selecionada a GPC dentro do universo de redes de *franchising*.

Assim, a unidade primária consiste no grande grupo a GPC, onde os seus franchisados e respetivos clientes foram selecionados.

A seleção dos conglomerados na 2ª etapa (Franchisados) foi feita tendo em conta a probabilidade proporcional ao tamanho (PPS – Probability Proportional to Size).

Este tipo de processo de amostragem é mais vantajoso pois é um processo de amostragem mais rápido e económico do que um processo aleatório simples. Simplifica a obtenção das bases de sondagem, sendo ideal que os conglomerados tenham uma variabilidade intra-conglomerado próxima da variabilidade da população dos elementos. Quando existe tendência para a homogeneidade intra-conglomerados há perda de precisão nas estimativas.

Para determinar a dimensão adequada da amostra para uma população finita, quando se pretende estimar a proporção da população ( $p$ ), utiliza-se a equação (i) referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança 95% com um erro amostral de  $\pm 5\%$ .

A população de onde se retirou a amostra relativamente aos franchisados, era representada pela totalidade de franchisados com condomínios contratualizados, tendo-se obtido na população que apresentava estas características, isto é, nos 8 franchisados da rede GPC.

Relativamente aos clientes, os participantes foram escolhidos de forma aleatória com probabilidade proporcional ao tamanho. Existiam assim na rede 8 franchisados, num universo de 104 Condomínios e 2 126 Frações, tendo sido selecionados aleatoriamente 329 frações, garantindo um nível de confiança 95% com um erro amostral de  $\pm 5\%$ .

### **6.2.1. Realização de pré-teste do questionário**

O pré-teste do questionário consiste num estudo preliminar de grande utilidade, quando a investigação principal tem como objetivo a confirmação ou a extensão de um trabalho existente na literatura, para o qual ainda não existe um questionário adequado à investigação.

Neste tipo de investigação, o objetivo do pré-teste do questionário é selecionar as questões mais adequadas a serem incluídas no questionário final, a fim de se utilizar na investigação principal. Terminado o questionário, este deve ser aplicado a uma amostra aleatória pequena, extraída do universo dos respondentes da investigação principal, devendo-se verificar quais as dificuldades encontradas (Hill & Hill, 2012).

O questionário deve conter um vocabulário simples, de forma a ser compreendido por todos e de acordo com as experiências dos inquiridos. De forma a validar o mesmo, existe a fase de pré-teste, sendo nesta que é viabilizada a estrutura lógica do questionário e das questões. Neste sentido, o objetivo do pré-teste é assegurar ao investigador a qualidade do questionário, de forma a compreender se os resultados alcançados cobrem as necessidades de informação. É nesta fase que surgem as críticas ao questionário, no entanto são estas que permitem efetuar possíveis correções e deste modo aumentar a fiabilidade do mesmo.

### **6.2.2. Codificação e tratamento preliminar dos dados recolhidos**

Após todo o processo de recolha da informação, os questionários foram verificados e validados, obtendo-se uma amostra final com uma dimensão de 329 indivíduos.

Posteriormente seguiu-se a codificação dos dados, onde a cada pergunta fechada do questionário correspondeu um número diferente para cada resposta possível.

Cada questão não respondida e em que não foi possível conhecer a opinião do inquirido, considerou-se a resposta omissa (missing value) tendo sido introduzido o código 9 ou 99 – não resposta.

### **6.3. Métodos e técnicas estatísticas de análise quantitativa dos dados**

Neste tópico serão abordados os métodos de análise de dados que serão aplicados para testar as hipóteses de investigação.

Através do tratamento de dados pretende-se analisar a relação entre os diferentes conceitos de Marketing Relacional e o impacto de estratégias de marketing numa rede de *franchising* do sector de Gestão de Condomínios em Portugal. Para o efeito houve necessidade de recorrer a um conjunto de métodos analíticos. Em primeiro lugar procedeu-se a uma análise descritiva dos dados, com vista a conhecer o comportamento das variáveis de forma isolada. Esta fase é fundamental para se obter *insights* para a realização posterior de uma análise multivariada que responda aos objetivos e hipóteses de investigação propostos.

Num plano multivariado recorreu-se tanto a métodos de dependência como a métodos de interdependência (Malhotra e Birks, 2006). No primeiro caso é possível identificar uma variável ou um conjunto de variáveis como dependentes, passíveis de ser previstas ou explicadas através do recurso a um conjunto de variáveis consideradas como independentes / exógenas. Por outro lado nos métodos de interdependência, as variáveis são analisadas simultaneamente, estando na relação, todas num mesmo patamar.

Procedeu-se ainda à validação dos instrumentos de medida e das escalas utilizadas.

O tratamento e análise dos dados foi efetuado recorrendo à IBM SPSS STATISTICS versão 22 (análise exploratória da informação) e o AMOS (Analysis of Moment Structures) versão 22 utilizado no âmbito da modelização de equações estruturais. A opção realizada pela utilização destes dois programas prende-se com questões de usabilidade / fiabilidade associada ao software IBM SPSS para além da facilidade de integração e diálogo entre as duas ferramentas.

De modo a validar o questionário, numa primeira etapa (fase de pré-testes), procedeu-se à validação dos instrumentos de medida como base na análise da qualidade das escalas, tendo em conta o indicador de consistência interna mais utilizado e consensualmente aceite pelos investigadores, o alpha de Cronbach (um indicador de fiabilidade das escalas) e a matriz de correlação dos itens.

No que diz respeito ao alpha de Cronbach, é uma das medidas mais utilizadas para verificação da consistência interna de um grupo de itens, definindo-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo com igual número de itens e que meçam a mesma característica.

Segundo Pestana e Gageiro (2005) o alpha de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo tanto melhor quanto maior a sua proximidade da unidade. Consoante o valor do alfa, é possível classificar a consistência interna, sendo que para um alfa inferior a 0,6 esta não é aceitável. A consistência interna é fraca quando o alfa assume um valor entre 0,6 e 0,7; razoável para um alfa entre 0,7 e 0,8; boa quando o alfa está entre 0,8 e 0,9; e muito boa quando o valor do alfa é superior a 0,9. Por sua vez relativamente à matriz de correlações dos itens, irá ser considerado o valor do indicador de correlação Item Total Statistics, que mostra as relações entre cada item e o fator

em questão. Será tido em conta o efeito da eventual eliminação de cada item em particular no valor alfa da escala (alpha-if-item deleted).

Posteriormente já com os dados da amostra final voltam a reavaliar-se os Alphas de Cronbach, acrescentando a validação das escalas de natureza latente através do recurso a análise fatorial confirmatória (AFC).

A classificação é uma das tarefas do conhecimento humano de auxílio à compreensão do ambiente onde se vive sendo também uma das técnicas mais utilizadas. Num plano multivariado recorreu-se a métodos de interdependência (Malhotra e Birks, 2006). Nos métodos de interdependência as variáveis não são classificadas como sendo dependentes ou independentes, sendo analisado o conjunto de relações de interdependência. Aqui serão utilizadas técnicas para analisar a interdependência de variáveis, como a análise de *clusters* para estudar a similaridade inter-objetos.

No marketing o estudo de segmentações e posicionamento de mercado são os que mais utilizam a técnica de análise de *clusters*. Um segmento de mercado é definido em termos gerais como um conjunto de consumidores com características homogéneas (Reis, 2001). Neste sentido, no nosso estudo tornou-se importante perceber também se existiam ou não grupos de clientes e franchisados com perfis de resposta semelhantes.

Nomeadamente, procurou verificar-se a existência de grupos emergentes na área do Marketing Relacional aplicado ao *Franchising* tendo por base as dimensões estudadas.

A análise de *clusters*, também designado por método de partição, analisa todo um conjunto de relações interdependentes, não fazendo a distinção entre as variáveis dependentes e independentes. O principal objetivo da análise de *clusters* é classificar os objetos em grupos relativamente homogéneos com base no conjunto de variáveis consideradas. Os objetos de um grupo são relativamente semelhantes em relação a essas variáveis e diferente dos objetos de outros grupos.

Segundo Malhotra e Birks (2006) os procedimentos envolvidos numa análise de *clusters* são: a) formulação do problema, através da definição das variáveis sobre as quais o *cluster* será baseado; b) selecção da medida de distância, que determina como os itens se distanciam uns dos outros; c) Selecção do procedimento de *clustering*; d) Decisão do número de *clusters*; e)

Interpretação e caracterização dos *clusters* e por fim, f) Avaliação da confiabilidade e validade por parte do investigador.

Na seleção da medida de distância, sendo o objetivo desta análise o agrupamento de objetos semelhantes, é necessário ter em conta uma medida de avaliação da semelhança/diferença entre os itens. Uma das medidas mais utilizadas em termos de semelhanças, é a medida da distância entre 2 itens. Itens com distâncias pequenas são considerados mais semelhantes do que itens com maior distância entre si. Existem diversas formas para determinar esta distância entre dois itens. A medida mais frequentemente utilizada é a distância euclidiana ou o seu quadrado. A distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças em valores para cada variável. Se as variáveis são medidas em unidades demasiado diferentes, a solução de *cluster* será influenciada.

Os procedimentos de *Clustering* podem ser hierárquicos ou não-hierárquicos. Os procedimentos hierárquicos são caracterizados pelo desenvolvimento de uma estrutura hierárquica em árvore ou semelhante e podem ser aglomerativos ou de divisão. Os Clusters são formados pelo agrupamento de itens em grupos cada vez maiores. Este método é frequentemente utilizado em pesquisas de marketing.

A *average linkage* funciona de modo similar. Neste método no entanto, a distância entre os dois aglomerados é definida como a média das distâncias entre todos os pares de itens. Como pode ser visto, o método da *average linkage* utiliza a informação sobre todos os pares de distâncias e não unicamente as distâncias mínimas ou máximas. Desta forma é geralmente preferível que os métodos de ligação sejam individuais e completos. Por sua vez os métodos de variância tentam gerar *clusters* de forma a minimizar a variância no interior do *cluster*. O método mais utilizado é o procedimento de *Ward*. Para cada grupo são calculadas as médias para todas as variáveis. No método centróide, a distância entre dois clusters é a distância entre os seus centroides. Dos métodos hierárquicos, o método *average linkage* e o procedimento de *Ward* são os que apresentam melhor desempenho.

Outro tipo de procedimentos de *clustering* é o método não hierárquico, mais propriamente dito o procedimento *k-means*.

Uma das questões fundamentais numa análise de *clusters* é a decisão do número de *clusters* a incluir na investigação. Para tal não existem regras pré-definidas, mas sim apenas algumas orientações, nomeadamente:

1. Considerações teóricas, conceituais ou práticas podem sugerir um determinado número de *clusters*;
2. No método hierárquico, as distâncias de combinação entre os *clusters* podem ser utilizadas como critérios. Esta informação pode ser obtida a partir da obtenção do dendrograma;
3. No agrupamento não-hierárquico, a proporção da variância total *within-group* e *between-group* pode ser representada em função do número de *clusters*. Assim, o ponto onde surge uma curva acentuada é indicativo do número de *clusters*. Geralmente, não é vantajoso a consideração de um número de *clusters* para além deste ponto;
4. A dimensão dos *clusters* deve ser significativa. É aconselhável que haja um equilíbrio entre o tamanho dos diferentes *clusters* (Malhotra e Birks, 2006).

Reis (2001) refere ainda neste ponto que a escolha de diferentes técnicas de análise de *clusters* pode produzir resultados diferentes mesmo quando se utiliza a mesma fonte de dados. A análise dos coeficientes de fusão é uma das escolhas propostas para seleccionar o agrupamento e o número de grupos que se deve considerar.

Uma vez que não é possível identificar um método de agregação como sendo o melhor critério, é habitual ensaiar a análise com vários critérios. Assim, a semelhança dos resultados sugerirá a estabilidade dos mesmos através da leitura dos coeficientes de fusão (Reis, 2001). A leitura dos coeficientes de fusão poderá tornar a partição dos *clusters* otimizada, surgindo quando um novo grupo não introduz alterações significativas ao coeficiente de fusão.

Interpretar e caracterizar os clusters envolve analisar os centróides dos *clusters*. Estes representam os valores médios dos objetos contidos no *cluster* em cada uma das variáveis. Os centróides auxiliam na descrição de cada *cluster*, atribuindo-lhe um nome ou o rótulo.

Em relação a avaliação da confiabilidade e validade de modo em que a escolha dos *clusters* seja o mais adequado, deve-se ter em conta:

1. Realizar análise de *clusters* com os mesmos dados utilizando diferentes medidas de distância. Comparar a estabilidade das diferentes soluções;
2. Aplicar diferentes métodos de *clustering* e comparar os resultados;
3. Dividir os dados aleatoriamente em duas metades. Executar a análise de *cluster* separadamente em cada metade. Comparar;
4. Excluir variáveis aleatoriamente. Executar o *clustering* com base num conjunto reduzido de variáveis. Comparar os resultados obtidos;
5. Nos *clusters* não-hierárquicos, a solução pode depender da ordem de casos no conjunto de dados. Deve-se realizar diversos ensaios, com ordem diferente dos casos até obter uma solução estável.

Para além da análise de *clusters*, outra das técnicas utilizadas nesta tese e pertencente à classe dos métodos de interdependência, foi a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Esta é uma técnica multivariada utilizada tradicionalmente para testar (confirmar) relações preestabelecidas em modelos teóricos (Hair et al., 2006) – relações estabelecidas entre as variáveis latentes e os respetivos indicadores de medida - embora possa também ser utilizada com fins exploratórios (Gerbing e Hamilton, 1997). Como referido anteriormente, a maioria dos constructos são concebidos como variáveis de natureza latente.

Neste sentido, os modelos de equações estruturais (designados como SEM) foram escolhidos como técnica principal de análise dos dados, tendo esta decisão sido tomada tendo presente por um lado as características e finalidades do estudo e por outro, as tendências atuais na investigação. Os modelos de equações estruturais são uma família de modelos geralmente designados por sistemas de equações simultâneas, path analysis, análise fatorial confirmatória e análises de estruturas de covariância (Salgueiro & Reis, 2000). Integram-se nos métodos de dependência, com relações múltiplas entre variáveis independentes e dependentes, sendo que algumas das variáveis do modelo poderão ser variáveis latentes, isto é, não diretamente

observáveis. As variáveis do modelo devem em princípio, estar numa escala métrica (contudo em certas situações poderão ser utilizadas variáveis ordinais).

É uma metodologia estatística com abordagem confirmatória à análise de estruturas teóricas, baseada num determinado fenómeno. Estas técnicas confirmatórias partilham de duas características essenciais: a estimação de relações de dependência e a capacidade de representar conceitos não observados, recorrendo às referidas variáveis latentes.

Entende-se por variável latente, uma variável que não pode ser observada nem medida diretamente, mas que pode ser medida a partir de um conjunto de outras variáveis, sejam elas observadas ou medidas e que medem algo em comum, a variável latente. A utilização de variáveis latentes permite representar conceitos teóricos, melhorar a estimação estatística, especificar o erro de medida e permite também ao investigador utilizar uma ou mais variáveis como indicadores de constructos (variáveis utilizadas como medida de um constructo ou variável latente) (Hill e Hill, 2012).

O modelo geral de equações estruturais é composto por uma componente estrutural e por uma componente de medição. As relações entre indicadores observáveis e variáveis latentes constituem o modelo de medida e as relações teóricas entre constructos representam a componente estrutural do modelo. Aqui tenta-se combinar procedimentos subjacentes à regressão múltipla e à análise fatorial e estimar conjuntamente, todos os parâmetros de um sistema de equações simultâneas, em que uma variável pode aparecer dependente numa equação e ao mesmo tempo, independente noutras. As variáveis podem ser observáveis ou incorporar uma componente de erro de medida (i.e., serem latentes).

A modelação de equações estruturais não é uma técnica recente, na sua origem estão a Análise Fatorial e a *Path Analysis* (Wright, 1934). A sua importância tem vindo a aumentar nas últimas décadas, a par do desenvolvimento das tecnologias de informação e do marketing, relacionando modelos de satisfação de clientes, onde se pretende ter em conta as relações complexas entre um conjunto de variáveis interdependentes que podem atuar simultaneamente como variáveis explicativas e explicadas (Vilares e Coelho, 2005). Os modelos de equações estruturais, resultaram da evolução da modelação de múltiplas equações,

desenvolvidas essencialmente na econometria e psicometria (Goldberger, 1971, 1972) e mais tarde alargadas às ciências sociais e do comportamento.

Nas medidas de avaliação do ajustamento tomou-se como referência os trabalhos de Hair et al (2006) e Hu e Bentler (1999), onde para verificar a adequabilidade do modelo aos dados utilizou-se: chi square ( $\chi^2$ ), ratio chi square statistics/degrees of freedom ( $\chi^2$  /df), comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), parsimony goodness of fit index (PGFI), normative fit index (NFI), root mean square error of approximation (RMSEA) e Akaike information criterion (AIC).

O teste estatístico do  $\chi^2$  (chi square) pode ser usado para testar a hipótese nula. O que interessa é um obter um resultado que não rejeite a hipótese nula. Uma das utilizações deste índice tem a ver com a comparação dos ajustamentos de diferentes modelos. O rácio do  $\chi^2$  /df tem também sido usado como índice de ajustamento do modelo, no entanto, não há consenso acerca do valor que se considera um ajustamento adequado, sendo sugerido valores inferiores a 3. O GFI mede a diferença entre as covariâncias amostrais e as covariâncias implícitas e escala esta diferença para que GFI é igual a 0 no caso de um modelo muito mau, e apresenta um valor máximo de 1, se existir um perfeito ajustamento entre as covariâncias amostrais e as implícitas.

A regra é que um  $GFI \geq 0.90$  indica que o modelo é aceitável - muitos artigos referem esta medida, pelo que podemos dizer que o GFI é uma das medidas mais populares. As medidas derivadas do GFI são a bondade de ajustamento ajustada (AGFI) e o índice de bondade de ajustamento parcimonioso (PGFI).

O ajustamento consiste em corrigir o GFI para os graus de liberdade. Quanto mais graus de liberdade um modelo tiver em comparação com o modelo baseline, melhor o AGFI/PGFI. O NFI (Normed Fit Index) compara o ajustamento do modelo ao de um modelo para os mesmos dados em que se assumiria independência das variáveis medidas ou observadas. No geral, valores entre 0.90 a 0.95 são indicadores de ajustamento adequado.

O RMSEA analisa a discrepância no ajustamento entre as matrizes estimadas e as observadas, variando entre 0 e 1.

Finalmente, como medida de comparabilidade entre modelos temos o AIC, que é usado geralmente com os modelos de equações estruturais com a finalidade de selecionar entre diferentes modelos não hierárquicos alternativos. Por regra é escolhido o modelo com o valor de AIC menor.

## Capítulo 7 – Análise estatística dos dados obtidos

O presente capítulo analisa os resultados obtidos na fase preliminar do estudo empírico, que consistiu na realização do pré-teste ao questionário, tendo em conta a metodologia exposta no capítulo anterior. Estes estudos compreenderam um conjunto de entrevistas junto de franchisados e clientes da rede de *franchising* GPC.

### 7.1. Resultados do pré-teste ao questionário

Como já foi referido anteriormente, um dos indicadores mais importantes da qualidade de uma escala é o coeficiente de precisão alfa. Todos os problemas relacionados com cada um dos itens considerados individualmente tendem a refletir-se numa redução do índice alfa ( $\alpha$ ).

Em relação ao valor de referência principal, é considerado um valor de 0,70. De um modo geral é comum considerar-se que abaixo de 0,60 é inadequado, entre 0,60 a 0,65 indesejável, entre 0,65 e 0,70 minimamente aceitável, entre 0,70 e 0,80 respeitável, de 0,80 a 0,90 muito bom e acima de 0,90 considera-se inclusive a possibilidade de reduzir a dimensão da escala (DeVellis, 2003).

Assim, foi determinado o alfa de Cronbach para cada dimensão em análise de modo a testar a consistência interna das mesmas. O alfa mede a correlação entre respostas de um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes.

As evidências obtidas no decurso do pré-teste realizado às dimensões em análise foram suficientemente robustas - bons índices alfa de Cronbach, bons valores de correlação item-escala, e poucas possibilidades de elevar o índice alfa por eliminação de qualquer um dos itens. No seu conjunto permitem afirmar uma forte confiança em considerar estas escalas para esta investigação. No que respeita à matriz de correlações dos itens, ter-se-á em atenção o valor do indicador correlação corrigida item - total, e se o valor do item for inferior a 0,3 (Hair et al, 2006) será uma evidência de que o item não se mostra consistente com o resto da escala como um todo, podendo estar a medir um constructo diferente. Será examinado igualmente o efeito da eventual eliminação de cada item no valor alfa da escala.

**Dimensão Qualidade de Serviço**

*Nº itens: 21; alfa de Cronbach: 0,91*

*Xm = 3,06 e s = 0,73*

**Tabela 2 – Correlações itens – escala da dimensão qualidade de serviço**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Quando a Agência promete fazer alguma coisa em determinada altura, cumpre.	65,52	216,86	0,63	0,95
Quando tem um problema, a Agência demonstra um interesse sincero na respectiva resolução.	65,51	214,31	0,68	0,95
A Agência presta correctamente o serviço à primeira.	65,64	213,79	0,72	0,95
A Agência presta os serviços na altura em que promete.	65,62	215,23	0,66	0,95
A Agência mantém os clientes informados acerca da ocasião de prestação dos serviços.	65,36	217,99	0,56	0,95
Os colaboradores da Agência fornecem-lhe um serviço rápido.	65,68	218,34	0,62	0,95
Os colaboradores da Agência estão sempre disponíveis para lhe prestar auxílio.	65,44	215,78	0,73	0,95
Os colaboradores da Agência nunca estão ocupados para responder às suas solicitações.	65,52	218,98	0,64	0,95
O comportamento dos colaboradores da Agência inspira-lhe confiança.	65,29	213,18	0,77	0,95
Sente-se seguro nas suas transacções com a Agência.	65,21	212,96	0,75	0,95
Os colaboradores da Agência são normalmente delicados consigo.	64,73	216,34	0,74	0,95
Os colaboradores da Agência possuem o conhecimento necessário para responder às suas questões.	65,16	214,78	0,78	0,95
A Agência faculta-lhe atenção personalizada.	65,43	215,06	0,66	0,95
A Agência tem colaboradores que lhe facultam atenção personalizada.	65,46	213,56	0,72	0,95
A Agência tem em consideração os seus interesses.	65,41	214,97	0,78	0,95
Os colaboradores da Agência entendem as suas necessidades específicas.	65,51	212,72	0,77	0,95
A Agência possui sistemas tecnológicos modernos.	65,36	216,48	0,65	0,95
A Agência possui instalações visualmente atractivas.	65,37	217,47	0,60	0,95
Os colaboradores da Agência têm boa apresentação	64,84	222,32	0,59	0,95
A Agência apresenta materiais associados ao serviço (por exemplo documentação comercial ou técnica) que são visualmente atractivos.	65,40	218,55	0,68	0,95
A Agência tem horários de expedientes convenientes.	65,54	220,53	0,54	0,95

Para o primeiro grupo de questões, relativo à dimensão **Qualidade do Serviço**, obteve-se um valor de  $\alpha = 0,91 > 0,7$  para 21 itens, valor que é considerado muito bom.

Pelo quadro anterior, verifica-se que não existem itens que em caso de eliminação, proporcionariam um aumento do valor de  $\alpha$ .

Esta tendência é acompanhada de perto pelos indicadores de correlação corrigida item – escala cujos valores estão compreendidos entre 0,54 a 0,78. Do ponto de vista de uma eventual melhoria do índice de consistência é de salientar que nenhum item mostrou que tal poderia acontecer por via da sua eliminação.

#### Dimensão Imagem

*Nº itens: 2; alfa de Cronbach: 0,91*

*$Xm = 3,00$  e  $s = 0,76$*

**Tabela 3 – Correlação itens – escala da dimensão imagem**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A imagem corporativa ou a reputação desta rede de franchising entre os meus amigos e a minha família é boa.	2,94	0,72	0,61	-
A imagem corporativa ou a reputação desta rede de franchising é tão boa ou melhor que as outras redes de franchising.	3,06	0,72	0,61	-

Relativamente ao segundo grupo de questões, que corresponde à dimensão **Imagem da Rede**, o valor de alfa obtido foi de  $\alpha = 0,91 > 0,7$  para 2 itens, valor que apesar da questão da dimensionalidade é considerado respeitável.

#### Dimensão Confiança

*Nº itens: 4; alfa de Cronbach: 0,91*

*$Xm = 3,09$  e  $s = 0,91$*

**Tabela 4 – Correlação itens – escala da dimensão confiança**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A agência cumpre e mantém as suas promessas.	9,27	8,12	0,81	0,89
A agência preocupa-se realmente comigo.	9,38	8,22	0,80	0,89
Confio na agência.	9,18	7,85	0,79	0,89
A agência procura realmente o meu bem-estar.	9,28	8,16	0,82	0,88

Para o grupo de questões relativo à dimensão **Confiança**, obteve-se um valor de  $\alpha = 0,91 > 0,7$  (para 4 itens) valor que é considerado muito bom.

Esta tendência é acompanhada de perto pelos indicadores de correlação corrigida item. Do ponto de vista de uma eventual melhoria do índice de consistência é de salientar que nenhum item mostrou que tal poderia acontecer por via da sua eliminação.

### Dimensão Fidelidade

*Nº itens: 13; alfa de Cronbach: 0,85*

*Xm = 3,07 e s = 0,59*

**Tabela 5 – Correlação itens – escala da dimensão fidelidade**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Divulgo os aspectos positivos da agência para com os outros.	37,23	48,55	0,57	0,75
Recomendo a agência a alguém que procure o meu conselho.	37,22	48,89	0,56	0,75
Incentivo os meus amigos e parentes para fazerem negocios com esta agência.	37,41	48,37	0,66	0,74
Para qualquer serviço que possa necessitar, considero esta agência como a primeira opção.	37,34	48,60	0,59	0,75
Nos próximos anos realizarei mais operações quero continuar a trabalhar com esta agência.	37,23	50,38	0,50	0,76
Nos próximos anos realizarei menos negócios vou trabalhar menos com esta agência.	37,14	54,55	0,23	0,78
Poderei executar algumas operações adjudicar serviços a outra agência que oferecer melhores preços.	36,69	54,81	0,20	0,78
Embora os preços sejam um pouco mais elevados, continuo com esta agência.	37,36	50,60	0,55	0,75
Estou disposto a pagar um preço mais elevado do que o praticado nas outras agências, para o serviço que recebo.	37,67	53,71	0,29	0,78
Mudarei de agência se tiver algum problema com o serviço.	36,34	53,86	0,27	0,78
Se eu tiver uma experiência negativa com a agência irei dizer a outros clientes / pessoas.	36,59	52,10	0,32	0,77
Se eu tiver um problema com a agência irei reportar a entidades oficiais o acontecido.	36,42	53,90	0,25	0,78
Se eu tiver um problema com o serviço protestarei junto do director da agência.	35,95	54,25	0,32	0,77

Relativamente a outra dimensão estudada, a **Fidelidade**, obteve-se um valor de  $\alpha = 0,85 > 0,7$ , para 13 itens o que de acordo com o referido anteriormente é considerado um valor muito bom.

### Dimensão Satisfação com o serviço

*Nº itens: 9; alfa de Cronbach: 0,96*

*Xm = 3,06 e s = 0,91*

**Tabela 6 – Correlação itens – escala da dimensão satisfação com o serviço**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Estou muito satisfeito com esta agência.	24,64	53,47	0,85	0,95
Esta agência cobre as minhas necessidades.	24,56	53,52	0,85	0,95
Esta agência é tão boa ou melhor que as outras agências.	24,63	56,72	0,69	0,96
As minhas reclamações ou problemas são sempre tratados de uma forma bastante boa.	24,50	52,96	0,83	0,95
Esta agência é muito competente.	24,50	53,63	0,87	0,95
Agradam-me os funcionários desta agência.	24,11	56,62	0,69	0,96
Esta agência presta o serviço que eu previ.	24,57	54,01	0,84	0,95
Esta agência presta um serviço excelente.	24,72	53,52	0,85	0,95
Em geral, a minha experiencia com a agência é positiva.	24,33	51,96	0,90	0,95

Por sua vez no que diz respeito à dimensão **Satisfação com o serviço**, obteve-se um valor de  $\alpha = 0,96 > 0,7$  (para 9 itens) o que de acordo com o já referido, é considerado muito bom. Esta tendência é acompanhada de perto pelos indicadores de correlação corrigida item.

Por fim e de modo a avaliar de forma global a consistência interna do questionário, determinou-se o  $\alpha$  de Cronbach contemplando simultaneamente **todos os itens**.

Assim, obteve-se para os 49 itens um valor de  $\alpha = 0,97 > 0,7$  valor este que nos indica uma muito boa consistência interna entre os itens incluídos no questionário. Em termos de valores corrigidos de correlação item – total da escala, estes variam entre um mínimo de 0,02 e um máximo de 0,85. No entanto existem alguns itens que no caso de serem eliminados, originariam melhorias ao nível do índice  $\alpha$ .

## 7.2. Análise descritiva

### 7.2.1. Caracterização da amostra

A primeira parte da análise descritiva versa sobre a caracterização da amostra e compara-se com o universo.

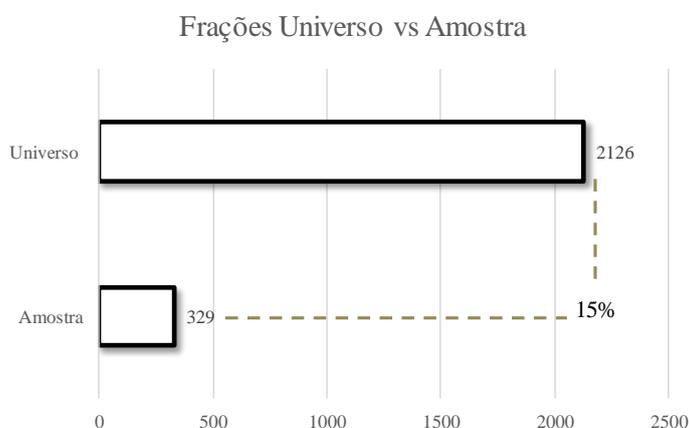
Ao nível de participação do presente estudo verifica-se que para os 8 franchisados, no universo total de 104 Condomínios e 2,126 Frações, foram selecionados aleatoriamente 329 frações, garantindo um nível de confiança 95% com um erro amostral de  $\pm 5\%$ .

**Tabela 7 – Universo de condomínios e frações VS amostra final de clientes**

Unidade	Universo				Amostra			
	Condomínios		Frações		Condomínios		Frações	
	N=	(%)	N=	(%)	n=	(%)	n=	(%)
Amoreiras	5	5%	78	4%	5	5%	12	4%
Caldas da Rainha	7	7%	227	11%	7	7%	36	11%
Coimbra	14	13%	267	13%	14	14%	43	13%
Entroncamento	11	11%	208	10%	10	10%	31	9%
Peniche	28	27%	356	17%	28	27%	54	16%
Santo Ant.Cavaleiros	22	21%	374	18%	22	21%	59	18%
Telheiras	11	11%	367	17%	11	11%	55	17%
Torres Novas	6	6%	249	12%	6	6%	39	12%
Total	104	100%	2126	100%	103	100%	329	100%

Podemos observar que existe um peso relativo semelhante quer nos condóminos quer nas frações da amostra face ao Universo. Verifica-se ainda que os valores da amostra acompanham os valores do universo dando segurança para a extrapolação dos resultados.

**Gráfico 1 – Peso da amostra e frações no Universo**



Segundo Hair et al (2010) em modelos de elevada complexidade deve começar-se por analisar individualmente cada um dos construtos do modelo, construindo assim um modelo de medida para cada um dos fatores latentes.

Por este motivo começou a estudar-se cada uma das dimensões de análise de franchisados isoladamente antes de as testar num modelo global.

Em seguida procede-se à análise descritiva dos itens para medir cada um dos constructos, realçando-se o  $\alpha$  de Cronbach, médias, frequências e respetiva análise gráfica para uma maior facilidade na interpretação dos resultados.

### **Dimensão Qualidade de Serviço**

*Nº itens: 21; alfa de Cronbach: 0,98*

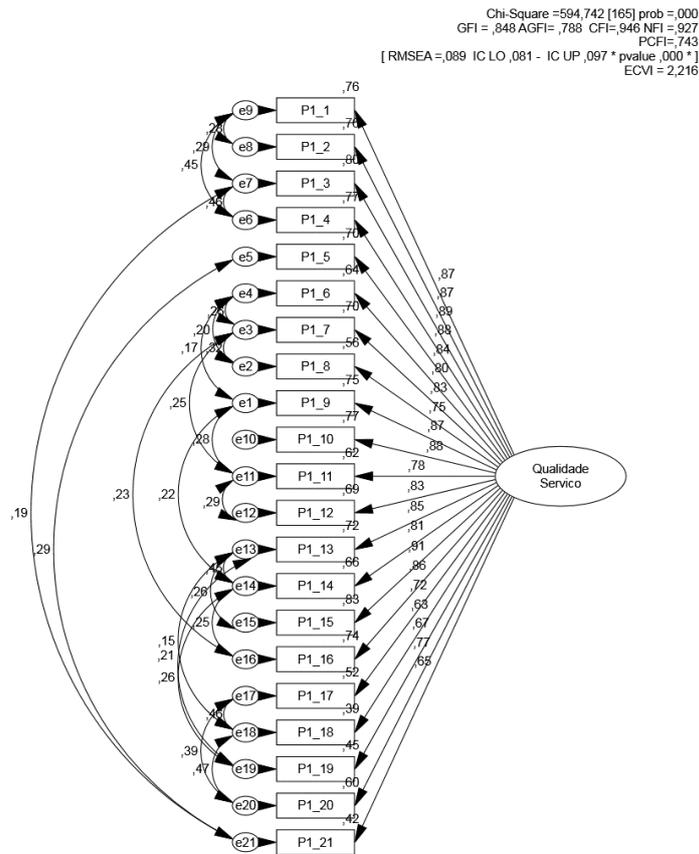
*$X_m = 3,48$  e  $s = 0,94$*

A dimensão Qualidade de Serviço é medida por 21 itens e reflete a perceção que os clientes da rede de franchisado têm sobre a qualidade do serviço, nas suas diferentes dimensões em análise.

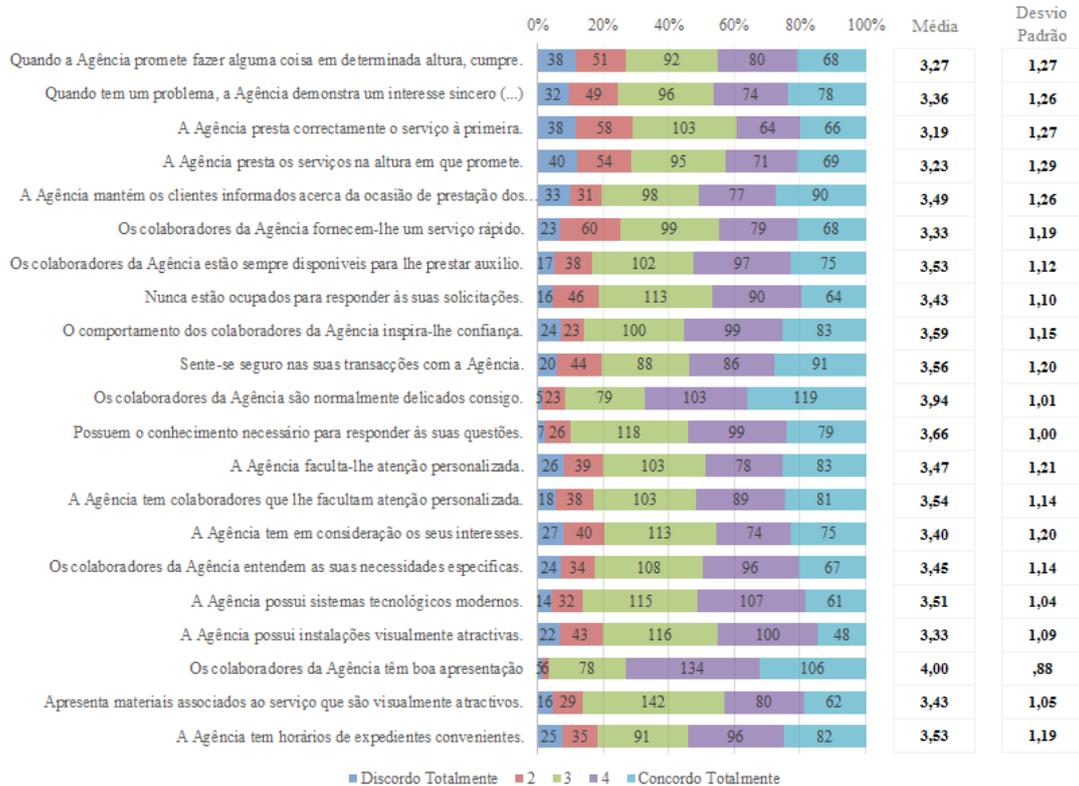
Considera-se qualidade percecionada como a diferença entre o que o cliente espera receber, isto é as suas expectativas e o desempenho do serviço que ele perceciona que recebe (Barroso e Armario, 1999). Parasuraman et al (1985, 1988 e 1991) criaram e testaram um modelo de qualidade de serviço, com uma escala multidimensional denominada Servqual, que adaptamos para o nosso trabalho de investigação.

Esta dimensão apresenta um  $\alpha$  de Cronbach = 0,98 > 0,7 valor este que é considerado muito bom. Os valores de CFI, NFI, GFI e AGFI estão dentro dos valores esperados, ou seja, entre 0,85 e 0,95.

**Figura 21 – Modelo do construto latente da Qualidade de serviço**



**Figura 22 – Distribuição dos itens da dimensão de qualidade de serviço**



Podemos observar que a questão “*Os colaboradores da Agência têm boa apresentação*”, que está enquadrada no âmbito da dimensão “tangibilidade”, é a que apresenta uma média superior ( $X_m = 4,00$ ,  $s = 0,88$ ).

Do total dos 329 respondentes apenas 11 (~3,3%) (somatório das respostas discordo totalmente e discordo) são discordantes. Por outro lado o item “*A agência possui instalações visualmente atrativas*”, também pertencente à mesma dimensão, apresentando valores médios de 3,33.

Em relação a outras questões que apresentaram uma média inferior, destaca-se a “*A Agência presta corretamente o serviço à primeira*” com uma média de 3,19 ( $s = 1,27$ ) pertencente à dimensão “fiabilidade”. Se analisarmos os outros itens desta dimensão, nenhum ultrapassa os 3,50 sendo os três itens com valorações mais baixas da variável qualidade.

Tendo em conta estes resultados e conforme refere Alet (2001), a medição da qualidade é algo complexo nos serviços devido à sua intangibilidade. Já referimos no nosso trabalho que este sector de atividade não está regulamentado, criando confusão, incerteza e dificuldade em estabelecer padrões de qualidade. Poderá ser uma explicação para que uma dimensão de fiabilidade, numa variável qualidade de serviço numa rede de *franchising*, possa obter valores médios inferiores face aos restantes.

### **Dimensão Imagem**

*Nº itens: 2; alfa de Cronbach: 0,91*

*$X_m = 3,19$  e  $s = 0,94$*

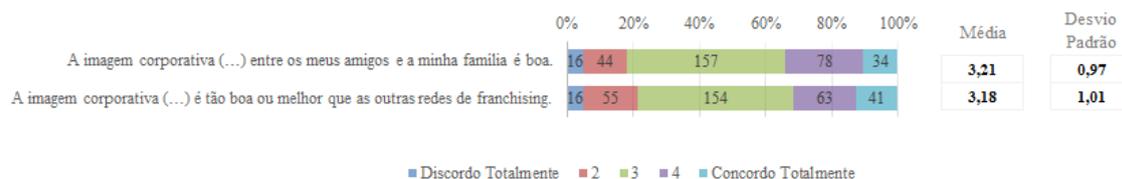
A dimensão Imagem é medida por 2 itens e reflete a perceção que os clientes da rede de *franchising* têm sobre a imagem da rede enquanto marca representativa de um determinado serviço no mercado e associando essa marca a um fornecedor de serviços específico, que é o franchisado a quem o cliente tem uma ligação direta e profissional. Existem dois conceitos que se associam e confundem, na perceção do cliente da rede de *franchising*:

- A imagem do fornecedor do serviço, personificada no franchisado enquanto ponto de contacto físico directo com o cliente;
- A marca de *franchising*, associada a um conceito de serviço global da rede de *franchising*;

Numa marca de *franchising* de maior notoriedade, a expectativa dos clientes será sempre maior em relação ao serviço dos franchisados, atuando como um filtro em relação a outras variáveis (Grönroos, 2000). No caso da GPC, a análise desta variável será mais direta, visto que se trata de uma marca jovem, de origem nacional e ainda não completamente consolidada no mercado.

Esta variável apresenta um  $\alpha$  de Cronbach = 0,91 > 0,7 valor que é considerado muito bom. Este modelo é na sua estrutura confirmatória considerado saturado, isto é, com 0 graus de liberdade. Tal acontece quando o mesmo contém o mesmo número de parâmetros que variâncias-covariâncias (Lei & Wu, 2007) pelo que não foi possível calcular as medidas de bondade de ajustamento do modelo optando por não apresentar a sua estrutura confirmatória.

**Figura 23 – Distribuição dos itens da dimensão imagem**



Podemos observar que relativamente às questões relacionadas com a Imagem, estas apresentam valores médios muito próximos, sendo a questão “*A imagem corporativa (...) entre os meus amigos e a minha família é boa*” a que apresenta valor médio superior ( $X_m = 3,21$ ,  $s = 0,97$ ). Do total dos 329 respondentes, 60 (~18,2%) são discordantes (somatório das respostas discordo totalmente e discordo).

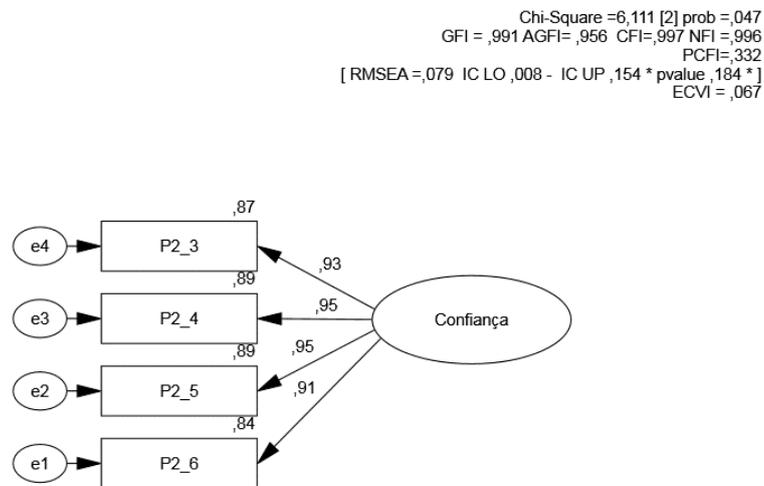
### Dimensão Confiança

*Nº itens: 4; alfa de Cronbach: 0,96*

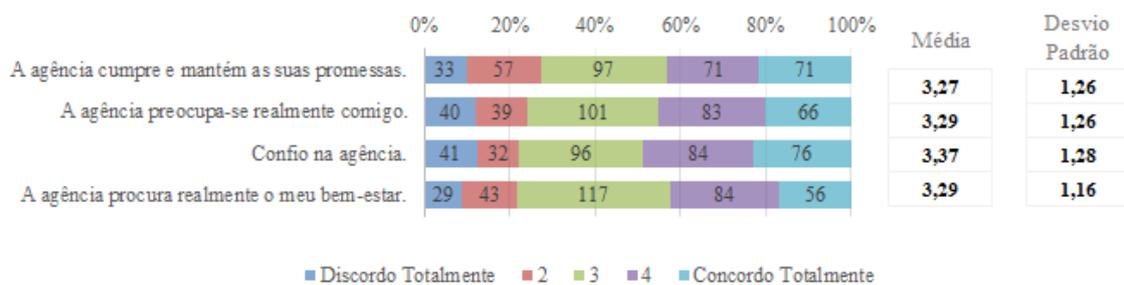
*$X_m = 3,30$  e  $s = 1,17$*

A dimensão Confiança é medida por 4 itens e reflete a crença, a expectativa e o sentimento que o cliente tem em relação ao franchisado GPC que lhe presta o serviço de administração de condomínio, considerando-o fiável e com boas intenções em relação a si. Apresenta um  $\alpha$  de Cronbach = 0,96 > 0,7 valor que é considerado muito bom, com os valores de CFI, NFI, GFI e AGFI dentro dos parâmetros esperados, ou seja superiores a 0,90.

**Figura 24 – Modelo do constructo latente da dimensão confiança**



**Figura 25 – Distribuição dos itens da dimensão confiança**



Verifica-se que a questão “*Confio na agência*” é a que apresenta uma média superior ( $X_m = 3,37$ ,  $s = 1,28$ ). Do total das 329 respondentes, 73 (~21,2%) são discordantes (somatório das respostas discordo totalmente e discordo). Aqui poderemos destacar que no âmbito de uma rede de *franchising*, faz sentido este item ser o mais pontuado, pois existem conceitos de confiança que são globais e intrínsecos a uma rede de *franchising*, isto é, a confiança na Marca.

Relativamente às questões que apresentaram uma média inferior destaca-se a “*A Agência cumpre e mantém as suas promessas*” com uma média de 3,27 ( $s = 1,26$ ). Mais uma vez será de referir que se trata de um sector de atividade não regulamentado, existindo inúmeras dúvidas em relação aos serviços que devem ser prestados por uma agência de administração de condomínios.

## Dimensão Fidelidade

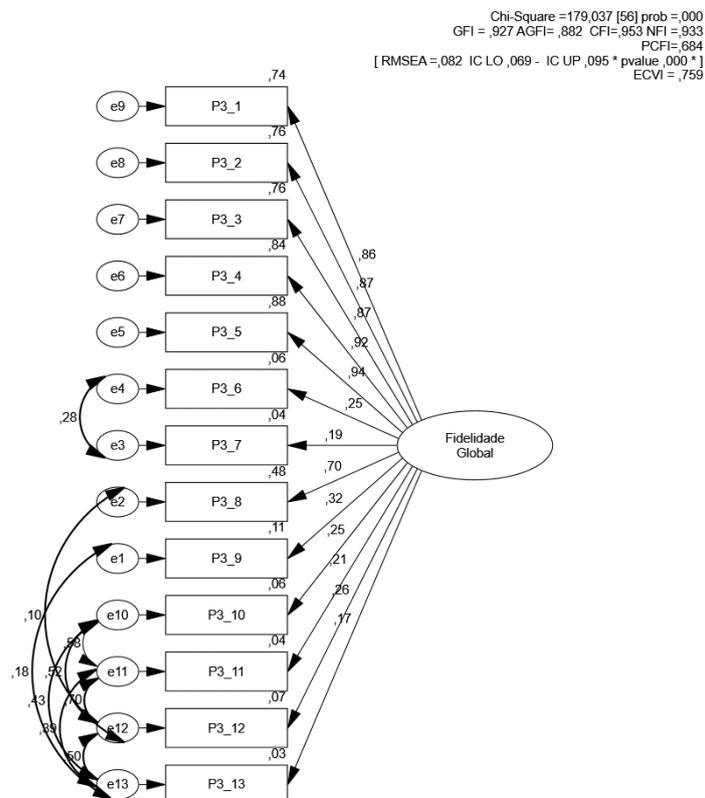
Nº itens: 13; alfa de Cronbach: 0,85

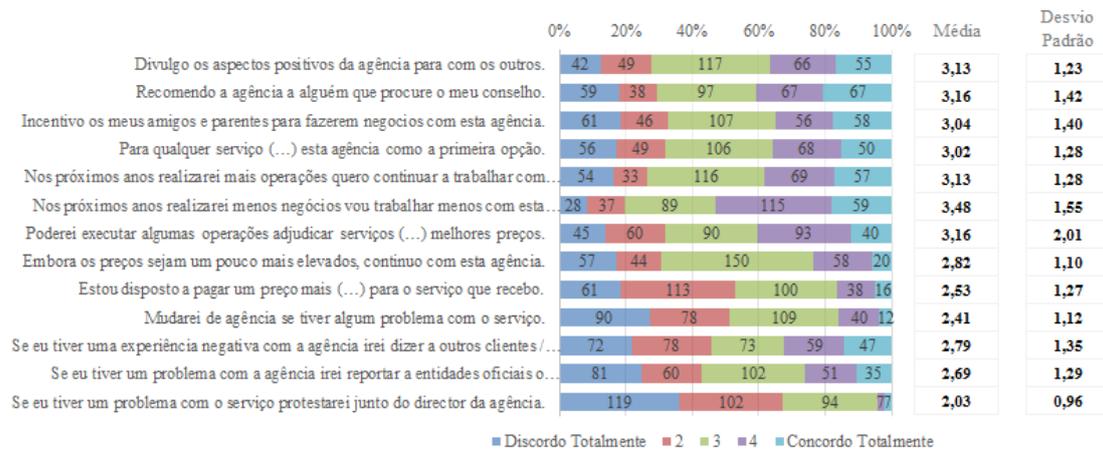
$Xm = 2,87$  e  $s = 0,80$

A dimensão Fidelidade é medida por 13 itens e reflete a intenção de comportamento e de lealdade do cliente em relação ao franchisado que lhe presta o serviço. Esta intenção reflete-se na intenção do “passa-palavra” positivo sobre a agência, na intenção de continuar a trabalhar com o franchisado, mesmo com um preço superior à concorrência e por fim, na forma como o cliente irá reagir a situações ou problemas de mau serviço.

Apresenta um  $\alpha$  de Cronbach = 0,85 > 0,7 valor que é considerado muito bom, sendo de observar que os valores de CFI, NFI, GFI e AGFI estão dentro dos valores esperados, ou seja, entre 0,85 e 0,95.

Figura 26 – Modelo do constructo latente da fidelidade global



**Figura 27 – Distribuição dos itens da dimensão fidelidade**

Como principal resultado, podemos observar que a questão que apresenta um valor médio superior é “*Nos próximos anos realizarei menos negócios vou trabalhar menos com esta agência.*” com  $X_m = 3,48$  ( $s = 1,55$ ) o que demonstra níveis baixos de fidelidade ou intenção de manter os serviços com o franchisado, coerentes com  $X_m = 3,13$  de “*Nos próximos anos realizarei mais operações, quero continuar a trabalhar com esta agência*”.

Em relação às questões que apresentaram média inferior destaca-se a “*Se eu tiver um problema com o serviço protestarei junto do director da agência.*” com  $X_m = 2,03$  ( $s = 0,96$ ). Do total dos 329 respondentes, apenas 14 (~4,2%) são concordantes (somatório das respostas concordo totalmente e concordo).

### Dimensão Satisfação com o Serviço

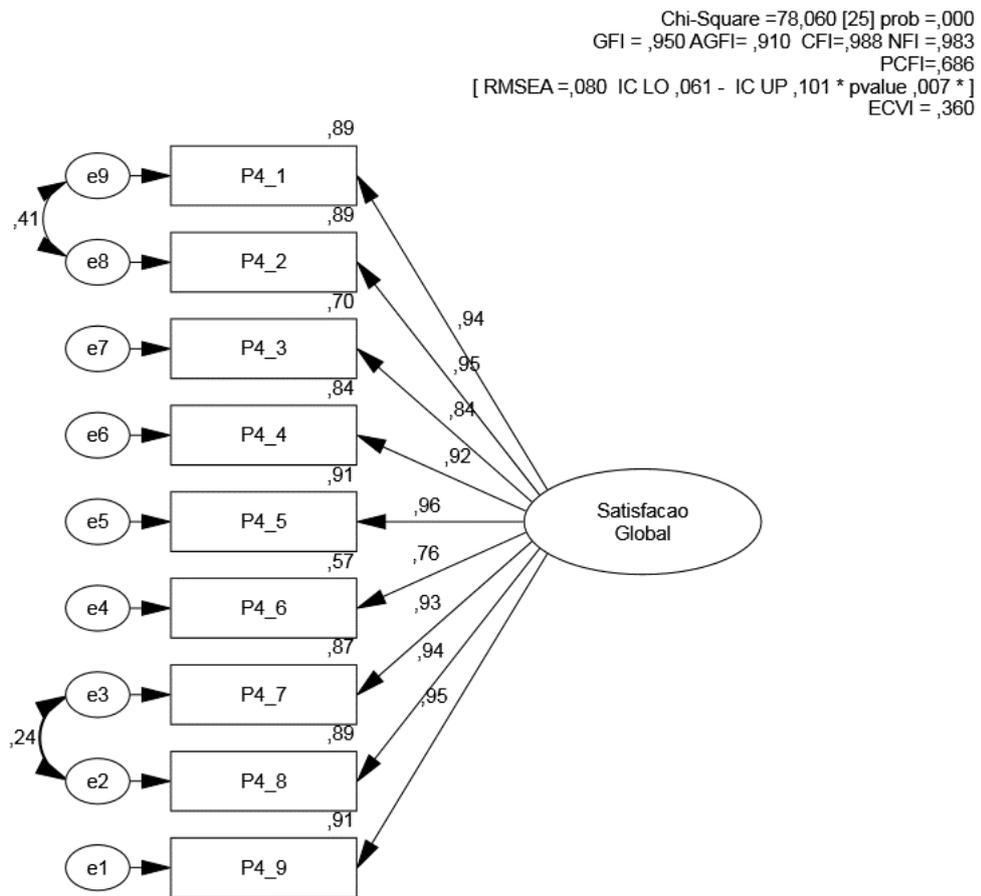
*Nº itens: 9; alfa de Cronbach: 0,98*

*$X_m = 3,31$  e  $s = 1,14$*

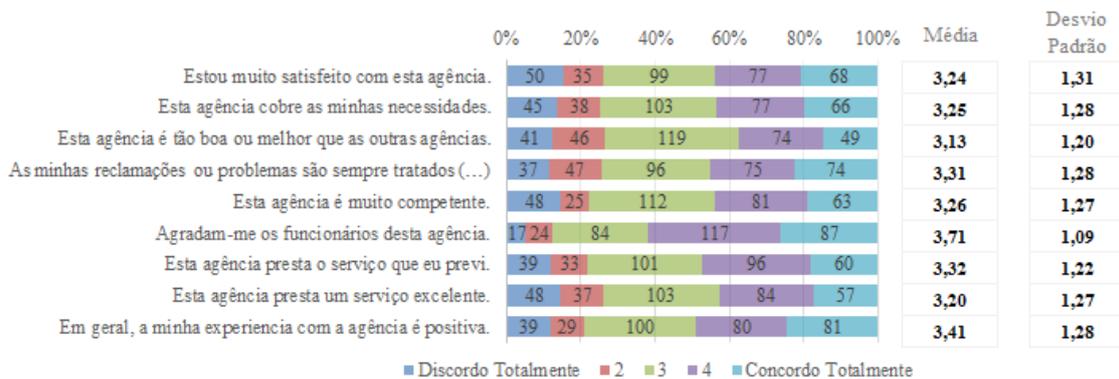
A dimensão Satisfação com o Serviço é medida por 9 itens e reflete o valor percebido pelo cliente relativamente ao serviço que recebeu, comparando a qualidade do serviço e o preço pago pelo mesmo. O cliente irá comparar as expectativas que tinha em relação ao serviço que iria receber, comparando-as com o que entende que é o resultado referente ao serviço recebido.

Apresenta um  $\alpha$  de Cronbach = 0,98 > 0,7 valor este que é considerado muito bom. Em relação à Satisfação Global, podemos observar que os valores de CFI, NFI, GFI e AGFI estão dentro dos valores esperados, ou seja superiores a 0,90.

**Figura 28 – Modelo do constructo latente da satisfação global**



**Figura 29 – Distribuição dos itens da dimensão satisfação com o serviço**



Na dimensão “Satisfação com o Serviço”, verificamos que a questão “*Agradam-me os funcionários desta agência*” é a que apresenta valor médio superior (3,71 e  $s = 1,09$ ).

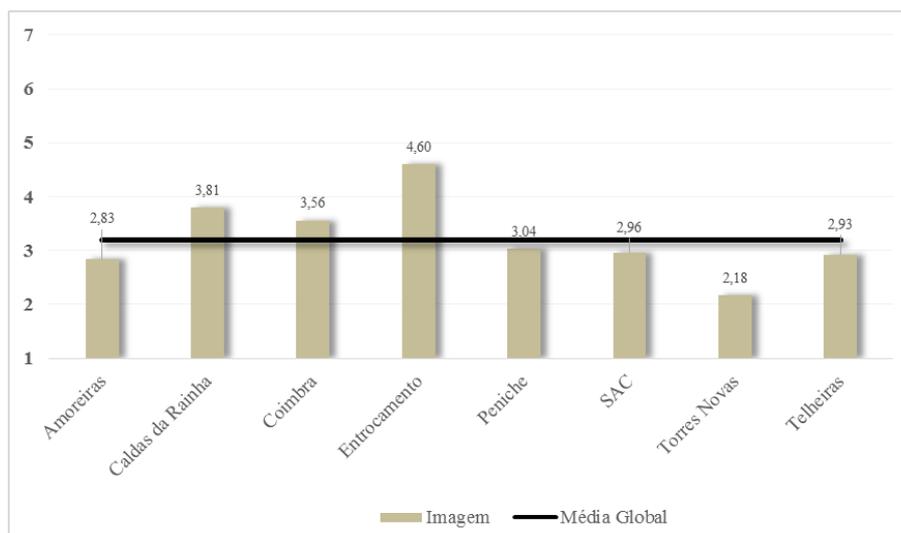
Do total dos 329 respondentes, 41 (~12,5%) são discordantes (somatório das respostas discordo totalmente e discordo).

Por sua vez, a questão que apresenta valor médio inferior é “*Esta agência é tão boa ou melhor que as outras agências*” com  $X_m = 3,13$  ( $s = 1,20$ ).

### 7.3. Dimensões de análise por unidade de Franchising

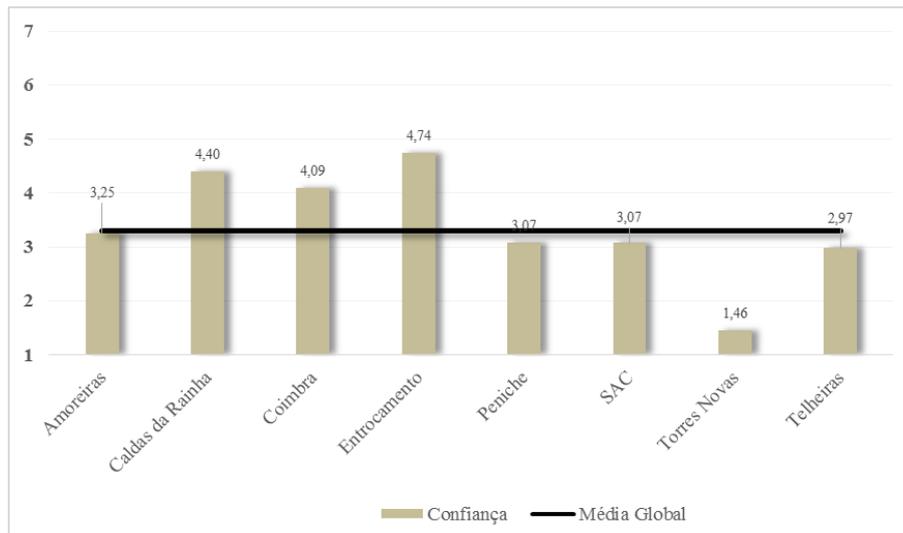
Em relação à dimensão Imagem, podemos observar que em termos de média global, esta dimensão apresenta uma média global de 3,19.

**Figura 30 – Distribuição dos valores médios da dimensão imagem por unidade de Franchising**



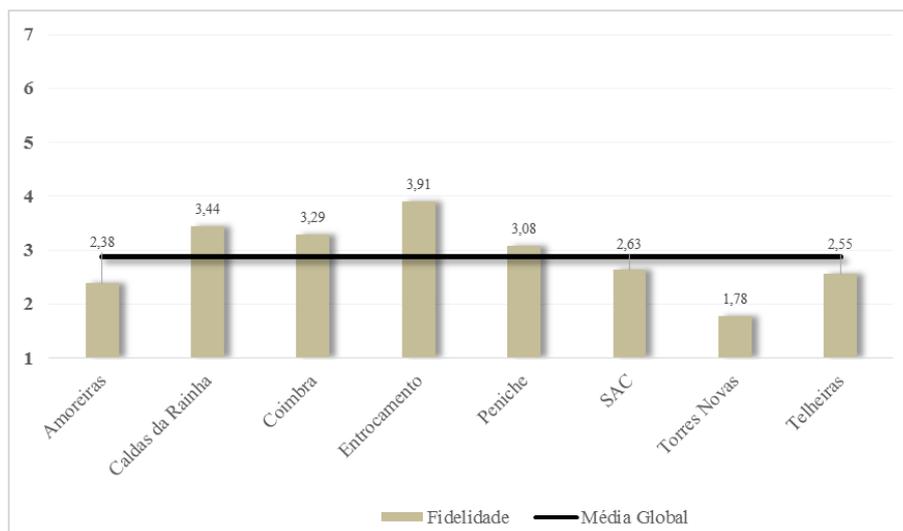
Existem no entanto algumas diferenças significativas nas diferentes unidades de *Franchising*, observando-se que Torres Novas apresenta uma média inferior face ao global, com 2,18 e por sua vez a unidade do Entroncamento com um peso global de 9% do total de frações em análise, tem uma média de 4,26 no indicador Imagem.

**Figura 31 – Distribuição dos valores médios da dimensão confiança por unidade de Franchising**



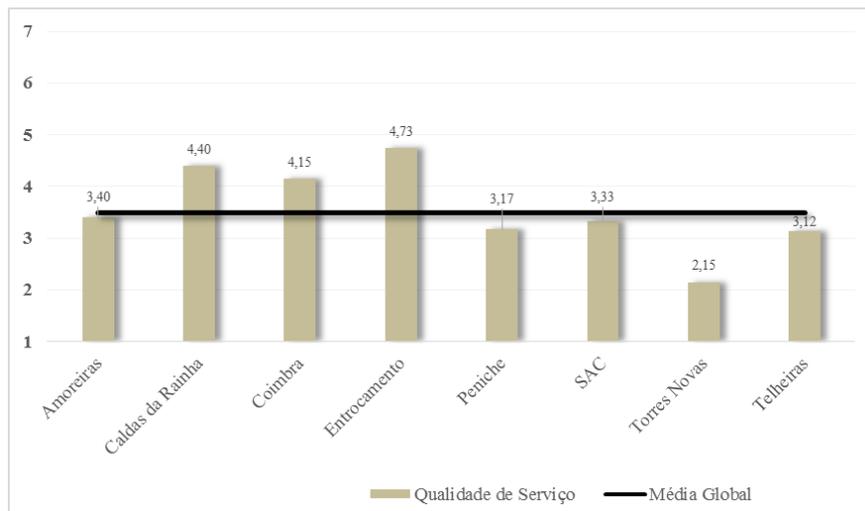
Em relação à dimensão Confiança podemos observar que comparativamente à média global, que é de 3,30 as diferentes unidades de Franchising apresentam algumas diferenças significativas. Verifica-se que Torres Novas com um peso global de 12% do total de frações em análise, apresenta uma média significativamente inferior de 1,46. Por sua vez as unidades do Entrocamento e Caldas da Rainha têm uma média de 4,74 e 4,40 respetivamente valores muito superiores à média da rede em relação a esta dimensão.

**Figura 32 – Distribuição dos valores médios da dimensão fidelidade por unidade de Franchising**



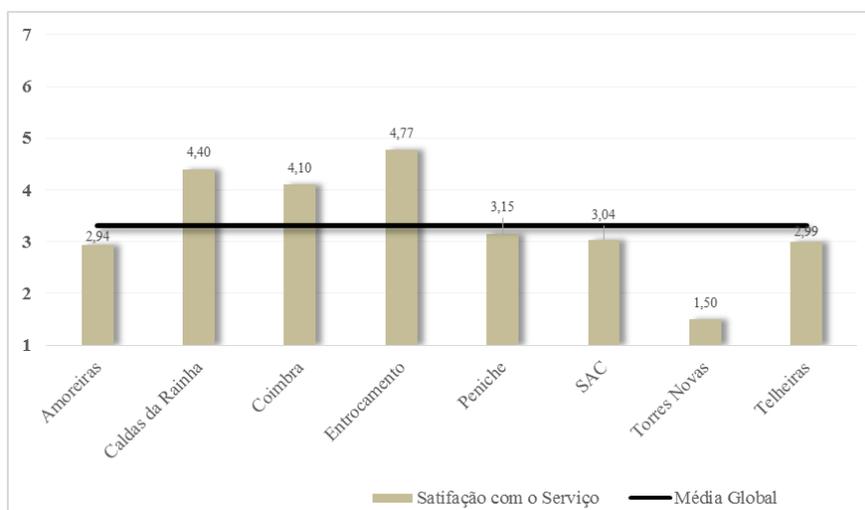
O mesmo sucede em relação ao indicador Fidelidade, que tem uma média global de 2,87. Existem algumas diferenças nas diferentes unidades de Franchising, observando-se que Torres Novas apresenta uma média muito inferior relativamente ao global, com 1,78 e por sua vez a unidade do Entroncamento tem uma média de 3,91.

**Figura 33 – Distribuição dos valores médios da dimensão Qualidade de Serviço por unidade de franchising**



Relativamente à dimensão Qualidade de Serviço com uma média global de 3,48 podemos observar que também se verificam algumas diferenças significativas entre as várias unidades de *Franchising*. Por exemplo, observa-se a unidade do Entroncamento tem a média mais elevada face ao global, com 4,73 em contraposição com Torres Novas com 2,15.

**Figura 34 – Distribuição dos valores médios da Dimensão Satisfação com o serviço por unidade de Franchising**



Em relação à dimensão Satisfação com o Serviço podemos observar que em termos de média global, para uma média de 3,31, temos dois extremos: Torres Novas apresenta uma média significativamente inferior face ao global com 1,50 e o Entroncamento tem 4,77.

Em termos gerais podemos concluir que as unidades de *franchising* de Entroncamento, Caldas da Rainha e Coimbra são as que apresentaram valores médios superiores às médias globais para as diferentes dimensões em estudo. Por sua vez, a unidade de *franchising* de Torres Novas, ao longo das dimensões estudadas é a que apresenta os valores médios inferiores.

São de destacar como valores médios máximos de itens das diferentes escalas apresentadas:

- “Os colaboradores da Agência têm boa apresentação” – Dimensão **Qualidade do Serviço** ( $X_m = 4,00$  e  $s = 0,88$ );
- “Os colaboradores da Agência são normalmente delicados consigo.” – Dimensão **Qualidade do Serviço** ( $X_m = 3,94$  e  $s = 1,01$ );
- “Agradam-me os funcionários desta agência.” – Dimensão **Satisfação** ( $X_m = 3,71$  e  $s = 1,09$ ).

As 5 dimensões em estudo relativamente aos clientes dos franchisados, apresentaram os seguintes valores médios por ordem decrescente de valores:

- ✓ Qualidade de serviço – 3,48
- ✓ Satisfação - 3,31
- ✓ Confiança – 3,30
- ✓ Imagem – 3,19
- ✓ Fidelidade – 2,87

Da análise destes resultados levam-nos a concluir que os clientes da rede atribuem a maior valorização à Qualidade de serviço percebida. Por sua vez, a dimensão Fidelidade é a que regista valores inferiores face às restantes.

No que diz respeito aos itens mais valorados, estes pertencem às dimensões Qualidade de Serviço e Satisfação, referindo-se os mesmos à avaliação dos colaboradores da agência, em detrimento de outras componentes físicas e subjetivas em avaliação.

Num primeiro momento e só comparando valores médios, surge como uma evidência que a qualidade de serviço não é acompanhada em termos de valoração pela componente Fidelidade, que em termos de bibliografia é apontada como consequência da primeira, sendo que segundo Pamies (2003), a qualidade de serviço pode ser considerada uma das variáveis mais avaliadas em estudos clássicos sobre a formação de fidelização.

Como valores médios mínimos, são de destacar:

- “Estou disposto a pagar um preço mais (...) para o serviço que recebo.” – Dimensão **Fidelidade** ( $X_m = 2,53$  e  $s = 1,27$ );
- “Mudarei de agência se tiver algum problema com o serviço.” – Dimensão **Fidelidade** ( $X_m = 2,41$  e  $s = 1,12$ );
- “Se eu tiver um problema com o serviço protestarei junto do diretor da agência.” – Dimensão **Fidelidade** ( $X_m = 2,03$  e  $s = XXX$ ).

Temos 3 itens da dimensão Fidelidade com as médias de pontuações mais baixas de todas as variáveis em estudo, sendo que os clientes assumem a sua não vontade de protestar problemas que tenham com a agência para escalões superiores, o que não é interessante para a rede, pois não permite uma recuperação de serviço do cliente, visto que a agência poderá não conseguir identificar más práticas de prestação de serviços.

Os clientes também revelam que não estão dispostos a pagar mais pelo mesmo serviço, pressupondo o abandono do relacionamento em caso de aumento do custo do serviço prestado.

Para além dos dados obtidos através dos questionários recolhidos aos Clientes, foi ainda analisada informação proveniente dos Franchisados. Neste caso, o objetivo seria avaliar diferentes níveis de perceção dos franchisados:

- Na Orientação para o Mercado, os níveis de preocupação e organização interna com os clientes em toda a estrutura da agência;
- Ao nível das variáveis Satisfação e Imagem da rede, a perceção que cada um dos Franchisados têm em relação à Rede de *franchising*;
- O grau de fidelização que o franchisado tem em relação à rede de *franchising* onde está inserido.

**Tabela 8 – Unidade de *Franchising* por Dimensões Analisadas**

Unidade	Orientação Mercado	Marketing Interno	Satisfação	Imagem	Fidelidade
Amoreiras	<b>3,50</b>	<b>3,57</b>	3,56	3,00	2,85
Caldas da Rainha	3,80	<b>3,07</b>	<b>2,89</b>	<b>3,00</b>	<b>2,08</b>
Coimbra	3,60	<b>3,86</b>	3,78	4,00	3,46
Entroncamento	<b>4,20</b>	3,14	<b>2,56</b>	<b>3,50</b>	<b>3,77</b>
Peniche	3,30	3,64	<b>3,78</b>	<b>3,50</b>	<b>3,77</b>
SAC	3,90	<b>4,57</b>	3,00	3,00	3,08
Telheiras	4,00	<b>4,57</b>	3,00	3,00	2,92
Torres Novas	4,00	<b>4,00</b>	3,33	4,00	3,23
<b>Total</b>	<b>3,79</b>	<b>3,92</b>	<b>3,24</b>	<b>3,38</b>	<b>3,18</b>

Podemos observar que as diferentes unidades de *franchising* apresentam diferentes valores médios para as diferentes dimensões analisadas. Numa primeira análise a variável que apresenta valores mais elevados é a Orientação para o Mercado. Os franchisados de uma forma global consideram que toda a sua estrutura e organização interna está devidamente orientada para o cliente da sua agência, sendo mais notória essa percepção nas Unidades de Telheiras e Torres Novas, com ( $X_m=4,00$ ) e no Entroncamento ( $X_m=4,20$ ).

Relativamente às restantes variáveis em análise em que o franchisado avalia as diferentes dimensões sobre a rede onde está inserido, a que obtém melhores valores médios é a Imagem da Rede ( $X_m=3,38$ ), seguida da Satisfação ( $X_m=3,24$ ) e Fidelidade ( $X_m=3,18$ ).

Caldas da Rainha apresenta o valor médio mais baixo da rede, na variável Satisfação e Fidelidade. Por sua vez o Entroncamento tem a média mais baixa na variável Satisfação, mas em contraposição, apresenta em conjunto com Peniche, a maior média na variável Fidelidade.

## 7.4 - Segmentação das Unidades de *Franchising* (Clientes e Franchisados)

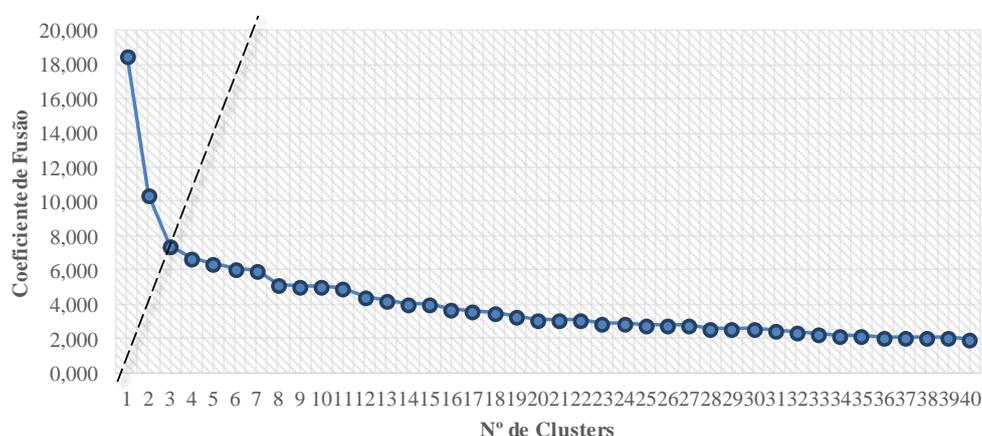
Dadas as diferenças que emergem naturalmente a partir dos dados através de uma análise descritiva aos mesmos, interessa perceber se estas diferenças são significativas e se estamos perante segmentos / grupos de unidades de franchisados com características distintas entre si. Isto é, se os dados que estamos a analisar traduzem um único perfil ou se a análise das dimensões de marketing relacional no *franchising* fazem emergir múltiplos perfis de Franchisados (Clientes e respetivas Unidades).

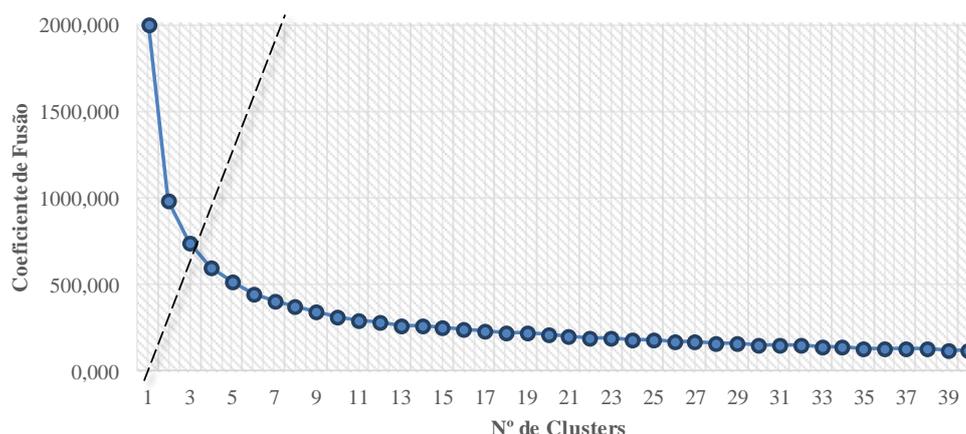
No marketing, o estudo de segmentações e posicionamento de mercado são os que mais utilizam a técnica de análise de *clusters*. Um segmento de mercado é definido em termos gerais, como um conjunto de consumidores caracterizados por características homogéneas (Reis, 2001). No nosso estudo torna-se importante perceber se existem ou não grupos de clientes e franchisados com perfis de resposta semelhantes.

Para determinar o número de grupos de clientes com base nas dimensões tanto da visão do franchisado como dos clientes, o número ótimo de *clusters* foi obtido através da análise dos gráficos dos coeficientes de fusão em função do número de grupos, para os critérios de agregação *Between-Groups Average* e *Ward*, conforme apresentado nos gráficos 2 e 3.

Segundo Reis (2001) a escolha de diferentes técnicas de análise de *clusters* pode produzir resultados diferentes mesmo quando se utiliza a mesma fonte de dados. A análise dos coeficientes de fusão é uma das escolhas propostas para selecionar o agrupamento e o número de grupos que a considerar.

Gráfico 2 - Coeficientes de fusão segundo critério *Between-groups Average*



**Gráfico 3 - Coeficientes de fusão segundo o critério Ward**

O coeficiente de fusão, isto é, o valor numérico para o qual vários casos se unem para formar um grupo é um dos critérios utilizados. Aqui a seleção ocorre quando um novo grupo não introduz alterações no coeficiente de fusão, o que indica que esta é uma partição considerada ótima, acontecendo quando a curva se começar a tornar paralela a um dos eixos.

Os dados sugerem-nos uma solução a três *clusters*, pelo que se avançou com a mesma para análise.

#### 7.4.1. Descrição dos segmentos encontrados

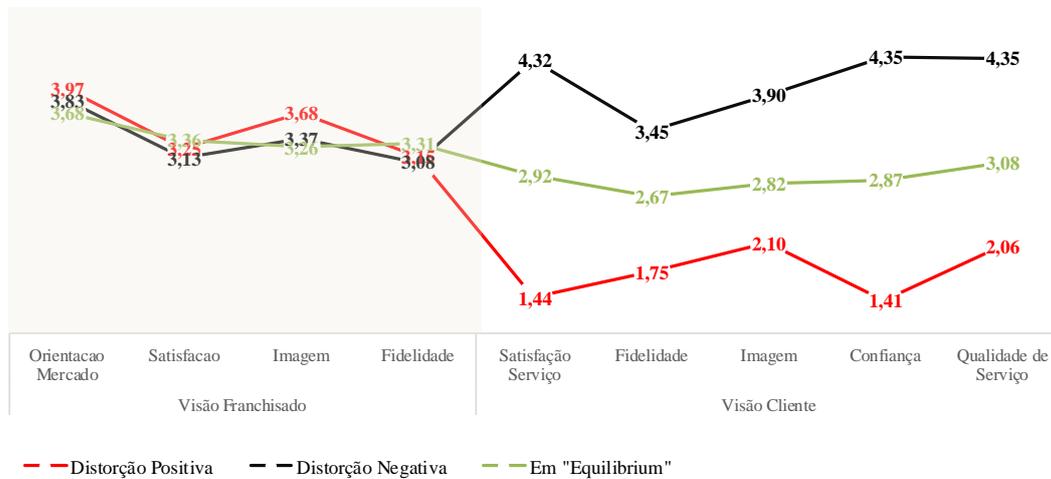
Com base nos indicadores provenientes do questionário para Clientes e para Franchisados, foram encontrados os seguintes grupos:

**Tabela 9 – Designação e distribuição dos segmentos encontrados**

Grupos	Designação Atribuída	N	%
Grupo 1	<i>Status</i> de Distorção Positiva	53	16,11%
Grupo 2	<i>Status</i> de Distorção Negativa	149	45,29%
Grupo 3	Em " <i>Equilibrium</i> "	127	38,60%
	Total	329	100,00%

Podemos observar que o grupo que apresenta uma maior dimensão é o grupo designado por “*Status* de Distorção Negativa” com 45,29% dos indivíduos.

Gráfico 4 – Distribuição dos valores médios dos segmentos encontrados por dimensões de análise



Pode-se observar que existem diferentes visões e perceções tanto em relação ao “Cliente” como ao “Franchisado”. Através das dimensões em estudo verifica-se claramente a existência de três grupos de indivíduos com comportamentos distintos, que designamos por:

- 1) *Status* de Distorção Positiva;
- 2) *Status* de Distorção Negativa;
- 3) Em “*Equilibrium*”.

O grupo *Status* de Distorção positiva corresponde a franchisados que têm uma visão muito positiva do seu negócio, quer seja em termos da valorização que fazem da rede de *franchising*, quer seja em termos da organização interna da sua agência. Por sua vez, a valorização que os clientes fazem das diferentes dimensões em análise sobre estes franchisados são extremamente negativas. Pertence a este grupo o franchisado de Torres Novas.

O grupo *Status* de Distorção negativa é o inverso do grupo *Status* Distorção Positiva, correspondendo a franchisados que não valorizam a rede nem a si próprios de forma muito positiva, tendo valores médios de apreciação por parte dos clientes bastante elevados. Pertencem a este grupo os franchisados de Caldas da Rainha, Coimbra e Entroncamento.

Por fim, o grupo Em “*Equilibrium*” tem franchisados em que as pontuações médias das valorizações que fazem da rede e de si próprios, são semelhantes às valorizações feitas pelos seus clientes. Pertencem a este grupo os franchisados de Telheiras, SAC e Peniche.

No segmento “*Status de Distorção Positiva*” o franchisado apresenta valores médios elevados quanto à Orientação para o Mercado ( $X_m = 3,97$ ) e à Imagem da rede ( $X_m = 3,68$ ). No entanto, relativamente à perceção do cliente deste grupo, apresenta valores médios bastante reduzidos para todas as dimensões, destacando-se a Confiança ( $X_m = 1,41$ ) e a Satisfação com o Serviço ( $X_m = 1,44$ ).

No que diz respeito à visão do Franchisado apresenta valores marcadamente superiores face as dimensões estudadas do que a visão do Cliente que apresenta os valores mais baixos de todos os segmentos. Existe uma amplificação dos resultados, isto é, uma distorção positiva, que se traduz em Franchisados que são claramente os mais satisfeitos, com valores médios superiores versus a perceção tida pelos mesmos Clientes com níveis de insatisfação elevados em relação às dimensões estudadas.

Já o segmento “*Status de Distorção Negativa*” enquanto franchisado, apresenta valores médios inferiores ao segmento anterior, mas por sua vez, os seus clientes têm uma perceção mais positiva do serviço, do prestador do serviço (franchisado), bem como da rede de *franchising*, pois os valores médios para as diferentes dimensões são de um modo geral, superiores a 3,5.

Por fim o último segmento “Em *Equilibrium*”, tal como o nome sugere, é o que apresenta um maior equilíbrio entre as perceções que os Franchisados têm e a visão do Cliente.

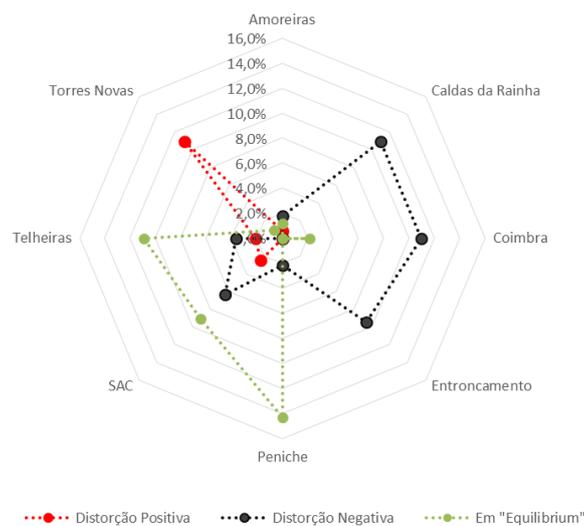
Todos os franchisados dos 3 grupos são relativamente homogéneos quanto à análise que poderemos fazer sobre a forma como qualificam a Rede onde se encontram inseridos e no caso da OM, sobre a forma como qualificam a sua própria agência:

- ✓ Consideram que estão Orientados para o mercado, isto é, entendem que a sua agência tem bons níveis de organização, com o foco no cliente;
- ✓ Têm níveis de satisfação médios em relação ao serviço que a rede lhes presta;
- ✓ Consideram que a rede de *franchising* tem uma boa imagem;

- ✓ Têm níveis suficientes, quase negativos quanto ao seu comportamento de lealdade em relação à rede.

Apresentam níveis semelhantes de satisfação e fidelidade com a rede, considerando no entanto que a imagem da mesma é superior aos sentimentos de satisfação e lealdade.

**Gráfico 5 – Distribuição dos segmentos encontrados por unidade de Franchising**



Podemos observar que do total dos 329 Clientes analisados e respetivas avaliações efetuadas às unidades franchisadas, observa-se que o Segmento “Status de Distorção Positiva” pertence maioritariamente às unidades de Torres Novas.

Neste caso o franchisado avalia a rede em termos de satisfação e fidelidade, com valores médios a rondarem os 3 pontos e qualifica a Imagem da rede em 3,68. Considera que a sua agência está Orientada para o cliente, com uma média de 3,87.

No entanto os seus clientes atribuem valores inferiores a 2 pontos de média em quase todas as dimensões em análise, com especial evidência negativa na Satisfação no serviço e na Confiança.

Onde existe alguma variabilidade intra-cluster é na unidade de franchising de SAC (Santo António dos Cavaleiros) em que se verificam perceções diferentes dos clientes da rede face ao que é percecionado pelo franchisado, sendo que na sua maioria, estas variações encontram-se no segmento em “Equilibrium”.

O grupo com Distorção Negativa pertence essencialmente às unidades do Entroncamento, Coimbra e Caldas da Rainha, em que os Clientes têm um maior nível de satisfação e favorabilidade nas dimensões analisadas que as unidades de *franchising* a que pertencem.

No sentido de se validar se estas diferenças são significativas e não representam apenas uma tendência, é importante aferir a Normalidade de forma a decidir a aplicação dos testes estatísticos mais adequados. O primeiro teste a efetuar é o da Normalidade da distribuição de cada uma das variáveis nos grupos em análise. Basta que se rejeite a hipótese nula num dos grupos para que se tenha de avançar com a versão não-paramétrica do teste de igualdade de k-grupos, o teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 10 – Teste de Normalidade**

Segmentos		Testes de Normalidade			
		Statistic	df	Sig.	
Visão Franchisado	Orientação Mercado	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,444	53	,000
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,150	149	,000
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,302	127	,000
	Satisfação	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,419	53	,000
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,279	149	,000
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,346	127	,000
	Imagem	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,431	53	,000
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,318	149	,000
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,346	127	,000
	Fidelidade	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,413	53	,000
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,220	149	,000
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,280	127	,000
Visão Cliente	Satisfação Serviço	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,165	53	,001
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,128	149	,000
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,216	127	,000
	Fidelidade	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,096	53	,200*
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,099	149	,001
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,141	127	,000
	Imagem	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,247	53	,000
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,156	149	,000
		<i>Em "Equilibrium"</i>	,388	127	,000
	Confiança	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,225	53	,000
		<i>Status de Distorção Negativa</i>	,198	149	,000

	<i>Em "Equilibrium"</i>	,209	127	,000
	<i>Status de Distorção Positiva</i>	,109	53	,167
Qualidade Serviço	<i>Status de Distorção Negativa</i>	,112	149	,000
	<i>Em "Equilibrium"</i>	,078	127	,057

Visto rejeitar-se em todas as dimensões de análise a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal, irá ser aplicado o teste de Kruskall Wallis. Este é um teste não paramétrico, utilizado para a comparação de três ou mais amostras independentes, que indica se existem diferenças entre pelo menos dois destes k grupos em análise.

As hipóteses do teste de Kruskall-Wallis são:

- Ho: os k grupos apresentam distribuições idênticas;
- Ha: pelo menos um dos k grupos difere na sua localização.

Com um p-value superior a 0,05 nas variáveis em análise não se rejeita a hipótese nula de que as duas populações estudadas são idênticas nos grupos analisados.

**Tabela 11 – Teste de Kruskall – Wallis para Dimensões de “ Visão do Franchisado”**

Dimensão	Test Statistics	Graus de liberdade	Asymp. Sig.
Orientação para o Mercado	40,657	2	<b>0,000</b>
Satisfação	34,126	2	<b>0,000</b>
Imagem	30,255	2	<b>0,000</b>
Fidelidade	3,497	2	0,174

Pode observar-se que as dimensões Orientação para o Mercado, Satisfação e Imagem, possuem um p-value = 0,000 < 0,05 rejeitando-se a hipótese nula de que os diferentes grupos apresentam uma distribuição idêntica.

Por sua vez, para a dimensão Fidelidade temos um p-value = 0,174 ≥ 0,05. Desta forma não se rejeita a hipótese nula, o que significa que os grupos apresentam uma distribuição idêntica.

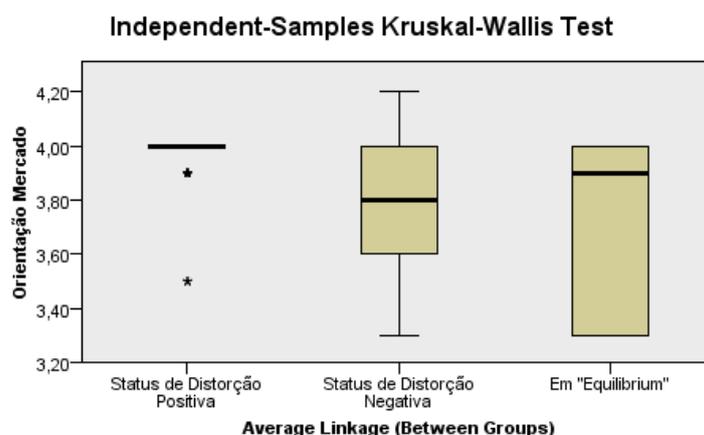
O Gráfico 6 evidencia os valores do teste para a dimensão Orientação para o Mercado.

Verifica-se que o grupo com maior orientação para o mercado é o grupo *Status* de Distorção Positiva, seguido do grupo *Em “Equilibrium”*, tendo este último uma maior variação entre as respostas obtidas.

No grupo *status* “Distorção positiva”, o franchisado considera que a sua agência está focada no cliente e na sua satisfação. No entanto os resultados obtidos nos seus clientes são contraditórios e podem revelar uma perceção errada ou uma má aplicação dos princípios de Orientação para o mercado, pois as pontuações obtidas via clientes são francamente más.

Existe nesta dimensão em análise, uma efetiva distorção de perceção e aplicação de princípios fundamentais de organização estrutural orientada para o mercado.

**Gráfico 6 – Distribuição dos valores da dimensão Orientação para Mercado pelos grupos em análise**



A Tabela 12 apresenta um resumo acerca da análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Orientação para o Mercado, evidenciando se as distribuições dos grupos são as mesmas, ou se pelo contrário se rejeita a hipótese nula e se afere que existem diferenças significativas.

Através do teste Kruskal-Wallis pode observar-se que para a dimensão Orientação para o Mercado, os grupos Em “*Equilibrium*”, *Status* de Distorção Negativa e *Status* de Distorção Positiva diferem significativamente entre si ( $p\text{-value}=0,00 < 0,05$ ).

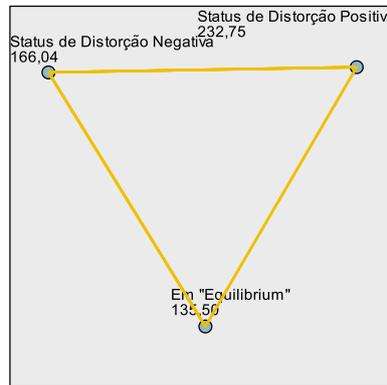
**Tabela 12 – Resumo do teste Kruskal – Wallis para a dimensão Orientação para o Mercado**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Negativa	30,540	11,267	2,710	0,007	<b>0,020</b>
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Positiva	97,241	15,257	6,374	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Negativa – Status de Distorção Positiva	66,702	14,921	4,470	0,000	<b>0,000</b>

Pelo Gráfico 7 pode observar-se a relação entre os grupos analisados para a dimensão Orientação para o Mercado, onde se verifica que todas elas são estatisticamente relevantes.

**Gráfico 7 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Orientação para o Mercado**

**Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)**

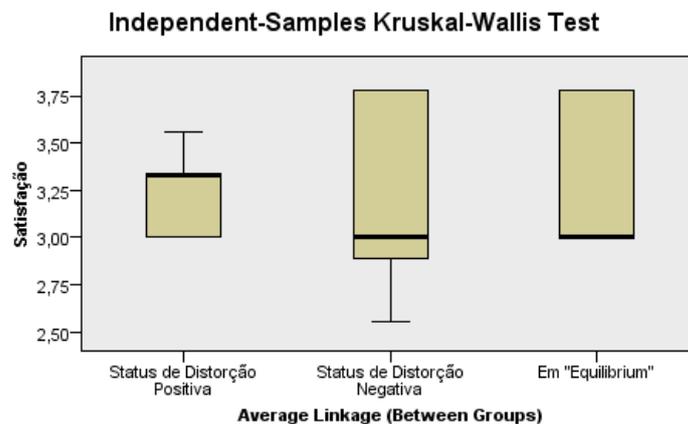


No Gráfico 8 estão evidenciados os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação. Verifica-se que os franchisados do grupo *Status de Distorção Negativa* e do grupo *Em "Equilibrium"* são os que apresentam níveis mais elevados de satisfação. No entanto, ambos os grupos apresentam valores mais dispersos ao nível da satisfação do que *Status de Distorção Positiva* cuja concentração de valores é superior.

Os níveis de Satisfação dos Franchisados com a Rede de *franchising* onde estão inseridos são razoáveis.

Apesar de na visão dos Franchisados as variações que existem serem ténues, quando analisamos a visão do Cliente, verificamos que estas assumem uma relevância que por comparação permite discriminar os três grupos identificados.

**Gráfico 8 - Distribuição dos valores da dimensão Satisfação pelos grupos em análise**



A Tabela 13 apresenta um resumo sobre a análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação, evidenciando se as distribuições dos grupos são as mesmas.

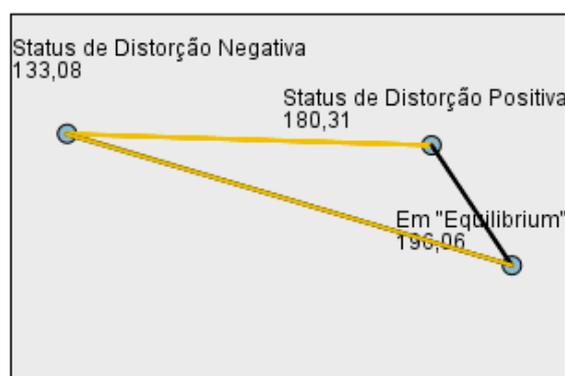
**Tabela 13 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Status de Distorção Negativa – Status de Distorção Positiva	47,234	14,662	3,222	0,001	<b>0,005</b>
Status de Distorção Negativa – Em “Equilibrium”	-62,986	11,072	-5,689	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Positiva – Em “Equilibrium”	-15,752	14,992	-1,051	0,293	0,880

Analisando individualmente cada grupo de comparação, verifica-se que entre os grupos “*Status de Distorção Positiva – Em “Equilibrium”*” não existem diferenças relativamente à sua distribuição, uma vez que  $p\text{-value} = 0,880 \geq 0,05$  e como tal, não se rejeita a hipótese nula. Ou seja, relativamente à dimensão Satisfação o grupo *Status de Distorção Positiva* e o grupo *Em “Equilibrium”* não diferem significativamente, ambos diferindo no entanto do grupo *Status de Distorção Negativa*.

**Gráfico 9 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação**

**Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)**



Verifica-se a relação existente entre os grupos analisados para a dimensão Satisfação, onde a linha a negrito indica as relações existentes entre pares que não são estatisticamente relevantes.

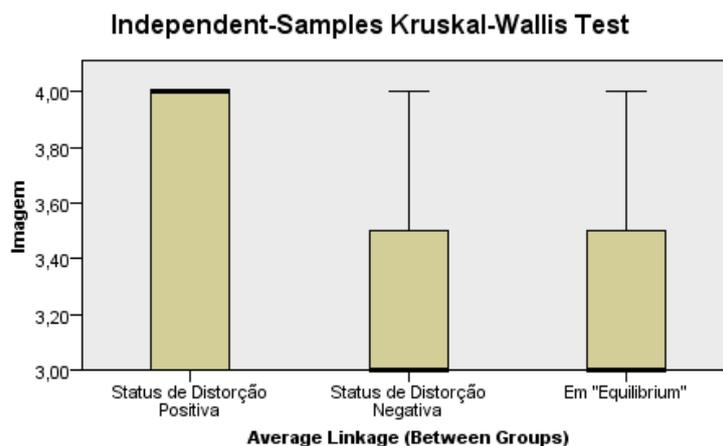
No Gráfico 10 apresentam-se os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem. Verifica-se que os franchisados do grupo *Status de Distorção Positiva* são os que têm uma melhor imagem da rede. No entanto, também é o grupo onde a dispersão dos valores é

superior, havendo uma maior discrepância entre as opiniões dos franchisados deste grupo. Os grupos *Status de Distorção Negativa* e Em “*Equilibrium*” têm ambos uma imagem semelhante da rede, bem como a sua dispersão de valores.

Os Franchisados do grupo *Status de Distorção Positiva* têm uma imagem muito positiva da rede de franchising em que estão inseridos. No entanto essa Imagem positiva não encontra correspondência em termos de valores nos índices de Satisfação e Fidelidade com a Rede. Numa primeira análise de valores médios, não encontramos proximidade de valores entre estas dimensões em estudo.

Já nos outros dois grupos em estudo, *Status de distorção negativa* e Em *Equilibrium*, existe uma aproximação de valores entre as dimensões Imagem, Satisfação e Fidelidade do franchisado.

**Gráfico 10 - Distribuição dos valores da dimensão Imagem pelos grupos em análise**



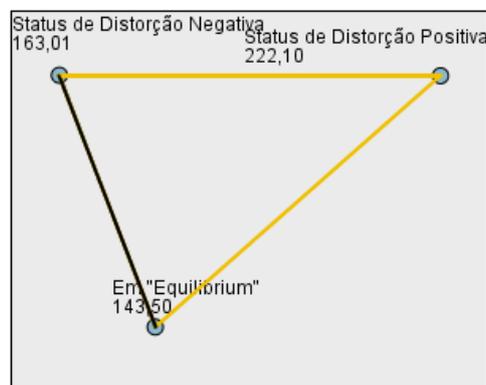
A Tabela 14 apresenta um resumo sobre a análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem, evidenciando se as distribuições dos grupos são similares entre si.

**Tabela 14- Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Negativa	19,506	10,578	1,844	0,065	0,196
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Positiva	78,600	14,323	5,488	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Negativa – Status de Distorção Positiva	59,094	14,008	4,219	0,000	<b>0,000</b>

Da análise individual de cada grupo de comparação para a dimensão Imagem, verifica-se que entre os grupos “Em “Equilibrium” – *Status de Distorção Negativa*” não existem diferenças relativamente à sua distribuição, uma vez que,  $p\text{-value} = 0,196 \geq 0,05$  e como tal, não se rejeita a hipótese nula. Assim, através do teste Kruskal-Wallis pode observar-se para a dimensão Imagem, que os grupos Em “*Equilibrium*” e *Status de Distorção Negativa* não diferem significativamente entre si, mas ambos diferem do grupo *Status de Distorção Positiva*.

**Gráfico 11 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem**  
**Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)**



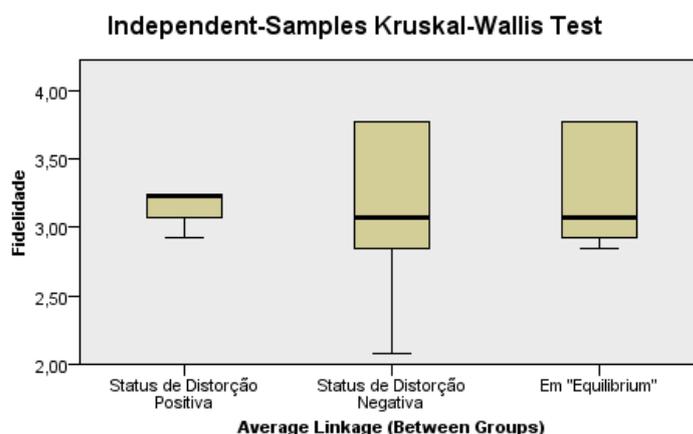
O Gráfico 11 demonstra a relação existente entre os grupos analisados para a dimensão Imagem, sendo a linha a negrito indicadora das relações que existem entre pares que não são estatisticamente relevantes.

No Gráfico 12 evidenciam-se os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade. Como referido anteriormente, no que diz respeito às questões relativas à Fidelidade, os três grupos não diferem entre si quanto à sua distribuição, no entanto, o grupo *Status de Distorção Positiva* é o que apresenta valores mais baixos de fidelidade, sendo no entanto o grupo onde as opiniões são mais concisas pois existe uma menor dispersão dos valores obtidos.

Mais uma vez se verifica que os valores médios dos 3 grupos em análise, são muito semelhantes em termos de comportamento com a dimensão Satisfação, apresentando valores muito baixos de fidelidade dos franchisados com a Rede de *franchising*. Iremos de seguida

avaliar as dimensões em estudo relativas à “visão do cliente”, que permitem verificar de forma muito clara os 3 grupos em análise.

**Gráfico 12 - Distribuição dos valores da dimensão Fidelidade pelos grupos em análise**



Passámos de seguida à análise de todas as dimensões em estudo no que diz respeito à “Visão do Cliente”. Neste sentido, pode observar-se que com um  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ , rejeita-se a hipótese nula de que os grupos apresentam uma distribuição idêntica.

**Tabela 15 - Teste Kruskal-Wallis para as Dimensões de “Visão do Cliente”**

Dimensão	Test Statistics	Graus de liberdade	Asymp. Sig.
Satisfação com o serviço	260,525	2	<b>0,000</b>
Fidelidade	187,048	2	<b>0,000</b>
Imagem	178,646	2	<b>0,000</b>
Confiança	266,954	2	<b>0,000</b>
Qualidade de Serviço	264,420	2	<b>0,000</b>

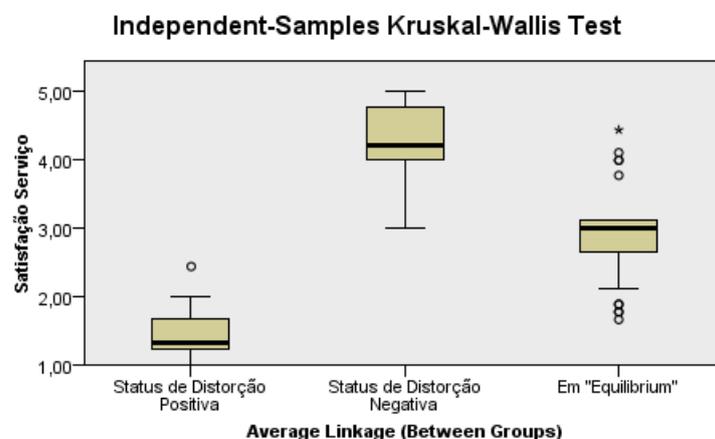
Assim, para cada dimensão, vamos verificar o comportamento dos grupos quando comparados dois a dois.

No Gráfico 13 evidenciam-se os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação com o Serviço. Verifica-se que o grupo de clientes com índice satisfação com o serviço mais elevado pertencem ao grupo *Status* de Distorção Negativa, seguido dos clientes do grupo Em “*Equilibrium*”. O grupo Em “*Equilibrium*”, apesar de apresentar uma menor dispersão de respostas, relativamente ao *Status* de Distorção Negativa, apresentam algumas respostas

muito diferentes do conjunto, tanto para níveis inferiores como superiores. O grupo *Status* de Distorção Positiva apresenta valores muito baixos de satisfação com o serviço, e uma variabilidade reduzida das opiniões dos clientes deste grupo.

Efetivamente podemos constatar na análise desta primeira dimensão, Satisfação dos Clientes em relação ao serviço prestado pela agência de *franchising*, a existência dos 3 grupos já referidos. O Status de *Distorção Negativa*, revela que os franchisados deste grupo tendo uma perceção de valor médio sobre a Rede e apesar de considerarem que a Orientação para o Mercado da sua agência também é média, acabam por ter avaliações superiores dos clientes. Os franchisados pertencentes ao grupo *Em Equilibrium*, mantêm valores médios em todas as dimensões, nomeadamente na Satisfação dos clientes, enquanto que o grupo *Distorção positiva*, apresenta níveis inferiores na avaliação da Satisfação pelos clientes, em oposição à “visão franchisado”.

**Gráfico 13 - Distribuição dos valores da dimensão Satisfação com o Serviço pelos grupos em análise**



A Tabela 16 apresenta um resumo sobre a análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação com o serviço, evidenciando se as distribuições dos grupos são idênticas.

Pelo resultado do teste Kruskal-Wallis pode observar-se para a dimensão Satisfação com o Serviço, que os grupos Em “*Equilibrium*”, *Status* de Distorção Negativa e *Status* de Distorção Positiva diferem significativamente entre si ( $p\text{-value}=0,00 < 0,05$ ).

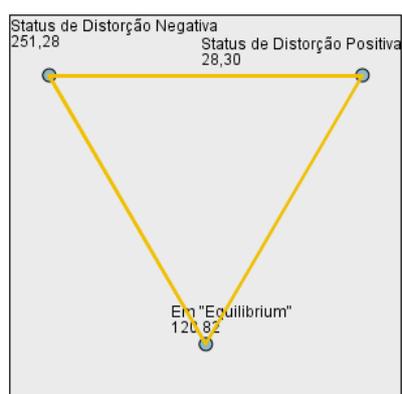
**Tabela 16 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação com o Serviço**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Status de Distorção Positiva – Em “Equilibrium”	-92,521	15,523	-5,960	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Positiva – Status de Distorção Negativa	-222,977	15,181	-14,687	0,000	<b>0,000</b>
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Negativa	130,456	11,464	11,380	0,000	<b>0,000</b>

Pelo Gráfico 14 pode observar-se a relação existente entre os grupos analisados para a dimensão Satisfação com o Serviço, onde são todas elas estatisticamente relevantes.

**Gráfico 14 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Satisfação com o Serviço**

Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)

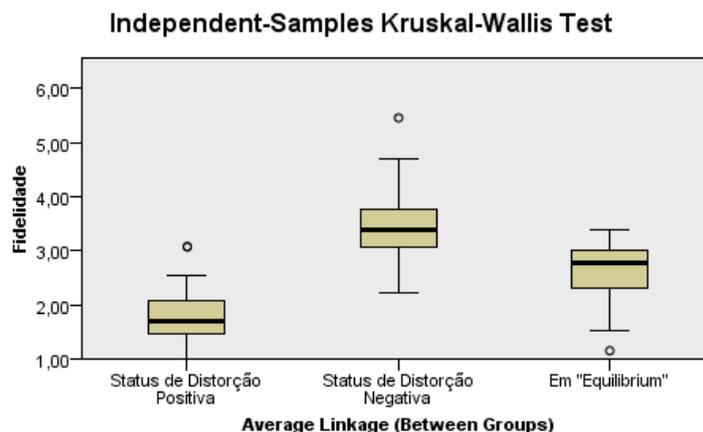


No Gráfico 15 estão evidenciados os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade. Verifica-se que o grupo de clientes com maior fidelidade pertence ao grupo *Status de Distorção Negativa*, seguido dos clientes do grupo Em “*Equilibrium*”.

Apesar das diferenças de valores serem menos acentuadas do que em relação à variável Satisfação dos clientes, a dimensão Fidelidade evidencia a clara existência dos 3 grupos já referidos. Os valores médios obtidos nos 3 grupos, são no entanto significativamente menos acentuados, com uma redução clara no grupo “*Distorção positiva*”. De facto a dimensão Fidelidade na visão dos clientes, é a menos pontuada de todas as variáveis em estudo no

âmbito deste grupo, demonstrando uma clivagem entre variáveis associadas nos diversos estudos e bibliografia: a Satisfação e a Fidelidade.

**Gráfico 15 - Distribuição dos valores da dimensão Fidelidade pelos grupos em análise**



A Tabela 17 apresenta um resumo sobre a análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade, evidenciando se as distribuições dos grupos são as mesmas.

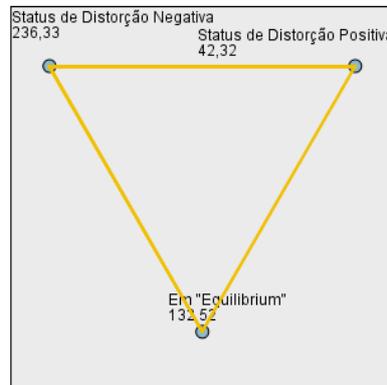
**Tabela 17 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Status de Distorção Positiva – Em “Equilibrium”	-90,195	15,543	-5,803	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Positiva – Status de Distorção Negativa	-194,005	15,201	-12,763	0,000	<b>0,000</b>
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Negativa	103,810	11,479	9,044	0,000	<b>0,000</b>

Através do teste Kruskal-Wallis e do Gráfico 16, pode observar-se que para a dimensão Fidelidade, os grupos Em “Equilibrium”, *Status de Distorção Negativa* e *Status de Distorção Positiva* diferem significativamente entre si ( $p\text{-value}=0,00 < 0,05$ ).

**Gráfico 16 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Fidelidade**

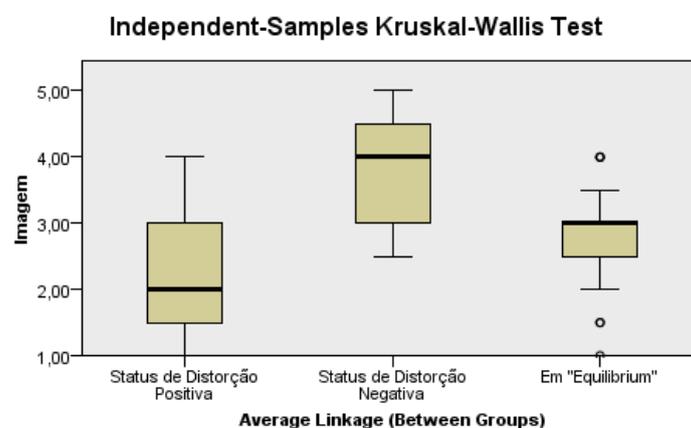
Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)



No Gráfico 17 estão evidenciados os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem. Verifica-se que os clientes que têm uma melhor perceção da Imagem da rede, pertencem ao grupo *Status de Distorção Negativa* seguido do grupo *Em “Equilibrium”*. Entre estes dois grupos, o *Status de Distorção Negativa* apresenta uma maior dispersão de respostas. O segmento “Em Equilibrium” apresenta uma menor variabilidade de respostas, porém identificam-se a existência de 2 casos atípicos relativamente ao padrão de resposta.

A variável Imagem tem a melhor pontuação do grupo *Distorção Positiva*, apesar desta valoração ser claramente negativa. Estes clientes valorizam a imagem da rede e da agência enquanto parte integrante da mesma.

**Gráfico 17 - Distribuição dos valores da dimensão Imagem pelos grupos em análise**



A Tabela 18 apresenta um resumo sobre a análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem, evidenciando se as distribuições dos grupos são as mesmas, ou se pelo contrário se rejeita a hipótese nula e se confere existirem diferenças significativas.

Através do teste Kruskal-Wallis pode observar-se para a dimensão Imagem, que os grupos Em “*Equilibrium*”, *Status* de Distorção Negativa e *Status* de Distorção Positiva diferem significativamente entre si ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

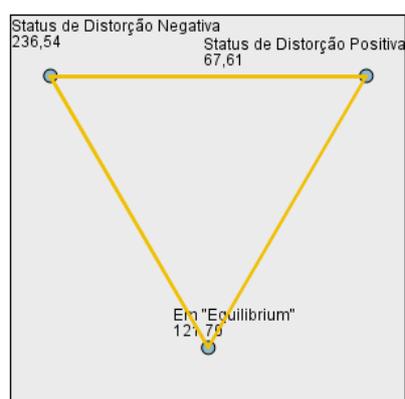
**Tabela 18 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Status de Distorção Positiva – Em “ <i>Equilibrium</i> ”	-54,092	15,001	-3,606	0,000	<b>0,001</b>
Status de Distorção Positiva – Status de Distorção Negativa	-168,930	14,672	-11,514	0,000	<b>0,000</b>
Em “ <i>Equilibrium</i> ” – Status de Distorção Negativa	114,839	11,079	10,366	0,000	<b>0,000</b>

Pelo Gráfico 18 pode observar-se a relação entre os grupos analisados para a dimensão Imagem, onde se verifica que todas elas são estatisticamente significativas.

**Gráfico 18 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Imagem**

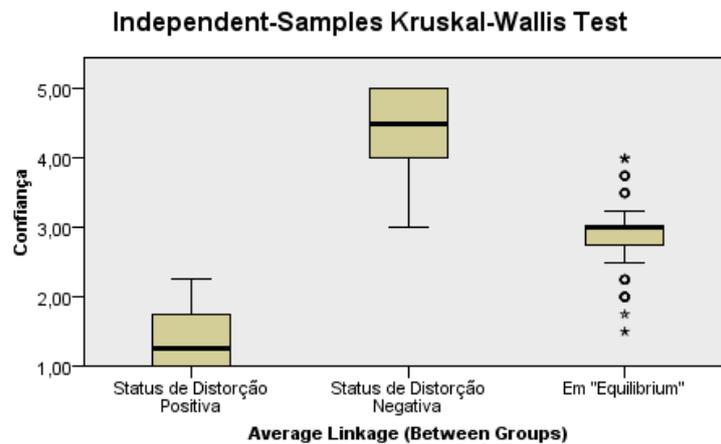
Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)



No Gráfico 19 estão evidenciados os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Confiança. Verifica-se que os clientes que pertencem ao grupo *Status* de Distorção Positiva são os que apresentam menor confiança na sua agência de gestão de condomínios. Os clientes do grupo *Status* de Distorção Negativa são os que apresentam níveis de confiança mais elevados.

A dimensão Confiança apresenta neste caso o valor mais baixo de todas as dimensões em estudo, acompanhada de perto pela variável Satisfação no serviço. Os clientes pertencentes ao grupo *Status* de Distorção Negativa são os que apresentam níveis de confiança mais elevados, atingindo por contraposição o valor mais elevado em todas as dimensões em estudo, com os mesmos valores da dimensão Qualidade de Serviço.

**Gráfico 19 - Distribuição dos valores da dimensão Confiança pelos grupos em análise**



A Tabela 19 apresenta um resumo sobre a análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Confiança, evidenciando se as distribuições dos grupos são as mesmas, ou se pelo contrário, se rejeita a hipótese nula e se afere existem diferenças significativas.

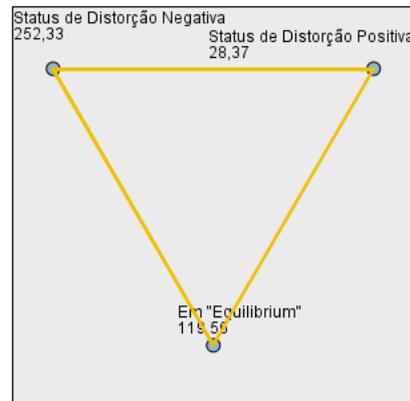
**Tabela 19 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Confiança**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Status de Distorção Positiva – Em "Equilibrium"	-91,191	15,497	-5,896	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Positiva – Status de Distorção Negativa	-223,964	15,127	-14,806	0,000	<b>0,000</b>
Em "Equilibrium" – Status de Distorção Negativa	132,773	11,423	11,624	0,000	<b>0,000</b>

Através do teste Kruskal-Wallis e do gráfico 21, pode observar-se que para a dimensão Confiança, os grupos Em "Equilibrium", *Status* de Distorção Negativa e *Status* de Distorção Positiva diferem significativamente entre si ( $p\text{-value}=0,00 < 0,05$ ).

**Gráfico 20 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Confiança**

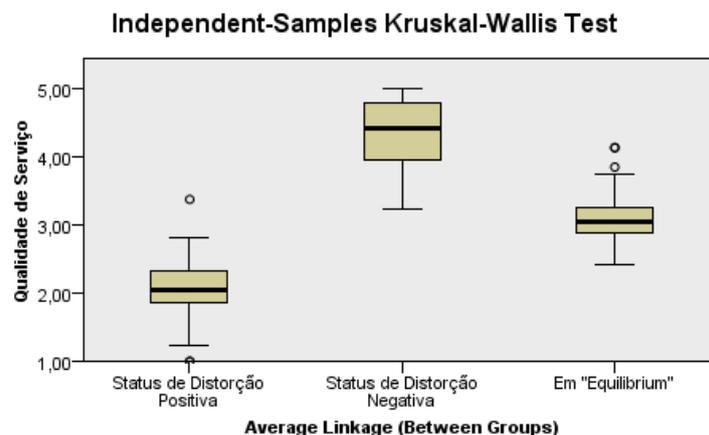
Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)



No Gráfico 21 estão evidenciados os valores do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Qualidade de Serviço. Verifica-se que o grupo de clientes com uma perceção de qualidade de serviço superior pertence ao *Status* de Distorção Negativa. O grupo *Status* de Distorção Positiva são os clientes com a perceção de qualidade de serviço mais baixa.

A Qualidade de Serviço aparece associada em termos de valores médios à Satisfação do Serviço e à Confiança no grupo com *status* de Distorção Negativa. No grupo *Em Equilibrium* a dimensão Qualidade de serviço é a que apresenta valores mais elevados, apesar de serem apenas ligeiramente superiores aos valores das outras dimensões. O grupo do *status* com Distorção Positiva, a dimensão acompanha os valores inferiores das outras dimensões de análise.

**Gráfico 21 - Distribuição dos valores da dimensão Qualidade do Serviço pelos grupos em análise**



A Tabela 20 apresenta um resumo acerca da análise do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Qualidade de Serviço, evidenciando se as distribuições dos grupos são as mesmas, ou se pelo contrário se rejeita a hipótese nula e se afere existem diferenças significativas.

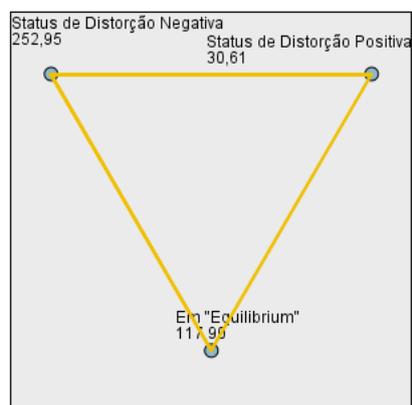
**Tabela 20 - Resumo do teste Kruskal-Wallis para a dimensão Qualidade do Serviço**

Grupos	Test Statistic	D. Padrão	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
Status de Distorção Positiva – Em “Equilibrium”	-87,288	15,551	-5,613	0,000	<b>0,000</b>
Status de Distorção Positiva – Status de Distorção Negativa	-222,333	15,210	-14,618	0,000	<b>0,000</b>
Em “Equilibrium” – Status de Distorção Negativa	135,045	11,485	11,758	0,000	<b>0,000</b>

Através do teste Kruskal-Wallis e do Gráfico 22, pode observar-se que para a dimensão Qualidade de Serviço, os grupos Em “Equilibrium”, Status de Distorção Negativa e Status de Distorção Positiva diferem significativamente entre si ( $p\text{-value}=0,00 < 0,05$ ).

**Gráfico 22 - Teste de Kruskal-Wallis para a dimensão Qualidade do Serviço**

Pairwise Comparisons of Average Linkage (Between Groups)



Com base nos resultados obtidos para os clientes, conclui-se que os grupos de indivíduos considerados estão de facto bem definidos, pois apresentam diferenças significativas para todas as dimensões investigadas.

No que diz respeito à análise das dimensões referentes à “Visão do Cliente”, o grupo Status de Distorção Negativa é o que apresenta um nível superior nas diferentes dimensões

investigadas. As médias obtidas nas diferentes dimensões em estudo mostram níveis muito semelhantes para a Satisfação do Serviço, Confiança e Qualidade de Serviço percebido pelos clientes deste grupo. Estas médias vêm ao encontro da bibliografia já enunciada durante este trabalho de investigação, referindo uma relação entre estas 3 dimensões. No entanto, os valores obtidos nas variáveis já referidas, não se traduzem na Fidelidade do cliente, sendo a dimensão com médias inferiores para neste segmento ( $X_m=3,45$ ).

Nos resultados na “Visão do Franchisado”, este grupo apresenta valores muito semelhantes para as dimensões em estudo, com variações inferiores a 1 ponto, entre 3,08 na Fidelidade e 3,83 na Orientação para o Mercado. De notar que as médias nas dimensões de avaliação da rede por parte destes Franchisados (Satisfação, Imagem e Fidelidade) são todas muito próximas. Para além disso, existe uma diferença acentuada para a Orientação para o Mercado, em que esta dimensão é valorizada em 3,83 com valores muito semelhantes aos referentes à avaliação que os clientes fazem das agências deste grupo de franchisados.

O grupo Distorção Positiva, é o que apresenta níveis de satisfação inferiores na “Visão do cliente”, em oposição à valorização na “Visão do Franchisado”. Consideram que têm a sua estrutura focada no cliente (Orientação para o Mercado) e em relação à pontuação que atribuem aos requisitos Satisfação, Imagem e Fidelidade em relação à rede de *franchising* onde se encontram integrados, têm valores entre 3,15 e 3,68.

Este grupo tem claramente problemas de identificação com os seus clientes e uma noção distorcida do seu nível de foco no cliente, atendendo às pontuações inferiores atribuídas pelos mesmos.

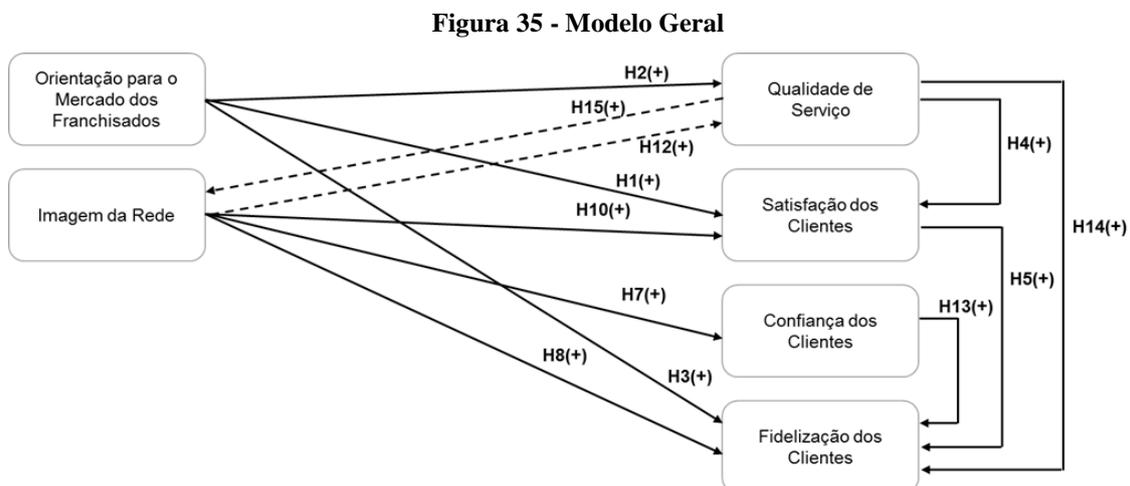
O grupo *Em Equilibrium* tem resultados médios na Visão do Franchisado e na Visão do Cliente, apesar de não obter médias significativas em dimensões importantes como a Satisfação e Fidelidade do Cliente.

Por fim é importante referir que na “Visão do Franchisado” os grupos não se encontram diferenciados de uma forma tão explícita, havendo inclusive dimensões para as quais os grupos têm comportamentos semelhantes, como é o caso da Satisfação e da Fidelidade.

## 7.5. Modelo Global a Estudar

O objetivo desta seção passa por criar um modelo geral de equações estruturais que responda à maioria das nossas hipóteses de investigação, de forma a avaliar e testar as alternativas para os diferentes modelos de medida e para as diferentes equações estruturais que compõem um modelo de equações global. A escolha do modelo que iremos passar em seguida a descrever residuiu essencialmente no facto do mesmo apresentar as melhores medidas de bondade de ajustamento e ainda apresentar algum sentido a um nível mais teórico/conceptual.

Por estas razões, o Modelo Geral a testar apresentou a seguinte estrutura de análise, que permite a aferição das seguintes hipóteses de investigação:



Conforme podemos avaliar pelo modelo da Figura 35, a Orientação para o Mercado (OM) e a Imagem da Rede de *franchising* na perceção do cliente e do Franchisado, assumem-se como centrais na nossa investigação.

A OM dos franchisados e a Imagem da Rede de *franchising* sentida pelos clientes e franchisados, têm extrema importância no âmbito de uma rede de *franchising*, que se pretende que tenha uma imagem de âmbito nacional, prestando um serviço de muito boa qualidade, criando satisfação, confiança e por fim fidelidade dos clientes. Para que tal aconteça e tendo por base a revisão teórica que fizemos sobre o marketing relacional e o *franchising*, é fundamental que as unidades franchisadas estejam orientadas para o cliente da rede, utilizando conceitos relacionais de Orientação para o Mercado.

Efetivamente e segundo Grönroos (2000), a imagem corporativa, neste caso a Imagem da rede de *franchising*, funciona como um filtro ampliando ou reduzindo os fatores positivos ou negativos que os clientes têm sobre a mesma. Se na ideia dos clientes o fornecedor for bom, isto é, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros serão provavelmente perdoados. Se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro será muitas vezes maior devido a esse facto. Numa rede de *franchising*, o impacto deste filtro assume uma óbvia dimensão nacional, associada à implementação territorial das unidades franchisadas.

Já quanto à Orientação para o Mercado e segundo Barroso et al (2005), esta dimensão ganhou importância na última década, sendo reconhecida como a maior fonte para se atingir uma vantagem competitiva sustentável, obrigando as empresas a desenvolver uma orientação interna e externa, com o objetivo de tornar possível o estabelecimento de uma verdadeira filosofia organizacional, virada para o cliente.

### 7.5.1. Validação do Modelo Global

Pretendeu-se de seguida testar, estimar e validar o modelo global proposto no presente trabalho de investigação. Tal como terá sido referido, a escolha do modelo residiu essencialmente no facto do mesmo apresentar as melhores medidas de bondade de ajustamento e apresentar ainda algum sentido a um nível mais teórico/conceitual. Um dos modelos que terá sido analisado é o que se apresenta na figura 36.

**Figura 36 – Modelo Geral**

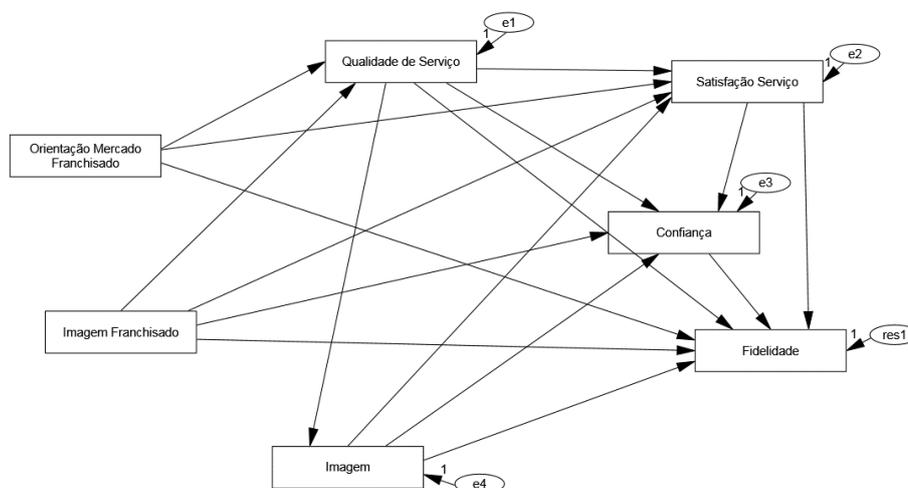


Tabela 21 - Medidas de Bondade de Ajustamento para o Modelo Geral

Medidas de Bondade do Ajustamento	
Degrees of Freedom	12
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square	125,656 (P = 0.0)
$\chi^2 / df$	10,464
RMSEA	0,170
Normed Fit Index (NFI)	0,867
Comparative Fit Index (CFI)	0,871
Incremental Fit Index (IFI)	0,878
Relative Fit Index (RFI)	0,302
Standardized RMR	0,016
Goodness of Fit Index (GFI)	0,919
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,432
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0,131
Parsimony Comparative Fit Index (PCFI)	0,166

A estatística de  $\chi^2$  de ajustamento global do modelo tem um p-value de 0,0 pelo que se rejeita a hipótese nula de que a matriz de variância-covariância populacional é reproduzida pela matriz de variância-covariância implícita ao modelo. Desta forma é possível afirmar que não existe um bom ajustamento modelo-dados.

De modo a obter melhores índices de ajustamento, recorreremos técnicas de *trimming* (remoção de ligações com valores baixos / não significativos) e através do MI (correlacionar resíduos que tenham valores de MI - modification index - mais elevados e que a nível teórico façam sentido), tendo sempre em linha de consideração os segmentos encontrados anteriormente: *status* Distorção Positiva, *status* Distorção Negativa e em “*Equilibrium*”.

## 7.5.2. Modelo Ajustado

Para o modelo geral obtiveram-se as medidas de bondade de ajustamento presente na tabela seguinte:

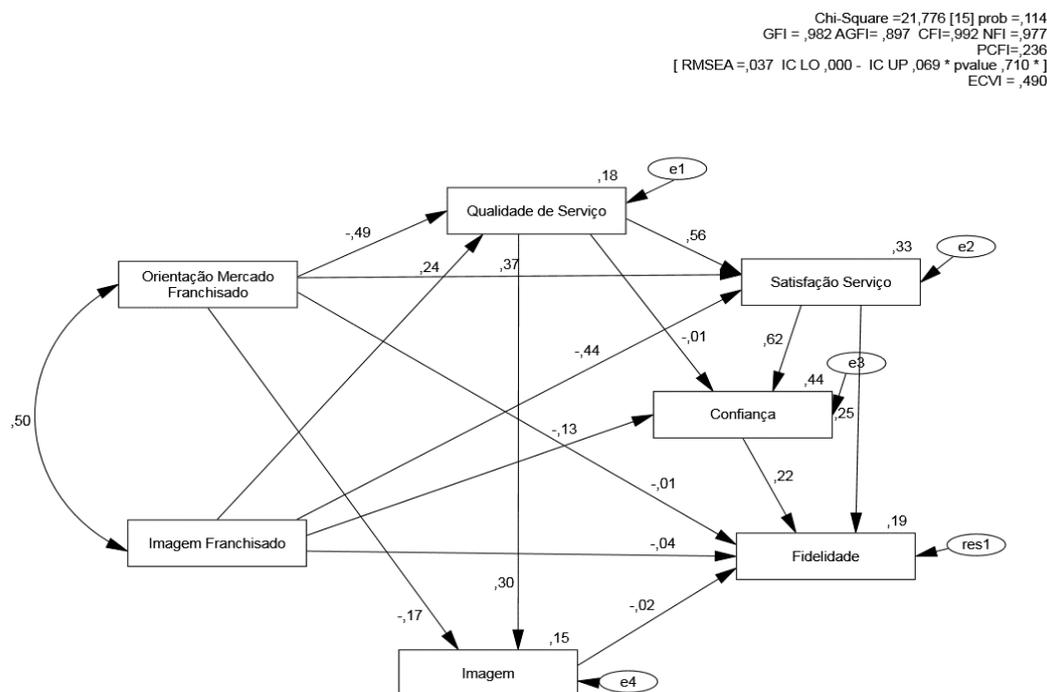
**Tabela 22 - Medidas de Bondade de Ajustamento para o Modelo Ajustado**

Medidas de Bondade do Ajustamento	
Degrees of Freedom	15
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square	21,776 (P=0,114)
$\chi^2 / df$	1,452
RMSEA	0,037
Normed Fit Index (NFI)	0,977
Comparative Fit Index (CFI)	0,992
Incremental Fit Index (IFI)	0,993
Relative Fit Index (RFI)	0,903
Standardized RMR	0,01
Goodness of Fit Index (GFI)	0,982
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,897
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0,175
Parsimony Comparative Fit Index (PCFI)	0,236

Dado a existência de segmentos tão heterogéneos, optou-se por apresentar o modelo à luz de uma análise multi-grupos, de modo a verificar se a intensidade e força das ligações é a mesma nos segmentos, *status* Distorção Positiva, *status* Distorção Negativa e em “*Equilibrium*”, bem como as discrepâncias que poderão existir entre os mesmos.

### 7.5.2.1. Status Distorção Positiva

Figura 37 - Modelo Ajustado para o segmento status Distorção Positiva



A Tabela 23 mostra as diversas ligações/efeitos presentes no modelo e o seu respetivo grau de significância.

Tabela 23 - Estimativas Modelo Geral para o segmento status Distorção Positiva

	Ligação/Efeito	Estimate	S.E.	Critical Ratio	Standardized Estimates	P-Value
Qualidade de Serviço	<--- Orientação Mercado	-2,11	0,62	-3,39	<b>-0,49</b>	<b>0,00</b>
Qualidade de Serviço	<--- Imagem Franchisado	0,22	0,13	1,65	0,24	0,10
Satisfação Serviço	<--- Qualidade de Serviço	0,45	0,10	4,46	<b>0,56</b>	<b>0,00</b>
Satisfação Serviço	<--- Imagem Franchisado	-0,33	0,10	-3,29	<b>-0,44</b>	<b>0,00</b>
Satisfação Serviço	<--- Orientação Mercado	1,30	0,50	2,58	<b>0,37</b>	<b>0,01</b>
Confiança	<--- Qualidade de Serviço	-0,01	0,11	-0,09	-0,01	0,93
Confiança	<--- Satisfação Serviço	0,70	0,14	5,18	<b>0,62</b>	<b>0,00</b>
Imagem	<--- Qualidade de Serviço	0,58	0,27	2,18	<b>0,30</b>	<b>0,03</b>
Confiança	<--- Imagem Franchisado	-0,11	0,09	-1,24	-0,13	0,21
Imagem	<--- Orientação Mercado	-1,40	1,16	-1,21	-0,17	0,23
Fidelidade	<--- Confiança	0,28	0,21	1,32	0,22	0,19
Fidelidade	<--- Satisfação Serviço	0,36	0,24	1,52	0,25	0,13
Fidelidade	<--- Imagem	-0,01	0,08	-0,18	-0,02	0,86
Fidelidade	<--- Imagem Franchisado	-0,05	0,16	-0,29	-0,04	0,77
Fidelidade	<--- Orientação Mercado	-0,03	0,76	-0,05	-0,01	0,96

De acordo com a Tabela 23, podemos destacar um conjunto de efeitos significativos para o grupo *Status* Distorção Positiva, concretamente, existe um efeito negativo (-0,49) da orientação para o mercado e a qualidade do serviço ( $p\text{-value}=0,00<0,05$ ), bem como entre a imagem da rede percebida pelo franchisado e a satisfação dos clientes com o serviço ( $p\text{-value}=0,00<0,05$ ). Ou seja, à medida que uma das dimensões aumenta, a percepção e satisfação que existe nas restantes diminui.

Por outro lado, existe um efeito positivo da orientação do mercado na satisfação com o serviço (+0,37), ainda que o valor seja moderado é uma relação significativa ( $p\text{-value}=0,01<0,05$ ). A satisfação com o serviço neste segmento apresenta ainda um efeito direto da qualidade de serviço (+0,56), sendo esta relação significativa ( $p\text{-value}=0,00<0,05$ ).

Da análise aos valores deste segmento podemos observar ainda dois efeitos que são interessantes de considerar, nomeadamente o efeito da satisfação com o serviço e a confiança (0,62) onde à medida que a satisfação aumenta também aumenta a confiança dos clientes do *Status* de Distorção Positiva ( $p\text{-value}=0,00<0,05$ ). Para além da satisfação com imagem da rede percebida pelos clientes aumentar à medida que a satisfação com a qualidade do serviço prestado pelo franchisado aumenta ( $p\text{-value } 0,03 < 0,05$ ), apesar dos valores serem modestos (0,39) este é um efeito direto positivo que é tem importância para a compreensão deste segmento.

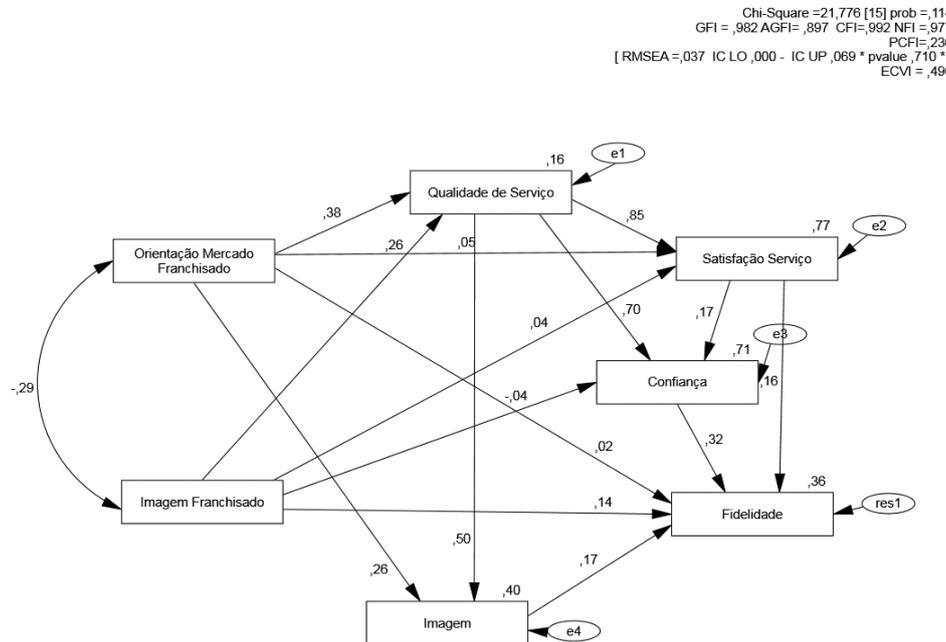
Para compreender estes efeitos é necessário perceber o perfil deste grupo de franchisados e respetivos clientes. Trata-se de franchisados classificados pelos clientes com valores médios relacionais muito baixos, ao nível da Satisfação de serviço (1,44), Fidelidade (1,75), Confiança (1,41) e Percepção da Qualidade de Serviço (2,06). No entanto estes Franchisados consideram a sua organização interna muito Orientada para o Mercado e valorizam a rede com valores médios razoáveis. Existe neste grupo uma distorção significativa da realidade, quando na verdade a percepção global pelos clientes do serviço destes franchisados é francamente baixa. Surgem então efeitos negativos de umas dimensões face a outras, contrariamente ao que é referido na bibliografia já apresentada ao longo deste trabalho de investigação.

Um das dimensões em que esta situação assume maior relevância é a Orientação para o Mercado (OM), considerada enquanto medida que uma organização adota para estar focada no cliente, tentando obter desta forma ganhos relacionais com os seus clientes. Neste modelo a OM tem impacto negativo significativo na Qualidade de Serviço percebida pelo cliente. O Franchisado entende que a sua estrutura está orientada para o cliente, mas quanto maior é esta percepção de organização interna, maior é a percepção de má qualidade de serviço sentida pelo cliente. No entanto em relação aos níveis de Satisfação sentidos pelo cliente, estes aumentam apesar de não ser de forma significativa, com maiores índices de OM por parte do franchisado. Poderemos entender esta diferença através da diferença entre as dimensões Qualidade e Satisfação.

Emerge no âmbito do ajustamento do modelo ao nível do cliente, uma ligação que não teremos estudado na nossa revisão de literatura - o efeito positivo entre a Satisfação com o Serviço e a Confiança (+0,62) - com valores elevados, em que para maiores níveis de satisfação, os clientes aumentam os seus níveis de Confiança no franchisado que lhes presta o seu serviço.

### 7.5.2.2. Status Distorção Negativa

Figura 38 - Modelo Ajustado para o segmento status Distorção Negativa



A Tabela 24 mostra as diversas ligações/efeitos presentes no modelo e o seu respetivo grau de significância.

Tabela 24 - Estimativas Modelo Geral para o segmento status Distorção Negativa

	Ligação/Efeito	Estimate	S.E.	Critical Ratio	Standardized Estimates	P-Value
<b>Qualidade de Serviço</b>	<--- <b>Orientação Mercado</b>	0,72	0,15	4,81	<b>0,38</b>	<b>0,00</b>
<b>Qualidade de Serviço</b>	<--- <b>Imagem Franchisado</b>	0,30	0,09	3,33	<b>0,26</b>	<b>0,00</b>
<b>Satisfação Serviço</b>	<--- <b>Qualidade de Serviço</b>	0,96	0,05	19,67	<b>0,85</b>	<b>0,00</b>
Satisfação Serviço	<--- Imagem Franchisado	0,05	0,06	0,87	0,04	0,39
Satisfação Serviço	<--- Orientação Mercado	0,10	0,10	1,03	0,05	0,30
<b>Confiança</b>	<--- <b>Qualidade de Serviço</b>	0,81	0,11	7,66	<b>0,70</b>	<b>0,00</b>
Confiança	<--- Satisfação Serviço	0,17	0,09	1,83	0,17	0,07
<b>Imagem</b>	<--- <b>Qualidade de Serviço</b>	0,76	0,10	7,45	<b>0,50</b>	<b>0,00</b>
Confiança	<--- Imagem Franchisado	-0,05	0,06	-0,87	-0,04	0,39
<b>Imagem</b>	<--- <b>Orientação Mercado</b>	0,75	0,19	3,87	<b>0,26</b>	<b>0,00</b>
<b>Fidelidade</b>	<--- <b>Confiança</b>	0,33	0,11	3,07	<b>0,32</b>	<b>0,00</b>
Fidelidade	<--- Satisfação Serviço	0,17	0,12	1,46	0,16	0,14
<b>Fidelidade</b>	<--- <b>Imagem</b>	0,13	0,06	2,08	<b>0,17</b>	<b>0,04</b>
Fidelidade	<--- Imagem Franchisado	0,19	0,10	1,90	0,14	0,06
Fidelidade	<--- Orientação Mercado	0,05	0,17	0,27	0,02	0,79

Este grupo *Status* Distorção Negativa, é constituído por franchisados que têm uma noção relativamente modesta da rede e da sua componente de OM, mas de quem os clientes têm

uma noção relacional boa, com as dimensões Satisfação, Confiança e Qualidade do Serviço, com valores médios obtidos na análise dos questionários, entre os 4,32 e 4,35.

Para o grupo *Status* Distorção Negativa, de forma sucinta e relativamente a impactos significativos ( $p\text{-value}=0,00<0,05$ ), entre os diversos constructos em estudo destacam-se a Imagem do franchisado para com a rede na Qualidade do serviço percecionada pelos clientes (+0,26), que por sua vez apresenta um impacto positivo na Satisfação destes (+0,85).

A Qualidade de serviço tem um impacto direto na Confiança dos seus clientes (+0,70), bem como a Imagem que o cliente tem da rede em consequência da Qualidade do serviço prestado pelo franchisado (+0,50) e pela sua Orientação para o mercado (+0,26).

Por fim, existe um impacto positivo da Confiança (+0,32) e Imagem da rede percecionada pelos clientes (+0,17) na Fidelidade dos clientes.

No estudo das hipóteses referidas no nosso modelo, a OM tem impacto direto de +0,38 na variável Qualidade de serviço percecionada pelos clientes deste grupo e de +0,26 na Imagem que os clientes têm da rede, que não sendo valores elevados, traduzem-se sempre numa existência de relacionamentos positivos nas duas dimensões. Num grupo com perceções equilibradas, a variável OM assume desta forma maior relevância.

O mesmo sucede com a dimensão Qualidade de serviço percecionada pelos clientes deste grupo. Esta variável impacta nos clientes, positivamente e com relevância, na dimensão Satisfação (+0,85), Confiança (+0,70) e Imagem da Rede percecionada pelos clientes (+0,50). A Qualidade assume-se como uma variável importante no âmbito deste trabalho de investigação, de forma mais intensa, neste grupo específico.

A Imagem do cliente sobre a rede, também assume alguma importância neste grupo, através da correlação positiva com a Fidelidade dos clientes (+0,17), algo que não tinha ocorrido nos outros grupos em estudo.

Também a Imagem que o Franchisado tem da rede, tem impacto positivo na Qualidade de serviço percecionada pelo cliente da agência. Neste caso específico, temos as duas dimensões de Imagem em estudo, com impactos positivos na Fidelidade e na percepção Qualidade percecionada pelos clientes.

### 7.5.2.3. Em “Equilibrium”

Figura 39 - Modelo Ajustado para o segmento em “Equilibrium”

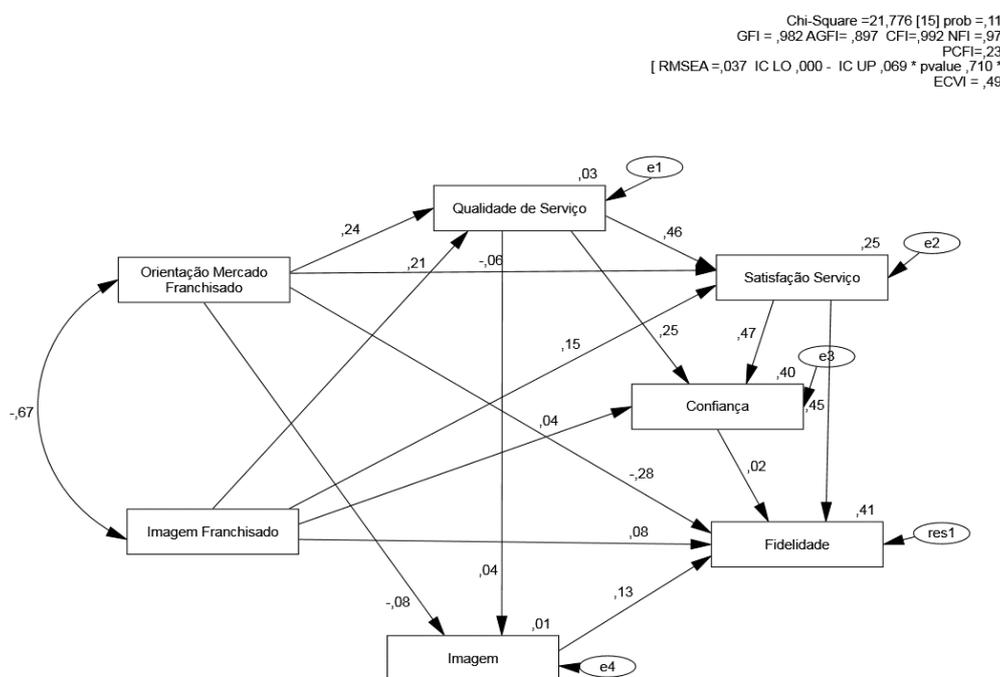


Tabela 25 - Estimativas Modelo Geral para o segmento em “Equilibrium”

	Ligação/Efeito	Estimate	S.E.	Critical Ratio	Standardized Estimates	P-Value
<b>Qualidade de Serviço</b>	<--- <b>Orientação Mercado</b>	0,25	0,12	2,03	<b>0,24</b>	<b>0,04</b>
Qualidade de Serviço	<--- Imagem Franchisado	0,21	0,12	1,77	0,21	0,08
<b>Satisfação Serviço</b>	<--- <b>Qualidade de Serviço</b>	0,67	0,12	5,82	<b>0,46</b>	<b>0,00</b>
Satisfação Serviço	<--- Imagem Franchisado	0,21	0,16	1,38	0,15	0,17
Satisfação Serviço	<--- Orientação Mercado	-0,09	0,16	-0,58	-0,06	0,56
<b>Confiança</b>	<--- <b>Qualidade de Serviço</b>	0,34	0,11	3,23	<b>0,25</b>	<b>0,00</b>
<b>Confiança</b>	<--- <b>Satisfação Serviço</b>	0,43	0,07	5,90	<b>0,47</b>	<b>0,00</b>
Imagem	<--- Qualidade de Serviço	0,06	0,12	0,47	0,04	0,64
Confiança	<--- Imagem Franchisado	0,05	0,10	0,55	0,04	0,58
Imagem	<--- Orientação Mercado	-0,12	0,13	-0,95	-0,09	0,34
Fidelidade	<--- Confiança	0,02	0,09	0,26	0,02	0,79
<b>Fidelidade</b>	<--- <b>Satisfação Serviço</b>	0,46	0,09	5,29	<b>0,45</b>	<b>0,00</b>
Fidelidade	<--- Imagem	0,14	0,07	1,89	0,13	0,06
Fidelidade	<--- Imagem Franchisado	0,12	0,14	0,89	0,08	0,37
<b>Fidelidade</b>	<--- <b>Orientação Mercado</b>	-0,43	0,14	-3,05	<b>-0,28</b>	<b>0,00</b>

De acordo com a Tabela 25, em termos de resultados significativos para o grupo em “Equilibrium”, temos um impacto negativo entre a Orientação para o mercado e a Fidelidade

dos clientes (-0,28) (p-value=0,00<0,05). Assim, à medida que uma das dimensões aumenta, a outra consequentemente diminui.

Poderemos concluir que no caso dos franchisados deste grupo, quanto mais as suas agências estiverem focadas no cliente, menores serão os níveis de fidelização dos mesmos. Como ponto de referência em relação a este impacto negativo de uma variável na outra, podemos também referir que a dimensão Fidelidade obteve 3,45 de pontuação média, obtida na análise dos questionários dos clientes deste grupo, sendo a variável em estudo que obteve neste grupo específico, a menor pontuação média.

Existe um impacto positivo entre OM e a Qualidade de serviço, mas com valores reduzidos (+0,24), que não terão grande significado em termos de resultado final de análise.

Por outro lado, para os clientes pertencentes aos franchisados deste grupo, a dimensão Qualidade percebida de serviço, tem um impacto positivo com a dimensão Satisfação (p-value=0,00<0,05) e dimensão Confiança (p-value=0,00<0,05), aumentando ambas à medida que aumentam os níveis de Qualidade de serviço percebida pelos clientes, situando-se em valores de +0,46 e +0,25 respetivamente.

Aqui obtivemos resultados que se integram nos conceitos teóricos explanados no âmbito deste trabalho de investigação. Quanto maior for a perceção de Qualidade de serviço que o cliente da agência percebe, maiores serão os níveis de Satisfação e Confiança no franchisado que lhe presta o seu serviço. No entanto, temos que referir que os valores obtidos apesar de positivos não são expressivos.

Outro impacto significativo para este grupo são os registados entre as dimensões Satisfação e Confiança, que aumenta à medida que aumenta a Satisfação com o serviço (p-value=0,00<0,05), bem como entre Satisfação e Fidelidade (p-value=0,00<0,05), em que esta última também aumenta à medida que aumenta a Satisfação, com valores de +0,47 e +0,45 respetivamente.

Estas duas ligações integram-se no que já é referido por numerosos investigadores, que encontraram correlações positivas diretas entre estas variáveis, sendo que se considera de uma forma genérica, com consenso alargado, que a Satisfação é uma antecedente da Fidelidade dos clientes.

Já relativamente à Satisfação ter um impacto positivo na Confiança, faz todo o sentido que os clientes conforme vão sentindo maiores níveis de satisfação nas suas interações com a sua agência, vão aumentando os seus níveis de confiança.

Os valores obtidos revelam que os clientes deste grupo de franchisados, fazem uma avaliação bastante positiva dos relacionamentos que têm com estas agências.

Para uma análise mais correta aos resultados deste grupo, é importante referir que o mesmo se fundamenta no princípio do equilíbrio entre as noções que os franchisados que fazem parte do mesmo grupo têm da rede e da sua organização para o mercado, e as opiniões que os clientes têm destes franchisados.

Existe um equilíbrio em termos de valores médios encontrados para os franchisados e respetivos clientes, com base nos questionários obtidos, com perceções relacionais muito idênticas, com valores entre os 2,67 e 3,68 nas diferentes dimensões em análise.

De forma resumida e em relação a este grupo, podemos referir que se trata de um grupo com conceitos relacionais mais homogêneos entre as perceções dos franchisados e dos seus clientes. Como resultado deste maior equilíbrio de médias, verificam-se maiores relacionamentos – todos positivos – entre as variáveis em estudo. Algumas variáveis só neste grupo específico se verificam ter relevância em termos de correlação com outras dimensões, como é o caso da Confiança e Imagem dos clientes.

## 7.6. Análise suplementar às dimensões Satisfação, Imagem e Fidelidade

O modelo geral anteriormente descrito operacionalizou a maioria das hipóteses de investigação. Tal como já foi referido anteriormente, a escolha do modelo que iremos passar em seguida a descrever residiu essencialmente no facto do mesmo apresentar as melhores medidas de bondade de ajustamento e ainda, apresentar algum sentido a um nível mais teórico/conceptual. Porém existem algumas hipóteses que interessa averiguar e validar a sua aderência à realidade dos Franchisados. Concretamente:

**(H6)** “A Satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes”; **(H9)** “A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados”; **(H11)** “A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados”.

Assume importância, perceber as dimensões Satisfação e Fidelidade dos franchisados e as relações que estas têm com outras dimensões em estudo. Já o papel da Imagem da rede assume-se como central ao desenvolvimento desta investigação. Conforme é referido por diversos autores, como Selnes (1993) e Sándvik e Duhan (1996), os clientes associam a imagem nos serviços com a marca ou a imagem da marca.

Para tal utilizou-se o coeficiente rho de Spearman, uma vez que é o adequado para variáveis com valores medidos por uma escala ordinal (Hill e Hill 2000).

Estudámos de forma isolada as relações que surgem no âmbito da anterior **(H6)** “A Satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes” visto que nos interessa perceber até que ponto a Satisfação dos franchisados se relaciona com a Fidelidade dos seus clientes.

Tabela 26 - Matriz de Correlações Global

		Matriz de Correlações	
		(1)	(2)
Global	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00
	(2) Fidelidade Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,16</b> <b>0,00</b> 1,00

Pela análise da Tabela 26 existe uma relação negativa entre a Satisfação do franchisado e a Fidelidade do cliente, ou seja, quanto maior for a Satisfação do Franchisado menor será a fidelidade dos clientes.

Existem numerosos investigadores que estudaram o impacto positivo entre a Satisfação dos clientes e a sua Fidelidade. Alguns como Pamies (2012) concluíram existir um forte impacto da variável Satisfação na Fidelidade, sendo que a Satisfação funcionaria como variável mediadora entre a Qualidade de serviço e a Fidelidade. No caso do nosso trabalho de investigação, tentava-se verificar um impacto direto mas entre duas entidades diferenciadas, isto é, Satisfação franchisados e o seu impacto na Fidelidade dos clientes.

Trata-se de uma área interessante para análise futura, pois cruzam-se 2 tipos de clientes: o cliente do franchisador (ou da Rede) que é o franchisado, e o cliente do franchisado, que é quem utiliza o serviço da agência de administração de condomínios, que poderá ser entendido como cliente final do canal associado em estudo – o *franchising*.

De forma a perceber melhor o comportamento destas variáveis, verificou-se as relações entre as variáveis, dentro de cada segmento.

**Tabela 27 - Matriz de Correlações por Segmentos**

Matriz de Correlações - por Segmentos			(1)	(2)
Status de Distorção Positiva	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00	
	(2) Fidelidade Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,17 0,21	1,00
Status de Distorção Negativa	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00	
	(2) Fidelidade Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,26</b> <b>0,00</b>	1,00
Em "Equilibrium"	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00	
	(2) Fidelidade Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,45</b> <b>0,00</b>	1,00

Para o grupo *Status* de Distorção Positiva verifica-se que não existe ligação significativa entre Satisfação do franchisado e Fidelidade do cliente.

Para o grupo *Em "Equilibrium"*, verifica-se uma correlação positiva entre estas duas variáveis ou seja, a Satisfação do franchisado influencia diretamente e de forma positiva, a Fidelidade dos clientes. Para o grupo *Status* de Distorção Negativa, pelo contrário, verifica-se uma correlação negativa mas pequena, entre a Satisfação do franchisado e a Fidelidade do cliente.

Podemos referir que estes resultados são um reflexo dos grupos de origem. Em “*Equilibrium*” existe algo que é natural, que é a Satisfação do franchisado ter um reflexo positivo na Fidelidade do seu cliente, atendendo a que a Satisfação do franchisado terá reflexos positivos no serviço prestado no dia-a-dia aos seus clientes.

No grupo *status* de Distorção Negativa, os clientes têm uma boa noção dos franchisados, superior à noção que os franchisados têm da própria rede e da sua agência, existindo uma distorção de perceções, que pode levar a que a variável Satisfação não tenha um impacto positivo na variável Fidelidade.

Concluimos desta forma que nos grupos em que existem distorções de perceções, quer positivas quer negativas, não encontramos impacto positivo da Satisfação na Fidelidade.

Relativamente a anterior hipótese (H9) “*A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados*”, estudámos de forma isolada a relação entre a Imagem do fornecedor de serviços e a Fidelidade dos franchisados, obtendo os seguintes dados, que podemos analisar na seguinte tabela:

**Tabela 28 - Correlação entre as variáveis - Modelo Global**

			(1)	(2)	(3)
		<b>Matriz de Correlações</b>			
Global	(1) Imagem Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	0,02 0,73	1,00	
	(3) Fidelidade Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,13</b> <b>0,02</b>	<b>0,72</b> <b>0,00</b>	1,00

Neste caso ambas são significativas, dado que temos  $p\text{-value} = 0,02 < 0,05$  para Imagem do cliente e Fidelidade do franchisado e  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  para Imagem do franchisado e Fidelidade do franchisado.

Analisando o rho de Spearman, vamos então saber o quão forte são as relações. No caso entre a Fidelidade e a Imagem do franchisado temos o valor de 0,72 que é próximo de 1, sendo neste caso uma relação forte e positiva.

Podemos desta forma concluir que quanto maior for a Imagem da rede para o franchisado, maior será a sua Fidelização à mesma.

No caso da Imagem do cliente e Fidelidade do franchisado, apesar de ser significativa, a relação é moderada/fraca e positiva, dado que o valor é de 0,13. Podemos dizer que existe um impacto moderado/fraco da Imagem que o cliente tem da rede, na Fidelidade do franchisado, significando que à medida que a perceção positiva da imagem do cliente aumenta, também a Fidelidade do franchisado sofre um incremento positivo, apesar de reduzido.

Encontramos aqui desta forma, um impacto positivo entre a Imagem do fornecedor de serviços, personificada pela Imagem da rede de *franchising* e a Fidelidade dos franchisados. Efetivamente existem vários autores que entendem que uma marca cria clientes fiéis, como Andreassen e Lindestad (1998) e Hart et Rosenberger (2004).

Com base nos resultados obtidos, podemos assumir que quanto maior for o nível de Imagem da rede, sentida pelo franchisado, maior serão os níveis de lealdade do franchisado à rede.

Este impacto positivo, revela a importância que o franchisado dá à Imagem da “sua” rede, fazendo-o sentir mais fiel à mesma, atribuindo importância relacional ao nível da lealdade à marca, quando relacionando a mesma com a Imagem.

Quando verificadas estas correlações para os diferentes segmentos em estudo, os resultados diferem um pouco dos obtidos para o grupo em geral.

**Tabela 29 - Correlação entre as variáveis - por Segmentos**

Matriz de Correlações - por Segmentos			(1)	(2)	(3)
Status de Distorção Positiva	(1) Imagem Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,02 0,90	1,00	
	(3) Fidelidade Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,06 0,69	<b>0,98</b> <b>0,00</b>	1,00
Status de Distorção Negativa	(1) Imagem Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,16</b> <b>0,06</b>	1,00	
	(3) Fidelidade Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,34</b> <b>0,00</b>	<b>0,74</b> <b>0,00</b>	1,00
Em "Equilibrium"	(1) Imagem Cliente	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,19</b> <b>0,03</b>	1,00	
	(3) Fidelidade Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,23</b> <b>0,01</b>	<b>0,83</b> <b>0,00</b>	1,00

Para o grupo *Status* de Distorção Positiva existe uma relação positiva entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a Fidelidade do mesmo, ou seja, quanto melhor for a Imagem da rede percebida pelo franchisado, maior é a sua Fidelidade para com a rede. O impacto é elevado ( $\rho = 0,98$ ) revelando uma elevada relação positiva entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a Fidelidade à mesma. Atendendo ao perfil deste grupo de franchisados - têm ligações relacionais satisfatórias com a rede, mas uma má avaliação relacional dos seus clientes – podemos assumir que são franchisados que fazem depender a sua permanência na rede, mais de critérios de Imagem do que Satisfação com a própria rede.

Ao contrário do que acontece no grupo *Distorção positiva*, para o grupo *Status* de Distorção Negativa e Em “*Equilibrium*” verifica-se uma correlação entre a Imagem do franchisado e a Imagem do cliente, ou seja, quanto melhor a percepção da Imagem da rede por parte do franchisado, melhor vai ser a percepção dessa mesma Imagem por parte do cliente. No entanto são valores baixos em ambos os casos, respetivamente 0,16 e 0,19.

Nestes dois grupos também em oposição ao que sucede no primeiro grupo, existe uma correlação positiva entre a Imagem que o cliente tem da rede e a Fidelidade do franchisado, respetivamente de 0,34 e 0,23. De alguma forma o franchisado é influenciado pela noção de imagem que o seu cliente tem da rede, neste dois grupos que se podem considerar bastante equilibrados em termos relacionais.

Também a Fidelidade do franchisado está correlacionada positivamente com a Imagem da rede do próprio franchisado, em ambos os grupos Distorção negativa e Em *Equilibrium*, respetivamente com 0,74 e 0,83 o que são valores bastante razoáveis.

Podemos referir de uma forma sucinta que é comum aos 3 grupos a correlação elevada entre a Imagem que o franchisado tem da rede e os seus níveis de Fidelidade à mesma. Este conceito assume extrema relevância em termos de trabalho de investigação, pois no âmbito do *franchising* vem confirmar a noção existente de que a Imagem da rede, enquanto fornecedora de um serviço – no caso do nosso estudo, em que abordamos o conceito dos serviços – identificada com uma marca de *franchising* à qual um franchisado adere, é um dos fatores importantes para garantir a lealdade comportamental e consequente Fidelidade do mesmo franchisado.

Nos dois grupos Distorção negativa e Em *Equilibrium*, também temos impactos apesar de menor valor, entre Imagem do franchisado e Fidelidade do franchisado e entre a Imagem do cliente e a Imagem do franchisado.

Passámos de seguida ao estudo da hipótese (H11) “A *imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados*”, tentando perceber a relação entre estas variáveis.

**Tabela 30 - Matriz de Correlações Global**

		Matriz de Correlações		
			(1)	(2)
Global	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ Spearman		
		Sig. (2-tailed)	1,00	
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ Spearman	<b>0,58</b>	1,00
		Sig. (2-tailed)	<b>0,00</b>	

Neste caso encontramos uma relação significativa dado que temos  $p\text{-value} = 0,00 < 0,05$  para a Satisfação do franchisado e Imagem do franchisado.

Conforme podemos referir pela análise deste valor, existe uma relação forte entre estas duas dimensões do âmbito de franchisado, neste caso da Satisfação do franchisado na Imagem do franchisado.

Numerosos investigadores estudaram e concluíram existir uma relação positiva entre a Satisfação e a Fidelidade. Neste caso sendo a Satisfação uma antecedente da Fidelidade, é importante ver outro tipo de relação surgir neste estudo, com um resultado bastante significativo (0,58).

Mas relevante se torna o facto de estarmos a avaliar relações entre dimensões dos franchisados, demonstrando que nesta rede de *franchising*, maiores níveis de Imagem da rede sentida pelo franchisado, resultam em maiores índices de Satisfação com a rede de *franchising*.

Tabela 31 - Matriz de Correlações por Segmentos

Matriz de Correlações - por Segmentos			(1)	(2)
Status de Distorção Positiva	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ Spearman	1,00	
		Sig. (2-tailed)		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ Spearman	<b>0,78</b>	1,00
		Sig. (2-tailed)	<b>0,00</b>	
Status de Distorção Negativa	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ Spearman	1,00	
		Sig. (2-tailed)		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ Spearman	<b>0,59</b>	1,00
		Sig. (2-tailed)	<b>0,00</b>	
Em "Equilibrium"	(1) Satisfação Franchisado	$\rho$ Spearman	1,00	
		Sig. (2-tailed)		
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ Spearman	<b>0,84</b>	1,00
		Sig. (2-tailed)	<b>0,00</b>	

Passámos de seguida a uma análise nos grupos em estudo. Para o grupo *Status* de Distorção Positiva existe uma ligação significativa e mais forte do que a que encontramos para a componente geral dos franchisados (0,78). Neste grupo, um aumento da Imagem da rede pelo franchisado, leva o mesmo a sentir maior Satisfação com a rede. No grupo *status* de Distorção Negativa, também obtemos uma relação muito significativa entre as variáveis, mas menos forte do que para os outros grupos (0,59). Por fim no grupo Em “*Equilibrium*” a Imagem que o franchisado tem da rede, também tem um impacto enorme e muito relevante na Satisfação dos franchisados.

Tabela 32 - Confirmação das hipóteses iniciais

Hipóteses	Status Distorção Positiva	Status Distorção Negativa	Em “Equilibrium”
H6) A satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Confirmada
H9) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
H11) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

## 7.7 Resumo da análise estatística

### 7.7.1. Resultados obtidos através do Modelo Global

Passamos de seguida a analisar os resultados obtidos relativamente às hipóteses em estudo

Tabela 33 - Confirmação das hipóteses iniciais

Hipóteses	Status Distorção Positiva	Status Distorção Negativa	Em “Equilibrium”
H1) A orientação para o mercado (OM) do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percecionada pelos clientes finais.	Não Confirmada	Confirmada	Confirmada
H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H4) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Confirmada
H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Não Confirmada	Confirmada	Não Confirmada
H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percecionada pelos clientes finais.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.	Não Confirmada	Confirmada	Não Confirmada
H14) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H15) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.	Confirmada	Confirmada	Não Confirmada

Pudemos verificar que das hipóteses inicialmente em estudo, a única que se confirmou em todos os grupos, foi a **H4) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.**

Independentemente da existência de grupos, com distorção positiva ou negativa, verifica-se que esta relação assume um papel extremamente relevante, em consonância com os resultados que obtivemos através da nossa revisão bibliográfica. Efetivamente Barroso et al (2005) e Pamies (2012) entre outros, referem a importância da Qualidade de serviço na Satisfação do cliente.

Tivemos duas hipóteses que se confirmaram em 2 grupos, nomeadamente a **H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais** e a **H15) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.**

A organização interna dos franchisados tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes da rede, em linha com a bibliografia analisada no âmbito do nosso trabalho de investigação.

O mesmo sucede com o efeito da Qualidade de serviço na Imagem da rede, percebida pelo cliente da mesma.

Barroso et al (2005) realçam o efeito significativo da OM na qualidade percebida pelo cliente e Correia e Miranda (2010) corroboram a tese de que a Qualidade e a Satisfação são antecedentes da Imagem do fornecedor de serviços. No nosso caso comprovamos estes impactos, apesar de não serem significativos em nenhuma das ligações referidas.

Foram ainda analisadas 4 hipóteses que só se confirmaram num único grupo, tendo sido elas a **H1) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes**, **H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes**, **H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes** e **H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.**

Estas hipóteses foram confirmadas em grupos diferenciados, dificultando desta forma a nossa capacidade de avaliação destes resultados. De qualquer forma, temos uma validação parcial dos mesmos em dimensões relacionais bastante variadas.

Ainda terá sido analisado um conjunto de 5 hipóteses que não se confirmaram em nenhum grupo, nomeadamente:

- H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais;**
- H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes;**
- H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes;**
- H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percecionada pelos clientes finais.**
- H14) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.**

Da inúmera literatura consultada, existe alusão a estas ligações e entendemos que seria importante avaliar as mesmas no âmbito deste trabalho de investigação. No entanto não encontramos em nenhum dos grupos uma relação positiva entre a OM e a Fidelidade dos clientes da rede. Desta forma podemos referir que um aumento da organização das agências dos franchisados para o cliente, não tem efeito na fidelidade dos mesmos.

Por fim não conseguimos também validar a hipótese em que referimos que a Qualidade de serviço percecionada tem um efeito na Fidelização dos clientes, ao contrário do que é referido na extensa bibliografia consultada.

Não conseguimos obter ligações com impactos positivos significativos, em que a dimensão Imagem da rede fosse a variável independente, impactando em outras variáveis relacionais. Da revisão bibliográfica que fizemos e da noção geral que existe sobre as redes de *franchising*, existia a expectativa de que a Imagem pudesse desempenhar um papel fundamental nos relacionamentos de uma rede.

Correia e Miranda (2010), no seu estudo no sector de urgências hospitalares, chegaram à conclusão que a Imagem ou reputação do serviço de urgências, não contribuía para aumentar de forma significativa a Confiança no serviço, nem garantir a sua recomendação a outros utentes, colocando desta forma dúvidas, que em parte se confirmam no nosso estudo, na ligação entre a Imagem do fornecedor de serviço e outras dimensões.

## 7.7.2. Resumo dos resultados globais da análise estatística, incluindo análise suplementar

Após a análise dos grupos no âmbito do Modelo ajustado e das hipóteses 6, 9 e 11, elaboramos um quadro resumo, onde colocámos todas as hipóteses para as quais surgiram relações significativas no âmbito da análise de todos os grupos em estudo.

**Quadro 9 - Resumo de ligações encontradas entre variáveis**

Status Positivo	Status Negativo	Status Equilibrium
OM → Satisfação (+0.37) *	OM → Qualidade (+0.38) *	OM → Qualidade (+0.24) *
Qualidade → Satisfação (+0.56) *	Qualidade → Satisfação (+0.85) *	Qualidade → Satisfação (+0.46) *
Qualidade → Imagem (+0.30) *	Qualidade → Imagem (+0.50) *	Satisfação → Fidelidade (+0.45) *
Satisfação → Confiança (+0.62) **	Confiança → Fidelidade (+0.32) *	Qualidade → Confiança (+0.25) **
Imagem Franchisados ↔ Fidelidade Franchisados (+0.98) ***	Imagem → Fidelidade (+0.17) *	Satisfação → Confiança (+0.47) **
Satisfação Franchisados ↔ Imagem Franchisados (+0.78) ***	OM → Imagem (+0.26) **	Imagem Cliente ↔ Fidelidade Franchisados (+0.23) ***
	Qualidade → Confiança (+0.70) **	Satisfação Franchisados ↔ Imagem Franchisados (+0.84) ***
	Imagem Franchisado → Qualidade (+0.26) **	Imagem Franchisados ↔ Fidelidade Franchisados (+0.83) ***
	Imagem Cliente ↔ Imagem Franchisados (+0.16) ***	Satisfação Franchisados ↔ Fidelidade (+0,45) ***
	Imagem Cliente ↔ Fidelidade Franchisados (+0.34) ***	Imagem Cliente ↔ Imagem Franchisados (+0.19) ***
	Satisfação Franchisados ↔ Imagem Franchisados (+0.59) ***	
	Imagem Franchisados ↔ Fidelidade Franchisados (+0.74) ***	

\* Hipóteses que estavam no modelo ajustado

\*\* Relações significativas encontradas no âmbito do ajustamento do modelo

\*\*\* Hipóteses validadas isoladamente

Numa análise global aos grupos, podemos evidenciar os seguintes dados:

**O grupo Status de Distorção Positiva:**

Relativamente ao modelo ajustado só confirmámos as hipóteses 1, 4 e 15, com vários efeitos positivos, nomeadamente da Qualidade de serviço na Imagem da rede (+0,30) e também na Satisfação (+0,56), e a OM na Satisfação (+0,37). Obtivemos um efeito negativo relativo à hipótese H2, entre a OM e a Qualidade de serviço (-0,49).

Para perceber e enquadrar estes resultados, juntamos alguns conceitos retirados da revisão bibliográfica, nomeadamente Barroso e Armario (1999) que referem que a Qualidade de serviço é uma valorização global, semelhante a uma atitude, em relação com a superioridade de um serviço, enquanto que a Satisfação está relacionada com uma transação específica.

Pode-se assim dizer que a Satisfação implica uma relação pontual e não continuada com a empresa, sendo que a Qualidade de serviço deve ser analisada do ponto de vista de longo prazo. Esta definição poderá ajudar a perceber o facto de a OM poder ter efeito positivo na Satisfação e efeito negativo na Qualidade do serviço.

Encontramos uma relação significativa negativa, entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a Satisfação sentida pelo seu cliente (-0,44). Maiores níveis de Imagem percecionada pelo franchisado sobre a Imagem da rede de *franchising*, produzem resultados negativos na Satisfação do serviço sentida pelos clientes. O franchisado incorpora conceitos relacionados com a Imagem no seu serviço, que produzem um resultado contrário ao que ele entende que iria obter, gerando grandes níveis de insatisfação nos seus clientes.

Encontrámos ainda, uma relação significativa positiva, entre a Satisfação e a Confiança (+0,62). Em clientes que têm maus conceitos relacionais em relação ao franchisado/agência que lhe presta serviço, faz sentido que um aumento de níveis de Satisfação ou Confiança produzam efeitos relacionais entre si.

Esta tendência verifica-se também em ligações relacionais de carácter mais corrente, como o impacto positivo da Qualidade de serviço na Satisfação dos clientes e na Imagem que o cliente tem da Rede, onde já obtemos valores de ligação positiva, mais em linha com estudos

anteriores sobre estas dimensões, conforme refere Pamies (2012) que no seu estudo sobre agências de viagens, concluiu que a variável Qualidade do serviço, tem um efeito positivo na variável Satisfação do cliente, funcionando como antecedente e causa da mesma.

Neste mesmo grupo encontramos também ligações muito significativas entre as dimensões Imagem da rede do franchisado e a Fidelidade dos franchisados (+0,98) e Satisfação dos franchisados e a Imagem da rede do franchisado (0,78). Existe aqui também uma ligação que já referimos sobre este grupo. O franchisado tem uma visão distorcida da realidade prestando um mau serviço ao seu cliente. No entanto, a imagem que ele tem da rede é elevada, criando ligações muito positivas nas dimensões Satisfação e Fidelidade do franchisado.

### **Grupo Status de Distorção Negativa:**

Obtemos neste grupo ligações positivas entre várias dimensões relacionais, nomeadamente OM e Fidelidade. Os franchisados deste grupo prestam um serviço de boa Qualidade aos seus clientes, fazendo surgir relações de impacto significativo entre Qualidade e Satisfação, Qualidade e Confiança e Qualidade e Imagem da Rede. Neste grupo surgem também relações significativas entre a Imagem da rede e a sua Satisfação e também com a sua Fidelidade à mesma.

Quanto ao grupo Status de Distorção negativa, relativamente ao modelo ajustado confirmámos as hipóteses 2, 4, 8, 13 e 15, com vários efeitos positivos nomeadamente da Qualidade de serviço na Imagem da rede (+0,50) e também na Satisfação (+0,85), da OM na Qualidade do serviço (+0,38), da Confiança na Fidelidade (+0,32) e da Imagem na Fidelidade (+0,17). Encontramos ainda relações significativas no âmbito do ajustamento do modelo, tais como da OM e a Imagem (+0,26), da Qualidade do serviço e da Confiança (+0,70) e da Imagem do franchisado e a Qualidade do serviço (+0,26)

Relativamente às hipóteses validadas isoladamente, obtivemos relações entre a Imagem dos clientes e respetivamente a Fidelidade dos franchisados (+0,34) e também a Imagem dos Franchisados (+0,16) apesar de serem valores pouco significativos. Obtivemos relações significativas entre a Satisfação dos franchisados e a Imagem dos franchisados (+0,59) e a

Imagem da rede dos franchisados e a Fidelidade dos franchisados (+0,74). Aqui surgem os conceitos relacionais no âmbito de uma relação comercial, neste caso de comércio associado.

Os franchisados deste grupo são menos motivados e menos dependentes da Imagem da rede (no grupo *status* positivo obtivemos valores de relações significativas incluindo a dimensão Imagem, entre 0,78 e 0,98). Surge outra dimensão, a Imagem que o cliente tem da rede, apesar de apresentar valores pouco significativos.

### **Grupo Em “Equilibrium”:**

Relativamente ao modelo ajustado confirmámos as hipóteses 2, 4 e 5, com vários efeitos positivos, nomeadamente da OM na Qualidade do serviço (+0,24), da Qualidade de serviço na Satisfação (+0,46) e da Satisfação na Fidelidade (+0,45). Obtivemos um efeito negativo relativo à hipótese H3, entre a OM e a Fidelidade (-0,28).

Encontramos ainda ligações significativas no âmbito do ajustamento do modelo, entre a Qualidade do serviço e a Confiança (+0,25) e entre a Satisfação e a Confiança (+0,47).

Relativamente às hipóteses validadas isoladamente, obtivemos relações entre a Imagem dos clientes da rede e respetivamente a Fidelidade dos franchisados (+0,23) e também a Imagem dos franchisados (+0,19). Obtivemos relações com valores mais significativos, entre a Satisfação dos franchisados e respetivamente a Imagem que os franchisados têm sobre a rede (0,84) e também a Fidelidade dos seus clientes (+0,45). Também surgiu uma relação muito significativa entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a sua Fidelidade (+0,83).

### **Factos globais a relevar**

Existem duas hipóteses que apesar da proposta teórica sugerir relacionamentos positivos, na nossa investigação emergiram com sinal contrário:

#### **Grupo *status* de “Distorção Positiva”**

- H2) OM → Qualidade (-0.49)

#### **Grupo Em “Equilibrium”**

- H3) OM → Fidelidade (-0.28)

A OM é considerada na literatura de marketing de serviços, como os esforços dos gestores na organização da sua estrutura empresarial, que são compensados pelas boas avaliações dos clientes em relação aos serviços recebidos.

Neste caso a H2 é confirmada em 2 grupos, *Status* Distorção Negativa e em “*Equilibrium*”, não sendo confirmada no Grupo *status* de “Distorção Positiva”.

Desta forma, quanto mais o franchisado entende que a sua organização está focada no cliente, menos qualidade existe no serviço prestado ao mesmo. Este resultado está em consonância com os resultados obtidos neste grupo de franchisados, sendo evidente a diferença de perceções entre os franchisados e os seus clientes.

Conforme já referido, também podemos verificar que surgiram novas relações significativas encontradas no âmbito do ajustamento do modelo, que não tinham sido colocadas enquanto hipóteses em estudo, nomeadamente:

Grupo *status* de “Distorção Positiva”

- A Satisfação relaciona-se com a Confiança dos clientes (+0,62).
- A Imagem que o franchisado tem da rede relaciona-se de forma negativa com a Satisfação dos clientes, com um valor negativo (-0,44).

A Satisfação e a Confiança são consideradas como dimensões que têm efeitos na Fidelidade. Neste caso obtemos efeitos significativos entre as duas dimensões. Desta forma, maiores valores de Satisfação dos clientes levam a maiores valores de Confiança e vice-versa.

Grupo *status* de “Distorção Negativa”

- OM relaciona-se positivamente com a Imagem percecionada pelos seus clientes (+0,26).
- A Qualidade percecionada pelos clientes da rede, relaciona-se positivamente com a Confiança que os clientes sentem na rede de *franchising* (+0,70).
- A Imagem que o franchisado tem da rede relaciona-se com a Qualidade percecionada pelos clientes, com um valor positivo (+0,26).

A relação mais significativa encontrada neste grupo, é entre a Qualidade percecionada pelos clientes da rede e a Confiança que os clientes sentem pela rede de *franchising* (+0,70).

Neste grupo, os clientes têm pontuações médias elevadas nas dimensões em análise. Desta forma, o surgimento de relações entre as dimensões pertencentes à Visão do cliente, assume alguma normalidade

#### Grupo Em “*Equilibrium*”

- A Qualidade percebida pelos clientes da rede relaciona-se positivamente com a Confiança dos mesmos clientes (+0.25).
- A Satisfação dos clientes relaciona-se positivamente com a Confiança dos clientes (+0.47).

Neste grupo existe homogeneidade entre as avaliações das diferentes dimensões, tanto na Visão do franchisado, como na Visão do cliente. Temos duas relações, apesar de serem pouco significativas, em que a dimensão Confiança surge relacionada com as dimensões Qualidade e Satisfação.

Em seguida apresenta-se um quadro resumo dos resultados encontrados no âmbito da análise às hipóteses do nosso modelo de investigação. Podemos verificar que temos três hipóteses que se confirmam em todos os grupos em análise, sete que se confirmam num grupo e cinco hipóteses que não se confirmam em nenhum dos grupos em análise.

**Quadro 10 - Resumo de Hipóteses do Estudo**

Hipóteses	
H1) A orientação para o mercado (OM) do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais.	Parcialmente Confirmada**
H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.	Não Confirmada
H4) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Totalmente Confirmada
H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H6) A satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.	Não Confirmada
H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Parcialmente Confirmada*

H9) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados.	Totalmente Confirmada
H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Não Confirmada
H11) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados.	Totalmente Confirmada
H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percecionada pelos clientes finais.	Não Confirmada
H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.	Parcialmente Confirmada*
H14) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.	Não Confirmada
H15) A qualidade de serviço percecionada pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.	Parcialmente Confirmada**

\* Confirmada num dos k grupos em análise.

\*\* Confirmada em dois k grupos em análise.

### **III PARTE – Conclusões finais, Bibliografia e Anexos**

## **Capítulo 8 – Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação**

### **8.1 Conclusões**

O presente estudo centra-se na análise do seguinte problema: As redes de *franchising* que operam na área da gestão de condomínios, têm dificuldade em adotar conceitos relacionais que permitam a criação de valor acrescido para o negócio.

Para poder responder a este problema, tínhamos um objetivo geral que foi cumprido, tendo conseguido estudar e aferir a importância e o impacto de estratégias de marketing relacional numa rede de *franchising* do sector de gestão de condomínios em Portugal.

Relativamente aos objetivos específicos deste trabalho, foram todos alcançados. Para esse efeito fizemos uma revisão bibliográfica extensa, construindo bases teóricas fortes sobre o Marketing Relacional, abordando também os principais conceitos de Fidelização, Satisfação, Qualidade de serviço, Confiança, Orientação para o mercado e Imagem do fornecedor de serviços. Fizemos uma revisão teórica sobre a área dos serviços, atendendo ao sector de atividade em estudo. Descrevemos de forma sucinta o sector de gestão de condomínios em Portugal. Estudámos também os principais elementos do *franchising* e o sector do *franchising* em Portugal.

Desenvolvemos uma investigação empírica, estudando o resultado de inquéritos efetuados a franchisados e a clientes de uma rede de *franchising*, obtendo resultados conclusivos e importantes do ponto de vista científico e empresarial.

#### **8.1.1. Principais contribuições para a Teoria**

##### **8.1.1.1. Os Grupos de franchisados e clientes**

A análise dos resultados obtidos por via empírica, levou-nos ao ajustamento do modelo inicial, apresentando um modelo de investigação à luz de uma análise multi-grupos, obtendo

desta forma resultados muito relevantes, relativamente à ligação entre as diferentes dimensões em estudo, com a identificação de três grupos representando segmentos heterogéneos.

A existência de grupos ou *clusters*, é objeto de investigação há muito tempo e em diferentes áreas do conhecimento. Em termos de investigação no âmbito do *franchising* (estudo efectuado em Espanha), Rondán, Navarro, Díez, Rad e González (2010) concluem que existem grupos distintos de empresas, neste caso franchisadores, que desenvolvem diferentes comportamentos estratégicos.

Referem ainda a importância de estudar o desempenho não só da perspectiva do franchisador mas também do ponto de vista do franchisado, acentuando a dificuldade em obter dados fiáveis e representativos de um grande número de estabelecimentos franchisados, o que a acontecer, poderia levar a um melhor entendimento dos sistemas de *franchising*.

No nosso trabalho de investigação vamos ao encontro do pretendido por estes autores. Efetivamente, ao estudar os resultados obtidos com base num modelo conceptual que analisa variáveis relacionais ao nível do franchisado e do cliente deste, descobrimos a existência de três grupos heterogéneos, em que os seus membros, os franchisados e os seus clientes, partilham das mesmas características em termos de conceitos relacionais, ficando claramente identificados com base na análise às dimensões relacionais em estudo.

O ajustamento do modelo inicial, com a apresentação de um modelo de investigação ajustado com base numa análise multi-grupos, conduziu-nos à conclusão que a componente relacional assume uma importância enorme no âmbito do *franchising*, levando inclusive à criação de grupos heterogéneos com franchisados e clientes, que são no entanto homogéneos dentro de si na forma como se identificam com as variáveis relacionais estudadas.

Os relacionamentos dentro da rede de *franchising*, respetivamente do franchisado para a rede e do cliente para o franchisado, levam claramente ao aparecimento destes grupos, com visões relacionais comuns.

Todos os franchisados dos três grupos, são relativamente homogéneos quanto à análise que podemos fazer sobre a “Visão do Franchisado”, relativamente à forma como qualificam a rede

onde se encontram inseridos e no caso da OM, sobre a forma como qualificam a sua própria agência:

- ✓ Consideram que estão orientados para o mercado, isto é, entendem que a sua agência tem bons níveis de organização, com foco no cliente;
- ✓ Têm níveis de satisfação médios em relação ao serviço que a rede lhes presta;
- ✓ Consideram que a rede de *franchising* tem uma boa imagem;
- ✓ Têm níveis suficientes mas quase negativos, quanto ao seu comportamento de lealdade em relação à rede.

Na “Visão do Cliente” os grupos já se encontram diferenciados de uma forma muito explícita, com comportamentos diferentes para as diferentes dimensões em estudo, surgindo de forma clara três perfis heterogéneos de clientes.

Com base na análise dos dados obtidos, obtivemos desta forma a seguinte conclusão principal para o nosso trabalho de investigação:

A análise às dimensões relacionais em estudo, demonstra a existência de três grupos perfeitamente definidos, com elevados níveis de homogeneidade dentro de si, mas com características distintas entre todos: Grupo *Status* de Distorção Positiva, Grupo *Status* de Distorção Negativa e Grupo Em “*Equilibrium*”.

Passamos de seguida a analisar a natureza de cada grupo:

**Grupo *status* de distorção positiva:** Corresponde a franchisados que têm uma visão muito positiva do seu negócio, quer seja em termos da valorização que fazem da rede de *franchising*, quer seja em termos da organização interna da sua agência. Por sua vez, os seus clientes valorizam de forma extremamente negativa as diferentes dimensões em análise sobre estes franchisados.

Existe aqui claramente uma distorção da realidade entre a opinião do franchisado e a do seu cliente. Kohli e Jaworski (1990, p.1) descrevem OM como “*a cultura que de forma mais efectiva e eficiente cria comportamentos para a criação de um valor superior para os*

*clientes*”. Este conceito não se aplica a este grupo, pois se a agência estivesse orientada para a satisfação do cliente, este iria pontuar a mesma de forma muito superior.

Neste grupo não conseguimos confirmar a esmagadora maioria dos conceitos teóricos explanados no âmbito deste trabalho de investigação, nomeadamente no que diz respeito à ligação entre as diferentes variáveis relacionais em estudo.

**Grupo Status de Distorção Negativa:** É o inverso do grupo *Status Distorção Positiva*, correspondendo a franchisados que não valorizam a rede nem a si próprios de forma muito positiva, tendo no entanto valores bastante elevados de avaliação por parte dos clientes. Este grupo é o que apresenta a maior dimensão, com 45,29% dos indivíduos da amostra.

A dimensão Qualidade de serviço percebida pelo cliente da rede, assume neste grupo uma enorme importância, pelos efeitos positivos e ligações significativas em outras dimensões, nomeadamente em relação à Satisfação, Confiança e à Imagem da rede, confirmando desta forma a revisão teórica efectuada.

Já vimos que os franchisados que compõem este grupo avaliam de forma média as diferentes dimensões em análise relativas à rede e à sua estrutura interna (neste caso OM), mas em contrapartida obtêm muito boas valorizações por parte dos seus clientes.

Em termos de apoio bibliográfico a estes efeitos e ligações mais significativas, podemos referir que actualmente existe uma orientação da maior parte dos investigadores, propondo a Qualidade do serviço como um antecedente da Satisfação do cliente, sendo que Barroso et al (2005) confirmam a importância da percepção de um serviço de qualidade, na satisfação dos clientes. Por seu turno Silva et al (2013) referem que a Imagem corporativa deriva de todas as experiências do cliente, em que a Qualidade de serviço é extremamente representativa destas experiências.

**Grupo Em “Equilibrium”:** As pontuações médias das valorizações que os franchisados fazem da rede e de si próprios, são semelhantes às valorizações feitas pelos seus clientes.

Trata-se de um grupo onde existem semelhanças nos valores obtidos na “Visão do franchisado” e na “Visão dos clientes”, em todas as dimensões relacionais em análise. É uma das características deste grupo, encontrarmos algumas ligações e efeitos entre dimensões, mas quase todas com impactos moderados (ao nível do modelo global ajustado).

Temos também um efeito negativo entre OM e Fidelidade, o que não vai ao encontro das conclusões que têm sido retiradas pela maioria dos trabalhos e investigações sobre a dimensão OM, em que se considera que existe uma relação direta entre OM e a Fidelidade do cliente, como referem entre outros Kolhi e Jaworski (1990) e Appiah-Adu et al (2000).

Podemos também referir que a dimensão Fidelidade obteve 2,67 de pontuação média, na análise dos questionários dos clientes deste grupo, sendo a variável em estudo que teve neste grupo específico, a menor pontuação média.

#### **8.1.1.2. Hipóteses operacionalizadas**

Relativamente às hipóteses em estudo no nosso modelo global, é importante referir que a única que se confirmou em todos os grupos foi a *H4*) “*A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes*”, em consonância com os resultados que obtivemos através da nossa revisão bibliográfica, nomeadamente Barroso et al (2005) e Pamies (2012). Assume relevância extra o facto de esta hipótese se confirmar de forma transversal em todos os grupos.

Não encontramos em nenhum dos grupos uma relação positiva direta entre a OM e a Fidelidade dos clientes da rede, ao contrário do que a bibliografia que consultamos fazia prever. Também não conseguimos comprovar a importância da Imagem do fornecedor de serviços nas outras variáveis relacionais em estudo, no seguimento de Correia e Miranda (2010) que referem que esta não contribuía para aumentar de forma significativa a Confiança no serviço, nem garantir a sua recomendação a outros utentes, colocando desta forma dúvidas, que em parte se confirmam no nosso estudo, na ligação entre a Imagem do fornecedor de serviço e outras dimensões.

Também obtivemos um resultado extremamente interessante, em que nos grupos em que existem distorções de percepções, quer positivas quer negativas, não encontramos impacto

positivo da Satisfação na Fidelidade. De facto esta hipótese só se confirmou no grupo em “Equilibrium”.

O modelo ajustado operacionalizou a maioria das hipóteses de investigação. Porém interessava-nos averiguar e validar, relativamente às dimensões Satisfação, Imagem e Fidelidade, a sua aderência à realidade dos franchisados, tendo as mesmas sido objeto de uma análise suplementar.

No âmbito desta análise, concluímos que é comum aos três grupos a correlação elevada entre a Imagem que o franchisado tem da rede e os seus níveis de Fidelidade à mesma. Também encontramos níveis elevados de relacionamento entre as dimensões dos franchisados Imagem da rede e Satisfação, comprovando nestes casos a importância para os franchisados destas dimensões.

### **8.1.2. Principais contribuições para as Empresas**

Em termos empresariais, podemos dividir as contribuições deste trabalho de investigação em duas vertentes: uma primeira que diz respeito às conclusões que se retiram do estudo do nosso modelo global ajustado, das respetivas hipóteses e do estudo das hipóteses validadas isoladamente. Uma segunda relacionada com a natureza e importância dos grupos que surgem da análise dos dados.

Relativamente à primeira vertente, temos vários conceitos de aplicação empresarial, sendo de notar que estes elementos foram confirmados em todos os grupos em estudo:

- ✓ A importância da Qualidade de serviço percebida pelo cliente na sua Satisfação. A confirmação desta hipótese assume uma enorme relevância em termos empresariais, sugerindo uma especial atenção aos procedimentos comuns de rede e ao controlo de qualidade na mesma;
- ✓ A elevada correlação entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a sua Fidelidade. São duas dimensões que devem ser tidas em consideração pelo franchisador, que deverá perceber a importância da imagem da rede na lealdade dos franchisados;

- ✓ Também encontramos elevados níveis de relacionamento entre as dimensões Imagem da rede e Satisfação dos franchisados. Mais uma vez se confirma a importância da Imagem da rede para o franchisado.

Podemos referir que quanto melhor for a Qualidade de serviço que os franchisados prestam aos clientes, maiores serão os níveis de Satisfação destes últimos. Ao nível dos franchisados, a Imagem da rede também personificada pela Marca, tem ligações importantes com a Satisfação e Fidelidade dos franchisados.

Com base nestes resultados, o franchisador deverá adotar formas de controlo e monitorização dos parâmetros de qualidade do serviço prestado aos clientes da rede. Também deverá ser cuidadoso na gestão que faz da Imagem da rede (ou Marca), visto que este conceito assume um papel preponderante nos níveis de Satisfação e Fidelidade dos seus franchisados.

Estes conceitos assumem ainda uma dimensão mais abrangente e relevante, se atendermos ao facto de serem transversais a todos os grupos que verificámos existirem na rede.

Relativamente à segunda vertente, temos vários conceitos de aplicação empresarial relacionados com a existência de grupos de origem relacional e quanto à sua natureza.

O franchisador deve identificar o perfil exato dos elementos que fazem parte de cada grupo, atuando de forma correta e assertiva sobre a sua rede, adotando diferentes medidas conforme a natureza dos grupos e a sua estrutura, criando mecanismos que permitem identificar e corrigir deficiências.

Conhecer os tipos de franchisados da rede, as suas características, as dimensões em que apresentam piores resultados relativamente à avaliação dos seus clientes, também permite que o franchisador possa monitorizar a sua rede de forma efetiva, atuando com as suas ferramentas de gestão de forma a minorar comportamentos menos corretos dos franchisados, valorizando a marca e criando estratégias globais para a sua rede de *franchising*, com pontos de contacto com a realidade de cada um dos seus grupos.

Relativamente às características de cada grupo, podemos referir que no grupo *status* de Distorção Positiva, existe claramente uma má aplicação de conceitos de organização interna,

que são no entanto executados de forma convicta pelo franchisado. Aqui poderemos entender que existe um problema na rede de *franchising* em termos de formação e acompanhamento do franchisado.

Existe uma disparidade acentuada de perceção entre o franchisado e os seus clientes, acompanhada de impactos negativos da variável OM na Qualidade de serviço percebida pelo cliente, o que pode significar que a rede não está homogénea em termos de conceitos, ou que estes franchisados à revelia da rede, adotam medidas organizacionais internas nas suas agências, diferenciadas das difundidas pela rede de *franchising* em termos de procedimentos.

Dos três grupos, estes franchisados são os que qualificam de forma mais positiva a Imagem da rede de *franchising*, considerando também ter a sua agência muito orientada para o seu cliente (OM). Não obtêm no entanto os resultados que existem nos outros grupos em estudo, relativamente à visão dos clientes, visto que estes valorizam com más pontuações as dimensões relacionais sobre o franchisado.

Numa situação destas o franchisador pode intervir, fazendo uma avaliação da organização do seu franchisado e das não conformidades relativamente aos procedimentos instituídos pela rede comparativamente com os adotados pelo franchisado, corrigindo as situações e essas deficiências, o que pode passar inclusive por ministrar formação adicional.

Pode também intervir junto dos clientes desses franchisados, tentando de alguma forma aumentar os níveis relacionais e evitar situações de abandono, que como é referido de forma extensa pela bibliografia estudada, traduz-se em custos e na redução da rentabilidade. Autores como Barroso e Armario (1999) referem que a retenção de clientes é lucrativa, permitindo aumentar as vendas e ter menores custos com a angariação de novos clientes.

Por fim temos outro custo associado a este grupo, que é a má imagem para a rede provocada pela opinião que os clientes têm da agência que lhes presta o serviço. Com níveis de satisfação tão baixos por parte dos clientes, temos o risco de estes fazerem o passa-palavra negativo sobre a rede, com o impacto que pode ter sobre as outras agências, especialmente as limítrofes.

Já no *Status* de Distorção Negativa, podemos concluir que os franchisados adotaram os conceitos da rede. Isso é perceptível nas avaliações dos seus clientes e nas ligações positivas e significativas entre as diferentes dimensões. Os clientes reagem de forma positiva ao aumento da Qualidade que percebem no seu serviço, aumentando também os níveis de Satisfação, da Confiança e da Imagem que percebem da rede.

Trata-se de um grupo que é certamente importante para o franchisador. A avaliação que os clientes fazem do serviço dos franchisados, revela que estes conseguem cumprir com os conceitos operacionais da rede, obtendo um retorno relacional para a sua agência.

A identificação de grupos com estas características é certamente muito interessante para as redes de *franchising*, pois permite através da sua monitorização e avaliação, que o franchisador possa adaptar os procedimentos que têm sucesso com estes clientes, nos outros grupos com maiores deficiências relacionais.

O franchisador pode também retirar informações deste grupo, implementando novos conceitos em termos operacionais e em termos de formação inicial (para os novos franchisados) e continua (aos franchisados dos outros grupos), de forma a minorar o surgimento de grupos com *status* de “Distorção Positiva”.

No grupo em “*Equilibrium*” os franchisados atribuem à rede e a si próprios, valorizações semelhantes às feitas pelos seus clientes. Em todas as dimensões relacionais em análise, existem semelhanças nos valores obtidos na “Visão do franchisado” e na “Visão dos clientes”. Trata-se de um grupo em que o franchisador não terá preocupações especiais, mas onde terá também que intervir, se quiser atingir níveis relacionais na perspetiva dos clientes, iguais aos obtidos no grupo Distorção Negativa.

## **8.2 Limitações e futuras linhas de investigação**

Rondán et al (2010) concluem que no âmbito do *franchising* existem grupos distintos de empresas, neste caso franchisadores, que desenvolvem diferentes comportamentos estratégicos.

Referem também que seria importante estudar o desempenho não só da perspectiva do franchisador mas também do ponto de vista do franchisado, referindo a dificuldade em obter dados fiáveis e representativos de um grande número de estabelecimentos franchisados, os quais poderiam levar a um melhor entendimento dos sistemas de *franchising*.

A maior limitação deste trabalho de investigação foi exactamente a dificuldade em obter informação e colaboração por parte dos inquiridos. Existe efectivamente algum nível de secretismo envolvido nos dados relacionados com as redes de *franchising* e uma dificuldade extrema em aceder aos clientes das redes.

O facto das maiores redes de *franchising* não divulgarem os seus dados, excepto valores de unidades em funcionamento e pouco mais, torna quase impossível a investigação numa área económica tão importante. Atendendo a esta situação, tivemos que efectuar o nosso estudo com um universo de franchisados inferior ao que seria ideal, sem que tal tenha colocado em causa a fiabilidade do mesmo.

A recolha de informação dos clientes dos franchisados também se revelou de extrema dificuldade e de alguma forma limitadora do nosso trabalho. A dispersão nacional das agências de *franchising* da rede e por sua vez em cada agência, a localização dos Condomínios – onde recolhemos os inquéritos dos clientes - obrigaram este investigador a inúmeras e repetidas deslocações a locais muito dispersos territorialmente.

No entanto essas repetidas deslocações foram muito importantes para o sucesso na recolha de inquéritos dos clientes, pois muitos destes não tinham forma de poder preencher o inquérito online, nem a própria rede possuía informações de e-mail dos clientes em número suficiente para podermos ter os inquéritos necessários.

Mas das limitações e dificuldades sentidas no âmbito deste trabalho de investigação, surgem também ideias para futuras linhas de investigação.

Sugerimos que no futuro se tente confirmar a existência de grupos em redes de *franchising* de maiores dimensões, novamente com base em comportamentos relacionais. O presente trabalho de investigação poderá contribuir para alertar os franchisadores da importância da

análise relacional e consequente estudo e qualificação dos seus franchisados e dos clientes da rede, atendendo ao impacto que tal poderá ter em termos de fidelização e rentabilidade da mesma. As redes de *franchising* limitam-se na maioria das vezes a criar manuais operacionais genéricos, que são depois a base da formação que é ministrada e que funcionam simultaneamente como normas internas de procedimentos, ignorando as verdadeiras necessidades e problemas da rede.

Os grupos ou *clusters* são conceitos há muito estudados na economia, segundo diversos indicadores e variáveis. No nosso estudo, a génese dos grupos surgiu com base na aplicação de conceitos relacionais no *franchising*. Seria uma futura linha de investigação alargar o leque de variáveis relacionais estudadas, repetindo as hipóteses não confirmadas e relacionadas com as dimensões Orientação para o mercado e Imagem da rede.

A constatação ou confirmação da existência destes grupos – tendo por base um objetivo final que se traduz na fidelização de clientes e franchisados, tem importância numa rede de dimensões normais, mas numa rede de grandes dimensões, pode assumir um papel fundamental na sobrevivência da mesma, no seu desenvolvimento e no retorno em termos comportamentais de lealdade e em termos rentabilidade.

Para além da confirmação da existência de grupos nas redes de *franchising* com base em conceitos relacionais, seria relevante tentar perceber se estes mesmos grupos existem com base em outros critérios, tais como: antiguidade na rede, tipo de localização do franchisado (meios mais ou menos urbanos), faturação da unidade franchisada e franchisados com uma ou mais unidades.

Conforme referimos ao longo deste trabalho, esta investigação também assume uma importância extra pelo facto de estarmos perante um setor de atividade não regulamentado – a gestão de condomínios – e uma forma de comércio também sem legislação nacional – o *franchising*.

Não sabemos até que ponto esta dupla faceta de desregulamentação, com ausência de enquadramento legal e económico pode influenciar os comportamentos e perceções sobre o negócio e poderá ou não ter influenciado os resultados obtidos relativamente às hipóteses em

estudo e relativamente ao aparecimento de grupos e à sua forma relacional, pois segundo Kotler (1999) “*a paisagem económica está a ser definida por forças poderosas, entre as quais se encontra a desregulamentação*”.

Neste sentido seria importante repetir este mesmo estudo, procurando no entanto um setor de atividade regulamentado, de forma a aferir a importância que tal fator possa ter tido neste trabalho de investigação.

Por fim e conforme já referimos, Díez, Rondán e Navarro (2004) propõem 4 linhas de investigação para o *franchising*. No nosso entender este trabalho de investigação pode ser incluído na quarta linha de investigação, “Relacionamento entre franchisador e franchisado”, no subgrupo “Desempenho não económico”. No entanto poderá no futuro ser analisada a questão de um novo tema de investigação, relacionado com grupos de franchisados e clientes, que se poderá eventualmente chamar de “Grupos relacionais de franchisados e clientes”.

## Bibliografia

- Abreu, F. (2002): “Fundamentos de estratégia militar e empresarial”, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- Aguiar, H., Consoni, F. e Bernades, R. (2014): “Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em redes de franquias brasileiras.” *RECADM*, 13 (1), 114-131.
- Aldrich e Fiol (1994): “Fools rush in?. The institutional context of industry creation”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, nº4, pp. 645-670
- Alet, J. (2001): “Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables” 2ª Edição, Barcelona, Ediciones Gestión.
- Alon, I. (2001): “The Use of Franchising by US-Based Retailers”, *Journal of Small Management*, vol. 39 (2), pp. 111-122.
- Alves, C. (2003): “Satisfação do consumidor”, 1ª Edição, Lisboa, Escolar Editora.
- American Marketing Association (1960): “Marketing novelles terms”, American Marketing Association, Chicago.
- American Marketing Association (1985): “Board approves new marketing definitions”, *American Marketing Association News*, vol. 19, nº5, pp. 1.
- Anand, P. (1987): “Inducing Franchisees to Relinquish Control: An Attribution Analysis”, *Journal of Marketing Research*, 24 (2), 215-221.
- Anderson, E. (1984): “The Growth and Performance of Franchise Systems Company Versus Franchise Ownership”, *Journal of Economics and Business*, 36, 421-431.
- Andrade, F. (2014): “Aproximación a los factores determinantes del churn desde un enfoque de marketing relacional innovador: el punto de vista de los proveedores y clientes de servicios.” Tese Doutoramento. Universidade Autonoma de Madrid.
- Andreassen, T. e Lindestad, B. (1998): “Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise”. *Int J Serv Ind Manag* Vol. 9 Nº. 1, pp. 7–23.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. e Singh, S. (2000): “Marketing culture and customer retention in the tourism industry.” *The Service Industries Journal*, April, vol.20, nº2, pp.95-113.
- Armario, E. M., Castro, M. C. B. e Ruiz, D. M. (2004): “El valor percibido de un servicio.”, *Revista española de investigación de marketing*, 8 (1), 47-74.

- Armario, J. M., Ruiz, D. M. e Armario, E. M. (2008): “Market orientation and internationalization in small and médium sized enterprises.”, *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 485-511.
- Ater, I. e Rigbi, O. (2015): “Price control and advertising in franchising chains.” *Strategic Management Journal*, 36 (1), 148-158.
- Aydin, S. e Ozer, G. (2005): “The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market.” *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 910-925.
- Ayup-González, J. e Calderon-Monge, E. (2014): “Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador.” *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 134-144.
- Balakrishnan, S. (1996): “Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets.” *Industrial Marketing Management*, vol.25, pp.257-269.
- Baptista, M. e Fátima, M. (2013): “Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal.” *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 189-203.
- Barroso Castro, C., Martín Armario, E. e Martín Ruiz, D. (2004): “The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty.” *International journal of Service industry management*, 15 (1), 27-53.
- Barroso, C. e Armario, E. (1999): “Marketing Relacional”, 1ª edição, Madrid, ESIC.
- Barroso, C., Armario, E., e Río, M. (2005): “Consequences of market orientation for customer and employees”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 N° 5/6, pp. 646-675
- Bates, T. (1995): “Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups”, *Journal of Small Business Management*, vol. 33 (2), pp. 26-36.
- Berli, A., Martín, J. e Quintana, A. (2000): “Modelo explicativo de los factores determinantes de la lealtad de los clientes en el mercado bancario minorista.” *Actas del XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp.433-447.
- Bermúdez González, G. (2002): “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias.” Madrid, ESIC.
- Bermúdez, G. (2002): “La franquicia: Elementos, Relaciones e Estratégias.” 1ª edição, Madrid, ESIC.
- Bermúdez, G., Parra, V. e Guerrero, F. (2002): “Resumen de la ponencia: Factores de vinculación del franquiciado español respecto a su franquiciador”, Universidad de Málaga, (s.d.)

- Berné, C., Múgica, J. e Yagüe, M. (1996): “La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad.” *Economía Industrial*, nº307, pp.67-74.
- Berry, L. (1983): ““Relationship Marketing”, In *Emerging Perspectives on Services Marketing*”, pp. 25-28, editado por L. L. Berry, G. L. Shostack e G. Upah.
- Berry, L. (1983): “Relationship Marketing”, American Marketing Association, Chicago
- Berry, L. (2000): “Cultivating Service Brand Equity.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, Nº1, (Winter): pp.128-137.
- Beyeler, N., De La Cruz, Y. e Montagu, D. (2013): “The impact of clinical social franchising on health services in low-and middle-income countries: a systematic review.” *PloS one*, 8 (4), e60669.
- Bigné, E. (1997): “Perspectivas actuales de la investigación y contenido del marketing: bases de futuro.” *Actas del XI Congreso Nacional de AEDEM*, Junio, Lérida, pp.69-80.
- Bigné, E., Sanchez, M. e Sanchez, J. (2001): “Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: interrelationship.” *Tourism Management*, Vol.22, Nº6, pp.607-616.
- Bischof, L. (2014): “Franchising, Validation, and Branch Campuses in the European Union.” *International Higher Education*, (74), 16-17.
- Bitner, M. (1990): “Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employees responses.” *Journal of Marketing*, 54 (Abril), pg. 69-82.
- Bloemer, J., Ruyter, K. e Wetzels, M. (1998): “On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs”, *International Journal of Industry Management*, Vol. 9 Nº 5, pp. 436-53.
- Bolton, R. e Drew, J. (1991): “A multistage model of consumer’s assessment of quality and value.” *Journal of Customer Research*, 17, pp.375-384.
- Bordonaba, M. (2003): “Determinantes del éxito de las relaciones en el canal: Semejanzas y diferencias en las perspectivas de un franquiciador y sus franquiciados”, *Actas XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Córdoba, 24-26 de septiembre, Madrid, Esic, pp. 307-323.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. e Zeithaml, V. (1993): “A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 7-27.
- Boyle, E. (2002): “The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail’s forecourts”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30 (5), pp. 251-263.

- Brickley, J. (2002): “Royalties rates and upfront fees in share contracts: Evidence from Franchising”, *Journal of Economics and Organizations*, Oct 1, 18, 2, pg. 511
- Brickley, J. e Dark, F. (1987): “The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising“, *Journal of Financial Economics*, vol. 18, junho, pp. 401-420.
- Brown, J. e Day, R. (1981): “Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 263-274.
- Bryman, A. e D. Cramer (2003): “Análise de dados em ciências sociais – Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para Windows”, 3ª Edição, Celta Editora, Oeiras
- Bush, R., Tatham, R. e Hair, J. (1976): “Community Location Decisions by Franchisors: A Comparative Analysis”, *Journal of Retailing*, vol. 52, pp. 33-42.
- Carney, M. e Gedajlovic, E. (1991): “Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 607- 629.
- Castrogiovanni, G., Combs, J. e Justis, R. (2006): “Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 23–40.
- Castrogiovanni, G., Justis, R. e Julian, S. (1993): “Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors”, *Journal of Small Business Management* (abril), 105-114.
- Castrogiovanni, G.. e Justis, R. (2002): “Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors”, *Journal of Small Business Management*, vol. 40 (2), pp. 98-108.
- Chan, P. e Justis, R. (1990): “Franchise Management in East Asia”, *Academy of Management Executive*, 4 (2), 75-85.
- Chan, P. e Justis, R. (1993): “To Franchise or Not to Franchise?”, *Management Decision*, vol. 31, pp. 22-26.
- Chaves, J. (2011): “Direitos e deveres dos Condóminos”, *Quid Juris*, Sociedade Editora, 5ª Edição
- Chen, Y., Chong, P. e Justis, R. (2000): “An Intranet-Based Knowledge Repository: A Structure for Learning Organizations in Franchising”, *Human Systems Management*, vol. 19, pp. 277-284.
- Cliquet, G. e Croizean, J. (2002): “Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 30 (5), pp. 238-250.
- Cohen, J. (1988): “Franchising and its Discontents”, *Adweek* (1 de agosto), pp. 10-14.

Combs, J. e Castrogiovanni, G. (1994): “Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership”, *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 37-48.

Combs, J. e Ketchen D. (1999): “Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº2, 196-207.

Comissão Europeia: Regulamento (CE) 2790/1999 da comissão, de 22 Dezembro de 1999

Comunicado de Imprensa, IP/10/445, Bruxelas, 20 de Abril de 2010

Correia, L. e Miranda, G. (2010): “Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: análisis de un hospital de la zona centro de Portugal”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 2, pp. 27-41.

Cronin, J e Taylor, S. (1994): “Serperf vs Servqual: Reconciling performance-based and perceptions minus expectations measurement of service quality.” *Journal of Marketing*, 58.

Cronin, J. e Taylor, S. (1992): “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 55-69.

Current, J. e Storbeck, J. (1994): “A Multiobjective Approach to Design Franchise Outlet Networks”, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 45, pp. 71-81.

Czepiel, J. e Gilmore R. (1987): ““Exploring the Concept of Loyalty in Services” in *The Services Marketing Challenge: Integrating for Competitive Advantage*”, Chicago, IL, AMA, 91-94

Dahlstrom, R. e Nygaard, A. (1994): “A Preliminary Investigation of Franchised Oil Distribution in Norway”, *Journal of Retailing*, vol. 70 (2), pp. 179-191.

Dandridge, T. e Falbe, C. (1994): “The Influences of Franchisees Beyond Their Local Domain”, *International Small Business Journal*, vol. 12 (2), pp. 36-49.

Dant, R. (1994): “Motivations for Franchising: Rethoric Versus Reality”, Working Paper, Boston University.

Dant, R. e Schul, P. (1992): “Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of *Journal of Marketing*”, vol. 56, pp. 38-54.

Dant, R., Brusck, C. e Iniesta, F. (1996): “Participation Patterns of Women in Franchising “, *Journal of Small Business Management*, vol. 34 (2), pp. 14-28.

Dant, R., Paswan, A. e Kaufmann, P. (1996): “What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis”, *Journal of Retailing*, vol. 72, pp. 429-444.

- Das T. e Teng B. (1998): “Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, nº3, Jul. 1998.
- Day, G. S. (2000): “Managing market relationship.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter, vol.28, nº1, pp.24-30.
- Deshpandé, R. e Farley, J. (1998): “Measuring market orientation: generalization and synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, v.2, n.3, p.213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J. e Webster, F. (1993): “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January 1993), 23-27
- Diccionario Espanhol – Português – 1ª Edição, Rio de Mouro: Everest Editora, 2002.
- Díez, E.C. (2004): “Distribución comercial”, Coordinador de la obra – 3ª Edición
- Díez, E.C. e Rondán, F.J. (2004): “La investigación sobre franquicia”, *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 3., pp. 71-96.
- Díez, E.C., Armario, M., Navarro, A., Rondán, F. (2007a): “The Franchising System in Spain: Comparative Analysis of Efficiency of Own Units Versus Franchised Units”, Ponencia en Congreso. 6th International Congress - Marketing Trends, París, 6th International Congress - Marketing Trends.
- Díez, E.C., Navarro A. e Cataluna F. (2005): “El sistema de franquicia: fundamentos teóricos y prácticos.” 1ª edición, Madrid, Ediciones Pirâmide.
- Díez, E.C., Navarro, A., Rondán, F. e Rad, C. (2008): “Unidades Franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación empírica”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.14, Nº2, pp. 185-210.
- Díez, E.C., Rondán, C. e Navarro, A. (2004): “Research on Franchising”, *Advances in global management development*, Volume XIII, pg. 430-437.
- Doney, P. e Cannon, J. (1997): “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.61 (April 1997), 35-51
- Dwyer, F. e Oh, S. (1988): “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies”, *Journal of Marketing*, vol. 52 (abril), pp. 21-34.
- Dwyer, F., Schurr, P., e Oh, S. (1987): “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27
- Eiglier, P. e Langeard, E. (2002): “Servuction, a gestão de marketing de empresas de serviços.” Edição Portuguesa, Lisboa, McGraw-Hill.

- Elango, B., e Fried, V. (1997): “Franchising research: A literature review and synthesis.” *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68–81.
- Façanha, O., Resende, M., Cardoso, V. e Schröder, B. (2013): “Survival of new firms in the Brazilian franchising segment: an empirical study.” *The Service Industries Journal*, 33 (11), 1089-1102.
- Fan, Y., Kuhn, K. e Lafontaine, F. (2013): “Financial Constraints and Moral Hazard: The Case of Franchising.”
- Faus, M. (2001): “Pero, quien quiere ser fiel?”, Internet, [www.marketing-relacional.com](http://www.marketing-relacional.com).
- Fredriks, J., Pennink, B., Simatupang, T. e Siswanto, J. (2014): “Modelling a technology push by using hybrid franchising.” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22 (1), 64-88.
- Ganesan, S. (1994): “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol 56, (aspril), 1-19
- Garbarino, E. e Johnson, M. (1999): “The Different Roles of Satisfaction, trust, and Commitment in Customer Relationships.” *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p.70, abril.
- García, N., Sanzo, M. e Trespalacios, J. (2004): “Condicionantes de la satisfacción en las relaciones en franquicias de servicios”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, n.º 1, pp. 101-114.
- Garrigós, J. e Nuchera, A. (2012): “Relaciones de gobernanza e innovación en la cadena de valor: nuevos paradigmas de competitividad.” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21 (2), 205-214.
- Gerbing, D. e Hamilton, J. (1997): “Viability of exploratory factor analysis as a precursors to confirmatory factor analysis”. *Structural Equation Modelling*, n. 3, pp. 62-72.
- Gillis, W., Combs, J. e Ketchen, D. (2014): ”Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 449-472.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. e Berenguer-Contrí, G. (2008): “Beneficios y costes en la relación entre minoristas y consumidores: Una comparativa intersectorial.” *Universia Business Review*, segundo trimestre, 40-53.
- Goldberger, A. (1971): “Econometric and Psychometrics: a survey of communalities”, *Psychometrika*, n. 36, pp. 83-107.
- Goldberger, A. (1972): “Structural equation models in the social sciences”. *Econometrica*, n. 40, pp. 979-1001.

González, A. e Brea, F. (2006): “Relación entre la Calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal.”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 12, nº1, p. 251-272.

González, J., Rondán, F., Díez, E. e Navarro, A. (2010): “Toward an international code of Franchising”, Management Decision Vol. 48 No. 10, 2010, pp. 1568-1595, Emerald Group Publishing Limited

González, N. (2015): “Qué entendemos por usuario como centro del servicio. Estrategia y táctica en marketing.” El profesional de la información, 24 (1), 5-13.

Gracia, D., Ariño, L. e Blasco, M. (2013): “Comunicación comercial y boca-oído electrónico en sitios web corporativos: un análisis desde la perspectiva del marketing de relaciones.” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 19 (1), 31-41.

Griessmair, M., Hussain, D. e Windsperger, J. (2014): “Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view.” Journal of Business Research, 67 (11), 2337-2345.

Grönroos, C. (1984a): “Service Quality Modal and its Marketing Implications” European Journal of Marketing, Vol. 18, n.º4.

Grönroos, C. (1984b): “Service Quality: The six criteria of good Service Quality.”, Review of Business, New York, St. John’s University Press, p.12.

Grönroos, C. (2000): “Marketing: Gerenciamento e Serviços.” 2ª Edição, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier.

Grönroos, C. (2006): “On defining marketing: finding a new roadmap for marketing”, Marketing Theory, 6, 395-417.

Grünhagen M. e Dorsch M. (2003): “Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types”, Journal of Small Business Management 2003 41(4), pp. 366–384

Gummesson, E. (2002): “Total Relationship Marketing”, 2ª Edição, Grã – Bretanha, HB.

Hair, J., R. Anderson, R. Tatham e W. Black, (2006): “Multivariate Data Analysis”, 6th Ed., New York, Prentice Hall International

Hart, A. e Rosenberger, P. (2004): “Effect of corporate image in the formation of customer loyalty: an Australian replication”. Aust Mark J., Vol. 12 Nº. 3, pp. 88–96.

Harvard Business Review (2001): “Customer Relationship Management.”, Estados Unidos da América, Harvard Business School Publishing Corporation.

Hill, M. e Hill, A. (1998): “A construção de um questionário”, Lisboa, Dinâmia.

- Hill, M., e Hill, A. (2012): “Investigação por Questionário”, Edições Sílabo, Lisboa.
- Hill, S. e Rifkin, G. (2002): “Marketing Radical” 1ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Hoffman, R. e Preble, J. (1991): ”Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth”, Long Range Planning, vol. 24 (4), pp. 74-85.
- Hu, L., e Bentler, P. (1999): “Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”. Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.
- Ibáñez, V., Hartmann, P. e Calvo P. (2004): “Antecedentes de la lealtad del cliente de energía doméstica: calidad del servicio, satisfacción, confianza y costes de cambio”, (n.d.)
- INE (2012): “Instituto Nacional de Estatística, Estatísticas da Construção e Habitação”
- Infofranchising.pt: “Contrato de Franchising: Noção, Elementos Essenciais”
- Infofranchising.pt: “Regulamento (CE) Nº 2790/1999 DA COMISSÃO de 22 de Dezembro 1999”
- Instituto de informação em franchising (Dezembro de 2013): “19º CENSO DO IIF, O Franchising em Portugal”
- Jap, S. (2001): “Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships”, International Journal of Research in Marketing, 18, 19-35.
- Júnior M. e Antonialli, L. (2011): “Orientação Estratégica Consumidor - Inovação em Empresas Incubadas do Estado de Minas Gerais: um Estudo Empírico com Utilização da Escala ICON”, Revista Gestão & Tecnologia, Fundação Pedro Leopoldo, v. 11, n. 2, p. 68-88, jul./dez.2011.
- Juste, V. e Redondo, Y. (2003): “Análisis de las normas relacionales en el sector de la franquicia”, Cuadernos de CC.EE. e EE., nº 44-45, 2003, pp. 35-57
- Juste, V. e Redondo, Y. (2004): “Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market”, Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research Vol. 14, No. 1, 101–127, January 2004
- Kohli, A. e Jaworski, B. (1990): “Market orientation: the construct, research propositions and marketing management implications”, Journal of Marketing, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. and Kumar, A. (1993): “MARKOR: a measure of market orientation”, Journal of Marketing Research, Vol. XXX, pp. 467-77
- Kotler, P. (1999): “Marketing para o Século XXI”, 2ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Kotler, P. (2000): “Administração de Marketing”, 10ª Edição, São Paulo, Pearson, Prentice Hall.

- Kotler, P. e Armstrong, G. (2003): “Princípios de Marketing”, 9ª Edição, São Paulo, Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P. e Trias, F. (2004): “Marketing Lateral”, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Lda., Editora Campus.
- Kotler, P., Dipak C. e Maesincee, S. (2002): “Marketing em Acção” 1ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Lda., Editora Campus.
- Lafontaine, F e Shaw, K. (2005): “Targeting managerial control: evidence from franchising”, *The Rand Journal of Economics*, 36, 1, ABI/INFORM Global, pp. 131-150.
- Lafontaine, F. (2014): “Franchising: Directions for Future Research.” *International Journal of the Economics of Business*, 21 (1), 21-25.
- Lafontaine, F. e Slade, M. (1997): “Retail Contracting: Theory and Practice”, *The Journal of Industrial Economics*, vol. 45 (1), pp. 1-25.
- Lafontaine, F. e Slade, M. (2013): “Franchising and exclusive distribution: Adaptation and antitrust.” *Oxford Handbook of International Antitrust*.
- Lara, J., Liébana, F. e Martínez, M. (2013): “Lealtad bancaria y la medida del riesgo de abandono de los clientes de las entidades financieras.” *Harvard Deusto Business Research*, 2 (1), 67-87.
- Lei, P. e Wu, Q. (2007): “Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations.” *Educational measurement, Issues and practices*, 26(3), 33- 43.
- Lewis, B. e Gabrielsen, G. (1998): “Intra-organisational aspects of service quality management: the employee perspective.” *The Service Industries Journal*, April, vol.18, nº2, pp.64-89.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J.V. (2004): “Mercator XXI, teoria e prática do marketing.” 10ª Edição, Lisboa, Don Quixote.
- Lusch, R. e Brown, J. (1982): “A Modified Model of Power in the Marketing Channel”, *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 312-323.
- Madeira, M. (2014): “Customer LifeTime Value.” FFUC. Teses de Mestrado.
- Magalhaes, M. J. (2015): “Valor da relação com redes de franquias: análise comparada entre franquias convencionais e microfranquias.” *Revista da micro e pequena empresa*, 8 (3), 2-17.
- Malhotra, N. e Birks D. (2006): “Marketing Research – an applied approach”, 2ª Ed. Europeia, Prentice-Hall, Harlow-England
- Martins, E. (2014): “Fidelização de clientes no setor hoteleiro: uma aplicação ao concelho de Évora.” Mestrado em Gestão. Universidade de Évora.

- Maydeu-Olivares, A. e Lado, N. (1998): “Market orientation and business economic performance: a mediational model.” Working Paper nº 98-59, Universidad Calos III, Madrid. Business Economic Series 09, Septiembre.
- Mena, R. (2014): “El contrato de franchising”. Derecho en Sociedad, nº6. Enero de 2014.
- Miranda, J. (2014): “Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes.” Apuntes Universitarios, 4 (2), 25-42.
- Mogo, D. (2013): “Marketing relacional en el sistema financiero español.” Máster Universitario. Universidad de Oviedo.
- Mohr, J. e Nevin, J. (1990): “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”, Journal of Marketing, vol. 54, 4 (noviembre), pp. 36-51.
- Mohr, J. e Spekman, R. (1994): “Characteristics of partneship success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques” Strategic Management Journal, 15 135-152
- Monroy, M. e Santana, J. (2009): “La calidad de la relación entre el franquiciador y sus Franquiciados: un análisis de su influencia sobre la satisfacción y los resultados organizativos”, ESIC Editorial, Marzo 2009, Vol. 13, nº1
- Monserrat-Gauchi, J. e Quiles-Soler, M. (2015): “Marketing de información en empresas de franquicia.” Universidad de Alicante.
- Montebello, M. (2003): “Criação de valor para o cliente” 1ª edição, Monitor.
- Monteiro, Á. (2005): “Domínio da venda imobiliária”, 1ª Edição, Viseu, Vislis Editores.
- Moorman, C., Deshpandé, R., e Zaltman, G. (1993): “Factors affecting trust in market research relationships”, Journal of Marketing, 57, 81–101.
- Moorman, C., Zaltman G. e Deshpandé, R. (1992): “Relationship between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations”, Journal of marketing Research, Aug 1992, 29, 3.
- Morgan, R. e Hunt, S. (1994): “The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of Marketing, vol 58, 20-38.
- Morrison, K. (1997): “How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain”, Journal of Small Business Management, vol. 35, pp. 39-67.
- Mumdziev, N., e Windsperger, J. (2013): “An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: the moderating role of trust.” Managerial and Decision Economics, 34 (3-5), 170-182.

- Narver, J. e Slater, S. (1990): “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, October, p. 20-35.
- Navarro, A. (2012): “Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas”, *Esic Market Economic and Business Journal*, Vol. 43, N.º 3, Septiembre-Diciembre 2012, 451-471
- Navarro, A., Díez, C., Rondán E. e Rondán, F. (2007): “The Franchising System in Spain: Comparative Analysis of Efficiency of Own Units Versus Franchised Units.” Ponencia en Congreso, 6th International Congress - Marketing Trends, París.
- Navarro, A., Díez, C., Rondán, F. (2005): “Grouping Franchisor Types”, Ponencia en Congreso, International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Lisboa, Portugal.
- Navarro, A., Rad, C., Rondán, F. (2014): “Análisis Clúster en las Franquicias Españolas Internacionalizadas. Identificación Mediante Segmentación de Clases Latentes”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 23. Nº 2, Pg. 51-60.
- Nguyen N. e LeBlanc, G. (2001): “Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(2), pp. 227-236
- Nijmeijer, K., Fabbicotti, I. e Huijsman, R. (2014): “Making franchising work: a framework based on a systematic review.” *International Journal of Management Reviews*, 16 (1), 62-83.
- Oliveira, S. (2014): “O contrato de franchising: o conteúdo essencial do contrato de franchising, os desvios ao seu molde típico e a dependência económica do franquiado.” UCP. Tese de Mestrado.
- Oliver, R. (1981): “Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting”, *Journal of Retailing*, 57(Fall), 25–48.
- Ostrowski, P., Terrence O. e Gordon G. (1993): “Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry” *Journal of Travel Research*, 32 (Fall), 16-24.
- Padilla N.: *Cómo Seleccionar una franquicia Mediante AHP*. Trabajo de la Universidad de Huelva, (s.d.).
- Padilla, N. (2002): “Cómo seleccionar una franquicia mediante AHP”, *Actas del XVI Congreso de AEDEM*, Alicante, 5 al 7 de junio.

- Pamies, D. (2003): “La Influencia de la Calidad de Servicio, la Imagen, la Satisfacción y la Confianza en la Fidelidad del Cliente”, *Revista Española de Investigación de Marketing (ESIC)*, Vol.7, Nº1, pp.27-55.
- Pamies, D. (2003b): “La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "intenciones de comportamiento"”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 9, Nº 2, pp. 189-204.
- Pamies, D. (2005): “La fidelidad del cliente: una revisión de su conceptualización y medida”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 01/2005
- Pamies, D. (2012): “Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust.” *Total Quality Management & Business Excellence*, 23:11-12, 1257-1271
- Pamies, D. e Vázquez, M. (2002): “El Cliente y la Orientación al Mercado”, *Best Papers Proceedings*, P. 569-578.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985): “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988a): “The service quality puzzle” *Business Horizons*. 31 (5), 34-35.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988b): “SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of services quality” *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988c): “Communication and Control Process in Delivery of Service Quality” *Journal of Marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1991): “Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale”, *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1994): “Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria.”, *Journal of retailing*, Vol 70, nº3, pp. 201-230
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1994): “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research.”, *Journal of Marketing*. Vol. 58. pp 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985): “A Conceptual Modelo f Service Quality and its Implications for Future Research.” *Journal of Marketing*, v. 49, n. 2, p. 41.

- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L., 1988, SERVQUAL: A Multiple-Item scale for measuring consumer perception of service quality *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A.; Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1991); Understanding customer expectation service. *Sloan Management Review*, vol.32, nº2, pp.39-48.
- Pereira, A. e Poupá, C. (2004): “Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word.” 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2005): “Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS.” Lisboa, Edições Sílabo.
- Pimenta, A. (2006): “A Auditoria de Marketing Num Contexto de Serviços: Evidencia Empírica.” Tesis Doctoral.
- Pires, A. (2002): “Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão.” 3ª Edição, Lisboa, Editorial Verbo.
- Plá, D. (2001): “Tudo sobre franchising”, Edições Senac, Rio de Janeiro.
- Prahalad e Ramaswamy (2000): “Harvard Business Review on Customer Relationship Management”, 2000, p. 4.
- Regulamento (CE) Nº 2790/1999 da comissão de 22 de Dezembro 1999 Relativo à aplicação do nº3 do artigo 81º do Tratado CE a determinadas categorias de acordos Verticais e práticas concertadas.
- Reinehr, R. (2015): “Estudio sobre la percepción de los clientes de las academias de gimnasia y propuesta de un método para el desarrollo del plan de marketing digital”. Doctoral dissertation. UCES. Brasil.
- Reis, E. (2001): “Estatística Multivariada Aplicada”, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Rondán F., Díez, C. e Navarro, A. (2006): “Strategic Groups: the Case of the Spanish Franchising.”, Ponencia en Congreso, 5th International Congress Marketing Trends, Venice.
- Rondán, F. Navarro, A. e Díez, C. (2007): “Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, N. 4, pp. 355-377.
- Rondán, F., Navarro A., Díez E., Rad, C. e González, M. (2010): “Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 43-62.

- Rondán, F., Navarro, A., Díez, C. (2005): “Grouping Franchisor Types”, Ponencia en Congreso, International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Lisboa, Portugal.
- Rondán, F., Navarro, A., Díez, C. e Rad, C. (2012): “Reasons for the expansion in franchising: is it all said?”, *The Service Industries Journal*, 32(6), 861-882.
- Ruiz, D. M., Castro, C. B. e Armario, E. M. (2007): “Explaining market heterogeneity in terms of value perceptions.” *The Service Industries Journal*, 27 (8), 1087-1110.
- Ruiz, D., Barroso, C. e Armario, E. (2004): “El valor percebido de un servicio”, *Revista Espanola de Investigacion de marketing ESIC*, Março 2004, Vol.8, nº1.
- Ruiz, E. (2015): “Análisis de la calidad del servicio de agencias de viajes y su relación con la satisfacción y la lealtad: canal tradicional vs. canal digital.” Universidade da Coruña.
- Rust, R. e Oliver, R. (1994): “Service Quality: New Directions in Theory and Practice”, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sá, J. (2012): “Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas.” CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (76), 198-227.
- Salgueiro, M. e Reis, E. (2000): “Socialização dos Jovens no Trabalho: Aplicação de um Modelo de Equações Estruturais”, in *Métodos Quantitativos*, 1 ed. Elizabeth Reis e Manuel A Ferreira, Edições Sílabo, Lisboa.
- Sánchez, N., Tomaseti, E. e Cegarra, J. (2013): “Participación de la empresa en las redes sociales: principales efectos.” Universidad Politécnica de Cartagena.
- Sandvik, K. e Duhan, D. (1996): “The effects of performance quality, customer satisfaction and brand reputation on customer loyalty”, 25th EMAC Conference, pp. 983-999.
- Schmidt, W., Pizzinatto, N., Belli, H., de Carvalho, A. e dos Santos, R. (2014): “Estrategias de marketing en servicios educativos: estudio de casos en la enseñanza de idiomas.” *Invenio: Revista de investigación académica*, (33), 37-54.
- Selnes, F. (1993): "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 27 Iss 9 pp. 19 - 35
- Sen, K. (1993): “The Use of Initial Fees and Royalties in Business-Format Franchising”, *Managerial and Decision Economics*, 14 (2), 175-190.
- Shane, S. (1996): “Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 216-234.

- Shane, S. (1998): “Making New Franchise Systems Work”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 697-707.
- Shane, S. e Spell, C. (1998): “Factors for New franchise Success”, *Sloan Management Review*, vol. 39 (3), pp. 43-50.
- Shane, S., Shankar, V. e Aravindakshan, A. (2006): “The Effects of New Franchisor Partnering, Strategies on Franchise System Size”, *Management Science*, Vol. 52, N°5, pp. 773–787
- Sheth, J. e Parvatiyar, A. (2000): “Handbook of Relationship Marketing”, 1ª Edição, Califórnia, Sage Publications.
- Sheth, J. e Sobel, A. (2000): “Clients for Life: How great professionals develop breakthrough relationships”, 1ª Edição, New York, Simon e Schuster.
- Silva, G., Neto, A., Mattozo, T. e Costa, J. (2013): “Avaliação da satisfação do cliente em comunicações móveis: uma aplicação de modelagem de equações estruturais na comparação de grupos com variáveis latentes”, *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* Volume 8, Número 4, 2013, pp. 370-389.
- Silva, S. (2002): “Roteiro para um Candidato a Franchisado”, Porto, Editor: Vida Económica.
- Simões, A. (2014): “Avaliação da satisfação e fidelização de clientes: o caso de um hospital privado.” Tese de Mestrado. ISCTE-IUL.
- Slater, S. e Narver, J. (1995): “Market orientation and the learning organization”, *Jornal de marketing*, vol. 59, 63-74
- Snehota, I. e Söderlund, M. (1998): “Relationship marketing - what does it promise and what does it deliver? An empirical examination of repeat purchase customers", *Proceedings of 27th European Marketing Academy Conference*, Stockholm, pp. 311-30
- Söderlund, M. (1995): “Advantages and disadvantages of market orientation in the minds of future decision makers in Latvia”, *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper No. 6558.
- Spinelli, S. e Birley, S. (1998): “An Empirical Evaluation of Conflict in the Franchise System”, *British Journal of Management*, vol. 9, pp. 301-325.
- Swift, R. (2001): “CRM”, 6ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Lda., Editora Campus.
- Taylor, S. e 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.

- Timm, P. (2002): “50 Grandes Ideias para Fidelizar a sus Clientes”, 1ª Edição, Espanha: Ediciones Gestion 2000.
- Tracey P. e Jarvis O. (2007): “Toward a Theory of Social Venture Franchising”, 1042-2587, Baylor University.
- Varadarajan, R. e Cunningham M. (1995): “Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 297-300.
- Vicente, P., Reis, E. e Ferrão, F. (2001): “Sondagens: a amostragem como factor decisivo de qualidade.”, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Vieira, J. (2000): “Inovação e marketing de serviços”, 1ª Edição, Lisboa: Editorial Verbo.
- Vilares, M. e Coelho, P. (2005): “A Satisfação e Lealdade do Cliente – Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise”, Escolar Editora.
- Villacís, P. (2015): “Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa Tecnidigital Service de productos de iluminación led en la ciudad de Quito, financiamiento y análisis de los efectos a futuro” (Doctoral dissertation, Quito/PUCE/2015).
- Weaven, S., Grace, D., Dant, R. e Brown, J. (2014): “Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework.” *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 97-104.
- Webb, D., Webster, C. and Kreppa, A. (2000): “An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation”, *Journal of Business Research*, Vol. 48 No. 2, pp. 101-12.
- Wright S. (1934): “The method of path coefficients”, *Annals of Mathematical Statistics* 5(3): 161–215.
- [www.charib.com/index.php/pt/contactos/4-portugal](http://www.charib.com/index.php/pt/contactos/4-portugal)
- [www.concorrencia.pt/vPT/A\\_AdC/legislacao/Documents/Europeia/Regulamento\\_UE\\_330\\_2010.pdf](http://www.concorrencia.pt/vPT/A_AdC/legislacao/Documents/Europeia/Regulamento_UE_330_2010.pdf)
- [www\\_franchising\\_pt](http://www_franchising_pt) – Tipos de Franchising; Comercio especializado; O Franchising em Portugal.
- Yieh, K., Chiau, Y., e Chiu, Y. (2007): “Understanding the antecedents to customer loyalty by applying structural equation modelling”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(3), 267–284.
- Yu, C., Wu, L., Chiao, Y., e Tai, H. (2005): “Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: The case of Lexus in Taiwan”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(6), 707–719.

- Zeithaml, V. (1988): “Consumer perceptions of Price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of marketing*, July 1988, Vol. 52, 2-22
- Zeithaml, V. (2000): “Service Quality, Profitability, and the economic worth of customer: what we know and what we need to learn”, *Academy of marketing science journal*, 28, 1, pg 67-85
- Zeithaml, V. e Snehota, M. (2003): “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm”, 3ª Edição, New York, McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1996): “The behavioral consequences of service quality”, *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.
- Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1988): “Communication and Control Process in Delivery of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 35-48.
- Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1990): “Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations”, New York: The Free Press.
- Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1993): “The nature and determinants of customer expectations of services”, *Journal of Academy of Marketing Science* Vol. 21, n.º1.
- Zenone, C. (2001): “Customer Relationship Management (CRM): Conceitos e Estratégias”, 1ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Zimmer, M. e Golden, L. (1988): “Impression of retailing store: a content analysis of consumer image”, *J Retail*, Vol. 64 N° 3, pp. 265–93.

## **Anexos**



Exmos Senhores Condóminos

O presente questionário destina-se a servir de base a um estudo de doutoramento sobre a área da Administração de Condomínios em Portugal, realizado na rede de franchising GPC – Gestão de Propriedades e Condomínios.

Ficaremos gratos se nos dispensar alguns minutos, para o preenchimento do questionário. Como é habitual as suas respostas são absolutamente confidenciais servido apenas para tirar conclusões globais. Não existem respostas certas ou erradas.

O seu questionário não será identificado, mas o resultado das suas respostas será muito importante para perceber a qualidade do serviço que lhe é prestado e a sua ligação à sua Agência (a Administração GPC que lhe presta serviço).

Depois de preenchido, coloque por favor o seu questionário na Caixa da Administração, ou entregue ao Administrador (Agência) do seu Condomínio.

Bombarral, 15 de Dezembro de 2013

Doutorando: Rui Manuel Robalo Frade, com o CC. 7354809, residente na Quinta Santa Isabel, Estorminho, 2540-185 Bombarral, Portugal.

Departamento de Administração de Empresas e Comercialização e Investigação de Mercados (Marketing) da Universidade de Sevilha, com o título de “Estratégia do Marketing Relacional no Franchising - Aplicação no sector da Gestão de Condomínios em Portugal”, com a Direção dos Professores Doutores Cármen Barroso Castro e António Navarro Garcia.

**ID Entrevista**  
(Preencher pelo entrevistador)



**Questionário – “Práticas de Gestão de Condomínios em Portugal”**

**INSTRUÇÕES**  
Introdução (Passo nº1 antes da aplicação de qualquer questionário)

O presente questionário destina-se a servir de base a um estudo de doutoramento na área do marketing relacional na área da gestão, especialmente orientado para a Prática de Gestão de Condomínios em Portugal.

Ficaremos gratos se nos dispensar alguns minutos, para a realização de uma entrevista. Como é habitual as suas respostas são absolutamente confidenciais servido apenas para tirar conclusões globais. Não existem respostas certas ou erradas.

**Comentário técnico**  
No preenchimento deste questionário terá de assinalar com um X a questão que melhor traduz o ponto de vista dos inquiridos. Terá de utilizar uma esferográfica de cor azul ou preta.

**CORRECTO:** X      **ERRADO:** / • ✓

**Questionário**

“O objectivo deste questionário é conhecer a sua percepção sobre a agência que administra o seu condomínio e com a qual contacta directamente. Pretendemos desta forma obter dados que nos permitam verificar os níveis de relacionamento com as diferentes agências da rede GPC – Gestão de Propriedades e Condomínios. Volto a salientar que as suas respostas são confidenciais e anónimas. Deste já muito obrigado pela colaboração”

**P1. Pensando na agência e nos seus colaboradores, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1) Quando a Agência promete fazer alguma coisa em determinada altura, cumpre.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(2) Quando tem um problema, a Agência demonstra um interesse sincero na respectiva resolução.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(3) A Agência presta correctamente o serviço à primeira.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(4) A Agência presta os serviços na altura em que promete.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(5) A Agência mantém os clientes informados acerca da ocasião de prestação dos serviços.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(6) Os colaboradores da Agência fornecem-lhe um serviço rápido.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(7) Os colaboradores da Agência estão sempre disponíveis para lhe prestar auxílio.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(8) Os colaboradores da Agência nunca estão ocupados para responder às suas solicitações.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(9) O comportamento dos colaboradores da Agência inspira-lhe confiança.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(10) Sente-se seguro nas suas transacções com a Agência.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(11) Os colaboradores da Agência são normalmente delicados consigo.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	
(12) Os colaboradores da Agência possuem o conhecimento necessário para responder às suas questões.	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	

		<b>Discordo Totalmente</b>			<b>Concordo Totalmente</b>						
(13)	A Agência faculta-lhe atenção personalizada.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(14)	A Agência tem colaboradores que lhe facultam atenção personalizada.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(15)	A Agência tem em consideração os seus interesses.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(16)	Os colaboradores da Agência entendem as suas necessidades específicas.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(17)	A Agência possui sistemas tecnológicos modernos.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(18)	A Agência possui instalações visualmente atractivas.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(19)	Os colaboradores da Agência têm boa apresentação	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(20)	A Agência apresenta materiais associados ao serviço (por exemplo documentação comercial ou técnica) que são visualmente atractivos.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(21)	A Agência tem horários de expedientes convenientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P2. Pensando em termos globais na sua relação com a agência e na sua imagem, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente						
(1)	A imagem corporativa ou a reputação desta rede de franchising entre os meus amigos e a minha família é boa.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(2)	A imagem corporativa ou a reputação desta rede de franchising é tão boa ou melhor que as outras redes de franchising.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(3)	A agência cumpre e mantém as suas promessas.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(4)	A agência preocupa-se realmente comigo.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(5)	Confio na agência.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(6)	A agência procura realmente o meu bem-estar.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P3. Pensando em termos globais na sua relação com a agência e na intensidade do relacionamento que sente em relação à mesma, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente**

(1)	Divulgo os aspectos positivos da agência para com os outros.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(2)	Recomendo a agência a alguém que procure o meu conselho.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(3)	Incentivo os meus amigos e parentes para fazerem negócios com esta agência.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(4)	Para qualquer serviço que possa necessitar, considero esta agência como a primeira opção.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(5)	Nos próximos anos realizarei mais operações quero continuar a trabalhar com esta agência.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(6)	Nos próximos anos realizarei menos negócios vou trabalhar menos com esta agência.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(7)	Poderei executar algumas operações adjudicar serviços a outra agência que oferecer melhores preços.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(8)	Embora os preços sejam um pouco mais elevados, continuo com esta agência.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(9)	Estou disposto a pagar um preço mais elevado do que o praticado nas outras agências, para o serviço que recebo.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(10)	Mudarei de agência se tiver algum problema com o serviço.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(11)	Se eu tiver uma experiência negativa com a agência irei dizer a outros clientes / pessoas.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(12)	Se eu tiver um problema com a agência irei reportar a entidades oficiais o acontecido.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(13)	Se eu tiver um problema com o serviço protestarei junto do director da agência.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P4. Pensando em termos globais na satisfação com a agência, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
(1) Estou muito satisfeito com esta agência.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(2) Esta agência cobre as minhas necessidades.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(3) Esta agência é tão boa ou melhor que as outras agências.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(4) As minhas reclamações ou problemas são sempre tratados de uma forma bastante boa.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(5) Esta agência é muito competente.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(6) Agradam-me os funcionários desta agência.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(7) Esta agência presta o serviço que eu previ.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(8) Esta agência presta um serviço excelente.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)
(9) Em geral, a minha experiência com a agência é positiva.	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)

**P5. Estado de conservação do Prédio? Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é "Em muito bom estado" e 5 é "A necessitar urgentemente de obras".**

(1)     (2)     (3)     (4)     (5)

**P6. Existe alguma observação / comentário que gostaria de deixar sobre a Rede:**

Muito obrigado pela sua a Colaboração! 😊



**ID Entrevista**   
(Preencher pelo entrevistador)

Secção a preencher pelo entrevistador (Ficha Condomínio)

Caracterização do Entrevistado – ID Condomínio

**P7. Diga-me, por favor, à quanto tempo trabalha com esta agência**

- Menos de 1 mes  (1)  
Dos 1 aos 6 meses  (2)  
Dos 6 meses a 1 ano  (3)  
De 1 ano a 2 anos  (4)  
Mais de 2 anos  (5)

**P8. Qual a Agência**

- Santo Ant. Cavaleiros  (1)  
Amoreiras  (2)  
Torres Novas  (3)  
Coimbra  (4)  
Caldas da Rainha  (5)  
Entroncamento  (6)  
Peniche  (7)  
Telheiras  (8)

**P9. Qual o Condomínio:**

\_\_\_\_\_

**P10. Localização do Condomínio:**

\_\_\_\_\_

**P11. Que serviços adjudicou o Condomínio à Agência:**

Administração  (Sim )  (Não )

Limpeza  (Sim )  (Não )

Manutenção  (Sim )  (Não )

**P12. Anos do Prédio, aproximadamente?**

\_\_\_\_\_

ID Entrevista: Unidade GPC

**Questionário – “Práticas de Gestão de Condomínios em Portugal”**



**INSTRUÇÕES**

Introdução (Passo nº1 antes da aplicação de qualquer questionário)

O presente questionário destina-se a servir de base a um estudo de doutoramento na área do marketing relacional na área da gestão, especialmente orientado para a Prática de Gestão de Condomínios em Portugal.

Ficaremos gratos se nos dispensar alguns minutos, para a realização de uma entrevista. Como é habitual as suas respostas são absolutamente confidenciais servido apenas para tirar conclusões globais. Não existem respostas certas ou erradas.

**Comentário técnico**

No preenchimento deste questionário terá de assinalar com um X a questão que melhor traduz o ponto de vista dos inquiridos. Terá de utilizar uma esferográfica de cor azul ou preta.

**CORRECTO:** X      **ERRADO:** / • ✓

**Questionário**

“O objectivo deste questionário é conhecer a sua percepção sobre a a Rede de Franchising com a qual celebrou contrato. Pretendemos desta forma obter dados que nos permitam verificar os níveis de relacionamento da GPC – Gestão de Propriedades e Condomínios com os seus Franchisados. Desde já muito obrigado pela colaboração”

**P1. Pensando na agência e nos seus clientes, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente						
(1)	Os nossos objectivos de negócio são determinados principalmente pela satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(2)	Monitorizamos constantemente o nosso nível de empenho e orientação em servir as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(3)	Comunicamos abertamente, entre as diversas áreas funcionais, a informação respeitante às boas e más situações vividas com clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(4)	A nossa estratégia de obtenção de vantagens competitivas baseia-se no entendimento que temos das necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(5)	Avaliamos a satisfação dos nossos clientes de forma sistematizada e frequente.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(6)	Lidamos regularmente com medidas do nível de serviço prestado aos clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(7)	Estamos mais concentrados nos clientes ( <i>customer focus</i> ) do que os nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(8)	Acredito que a principal razão de existência desta rede de franchising é servir os clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(9)	Solicitamos aos nossos clientes, pelo menos uma vez por ano, que avaliem a qualidade dos serviços que prestamos.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(10)	A informação respeitante à satisfação dos clientes é nesta empresa divulgada a todos os níveis numa base regular.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P2. Pensando em termos globais na sua relação com a Rede, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente						
(1)	Estou muito satisfeito com a rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(2)	Esta rede cobre as minhas necessidades	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(3)	Esta rede é tão boa ou melhor que as outras redes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(4)	As minhas reclamações ou problemas são sempre tratados de uma bastante boa.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(5)	Esta rede é muito competente.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(6)	Agradam-me os funcionários desta rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(7)	Esta rede presta um serviço excelente.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(8)	Em geral, a minha experiência com a rede é positiva.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(9)	Divulgo os aspectos positivos da agência para com os outros.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P3. Pensando em termos globais sobre a Rede GPC, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

(1)	A imagem corporativa ou a reputação da rede de franchising entre os meus amigos e a minha família é boa.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(2)	A imagem corporativa ou a reputação da rede de franchising é tão boa ou melhor que as outras redes de franchising.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P4. Pensando em termos globais na sua relação com a Rede GPC, responda às seguintes questões. Refira-o numa escala de 1 a 5, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente.**

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente						
(1)	Divulgo os aspectos positivos da rede com outras pessoas/clientes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(2)	Recomendo a rede a alguém que procure o meu conselho.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(3)	Incentivo os meus amigos e parentes a fazerem negócios com esta rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(4)	Nos próximos anos realizarei mais negócios com esta rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(5)	Nos próximos anos realizarei menos negócios com esta rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(6)	Poderei executar algumas operações com uma outra rede que oferecer melhores preços.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(7)	Embora os preços sejam um pouco mais elevados, irei continuar com esta rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(8)	Estou disposto a pagar um preço mais elevado do que pagaria nas outras redes pelo serviço que recebo.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(9)	Mudarei de rede se tiver algum problema com o serviço que a rede me presta.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(10)	Se eu tiver uma experiência negativa com a rede irei dizer a outros clientes / pessoas.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(11)	Se eu tiver um problema com a rede alego a entidades como a Associação de consumidores e utentes.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)
(12)	Se eu tiver um problema com o serviço protestarei ao director da rede.	<input type="checkbox"/>	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)

**P5. Existe alguma observação / comentário que gostaria de deixar sobre a Rede:**

Muito obrigado pela sua a Colaboração! 😊



**ID Entrevista**   
(Preencher pelo entrevistador)

Secção a preencher pelo entrevistador

Caracterização do Entrevistado – ID Condomínio

**P6. Diga-me, por favor, à quanto tempo trabalha com a Rede GPC**

- Menos de 1 mes  (1)
- Dos 1 aos 6 meses  (2)
- Dos 6 meses a 1 ano  (3)
- De 1 ano a 2 anos  (4)
- Mais de 2 anos  (5)

**P7. Qual a Agência**

- (1)
- Santo Ant.Cavaleiros  (1)
- Amoreiras  (2)
- Torres Novas  (3)
- Coimbra  (4)
- Caldas da Rainha  (5)
- Entroncamento  (6)
- Peniche  (7)
- Telheiras  (8)

**Tabela 34 - Matriz de Correlações Global**

		Matriz de Correlações							
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Global	(1) Orientação para o Mercado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00						
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,12</b> <b>0,02</b>	1,00					
	(3) Imagem Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	0,04 0,46	0,02 0,73	1,00				
	(4) Qualidade de Serviço	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,03 0,54	-0,07 0,21	<b>0,77</b> <b>0,00</b>	1,00			
	(5) Satisfação Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,06 0,26	-0,06 0,31	<b>0,75</b> <b>0,00</b>	<b>0,94</b> <b>0,00</b>	1,00		
	(6) Confiança Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,06 0,27	-0,08 0,15	<b>0,75</b> <b>0,00</b>	<b>0,94</b> <b>0,00</b>	<b>0,94</b> <b>0,00</b>	1,00	
	(7) Fidelização Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,16</b> <b>0,00</b>	0,05 0,38	<b>0,67</b> <b>0,00</b>	<b>0,78</b> <b>0,00</b>	<b>0,81</b> <b>0,00</b>	<b>0,80</b> <b>0,00</b>	1,00

**Tabela 35 - Matriz de Correlações por Segmento****Matriz de Correlações - por Segmentos**

Segmentos		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Status de Distorção Positiva	(1) Orientação para o Mercado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00					
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,70</b> <b>0,00</b>	1,00				
	(3) Imagem Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,09 0,53	-0,02 0,90	1,00			
	(4) Qualidade de Serviço	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,11 0,42	0,03 0,84	<b>0,36</b> <b>0,01</b>	1,00		
	(5) Satisfação Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,11 0,42	<b>-0,24</b> <b>0,08</b>	<b>0,39</b> <b>0,00</b>	<b>0,51</b> <b>0,00</b>	1,00	
	(6) Confiança Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,18 0,20	<b>-0,30</b> <b>0,03</b>	0,05 0,70	<b>0,25</b> <b>0,07</b>	<b>0,64</b> <b>0,00</b>	1,00
	(7) Fidelização Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,16 0,25	-0,16 0,24	0,14 0,33	0,08 0,59	<b>0,38</b> <b>0,00</b>	<b>0,34</b> <b>0,01</b>

Status de Distorção Negativa	(1) Orientação para o Mercado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00						
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,29</b> <b>0,00</b>	1,00					
	(3) Imagem Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,39</b> <b>0,00</b>	0,16	1,00				
	(4) Qualidade de Serviço	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,27</b> <b>0,00</b>	<b>0,16</b> <b>0,05</b>	<b>0,58</b> <b>0,00</b>	1,00			
	(5) Satisfação Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,25</b> <b>0,00</b>	0,16	<b>0,57</b> <b>0,00</b>	<b>0,88</b> <b>0,00</b>	1,00		
	(6) Confiança Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>0,21</b> <b>0,01</b>	0,10	<b>0,52</b> <b>0,00</b>	<b>0,82</b> <b>0,00</b>	<b>0,78</b> <b>0,00</b>	1,00	
	(7) Fidelização Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	0,15 0,08	<b>0,25</b> <b>0,00</b>	<b>0,46</b> <b>0,00</b>	<b>0,55</b> <b>0,00</b>	<b>0,53</b> <b>0,00</b>	<b>0,57</b> <b>0,00</b>	1,00
Em "Equilibrium"	(1) Orientação para o Mercado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	1,00						
	(2) Imagem Franchisado	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,72</b> <b>0,00</b>	1,00					
	(3) Imagem Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,11 0,22	<b>0,19</b> <b>0,03</b>	1,00				
	(4) Qualidade de Serviço	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	0,05 0,54	0,08 0,38	0,02 0,86	1,00			
	(5) Satisfação Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,11 0,21	<b>0,24</b> <b>0,01</b>	0,14 0,12	<b>0,52</b> <b>0,00</b>	1,00		
	(6) Confiança Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	-0,04 0,66	0,16 0,07	0,14 0,13	<b>0,52</b> <b>0,00</b>	<b>0,59</b> <b>0,00</b>	1,00	
	(7) Fidelização Clientes	$\rho$ spearman Sig. (2-tailed)	<b>-0,43</b> <b>0,00</b>	<b>0,44</b> <b>0,00</b>	<b>0,28</b> <b>0,00</b>	<b>0,23</b> <b>0,01</b>	<b>0,48</b> <b>0,00</b>	<b>0,31</b> <b>0,00</b>	1,00