

# O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português

JOAQUIM ANTUNES E PAULO RITA

**RESUMO:** A presente investigação pretende analisar, através de um modelo integrado, o papel das diferentes dimensões do marketing relacional e dos factores meio envolvente na satisfação e fidelização de clientes. Analisa-se, ainda, a importância da satisfação, confiança e compromisso como variáveis mediadoras, no processo de marketing relacional. O estudo empírico é efectuado a 346 frequentadores das estâncias termais portuguesas, através de um processo de amostragem por quotas. Para validar o referido modelo teórico e testar as hipóteses é utilizado o modelo de equações estruturais.

**Palavras-chave:** Marketing Relacional, Satisfação, Compromisso, Confiança e Fidelização

**TITLE: Relationship marketing – An applied study to the Portuguese thermal spas**

**ABSTRACT:** The present research aims to study, through an integrated model, the role of the different dimensions of relationship marketing and environmental factors in terms of their impact on customer satisfaction and loyalty. The importance of satisfaction, trust and commitment as mediating variables in the relationship marketing process is also addressed. The fieldwork involved 346 customers of Portuguese thermal spas that were selected via a quota sampling procedure. In order to validate the conceptual model and test a number of research hypotheses put forward, structural equation modelling was used.

**Key words:** Relationship Marketing, Satisfaction, Commitment, Trust, Loyalty

---

## JOAQUIM ANTUNES

joantunes@dggest.ipv.pt  
Doutorado em Marketing (IBS – ISCTE Business School, Lisboa). Professor Adjunto do Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia de Viseu, Portugal.  
PhD in Marketing (IBS – ISCTE Business School, Lisbon). Assistant Professor, Department of Management, ESTV, Viseu, Portugal.

## PAULO RITA

paulo.rita@iscte.pt  
Pós-Doutorado em Web Marketing (Univ. de Nevada - Las Vegas, EUA). Prof. Associado com Agregação em Marketing da IBS – ISCTE Business School, Lisboa, Portugal. Director do MRC – Management Research Centre.  
PostDoc in Web Marketing (Univ. of Nevada – Las Vegas, USA). Associate Professor of IBS – ISCTE Business School, Lisbon, Portugal. Director of MRC - Management Research Centre.



## INTRODUÇÃO

O termo marketing relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços, em 1983, por Leonard Berry. A partir desse momento, o marketing relacional ganhou cada vez mais interesse, quer junto dos investigadores, quer na prática empresarial. O crescente número de investigações e publicações, a par da adopção desta nova filosofia por parte de muitas organizações, são a prova evidente da sua relevância.

O marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma (Gronroos, 1994a e 1994b; Gummeson, 1998), centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transacções.

O modelo de negócio passa a ser centralizado no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente. Esta orientação implica uma concepção estratégica da organização baseada nos recursos (humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo, etc.) e nas capacidades que permitem alcançar uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência.

Com a presente investigação, procura-se equacionar um conjunto de construtos, associados ao marketing relacional, que dê resposta às alterações nas atitudes e exigências dos consumidores com vista à sua fidelização.

Prendemos testar empiricamente o modelo no sector termal, pelo facto deste ser um dos promissores produtos turísticos incluídos na oferta nacional, constituindo uma alternativa às formas tradicionais de turismo de litoral, ligado sobretudo ao sol e mar. No entanto, nestes últimos anos, não se tem verificado essa evolução do termalismo português, que tanto se esperava, à semelhança do que tem acontecido em outros países da Europa, sobretudo em França, Alemanha, Itália, Suíça e nos países da Europa Central.

A proliferação de motivações/produtos traduz-se na multiplicação de novas questões, de novos desafios, para os quais se coloca a necessidade de novas investigações. O marketing relacional poderá ser uma opção estratégica por parte das organizações termais, capaz de dar resposta às novas exigências dos consumidores, através de uma abordagem mais interactiva e individualizada.

Neste sentido, começamos por analisar os determinantes do marketing relacional, isto é, como tem sido conceptualizado este conceito na literatura sobre marketing

relacional e quais as dimensões equacionadas. Apresenta-se o modelo teórico que serve de base ao estudo e as respectivas hipóteses de investigação. Posteriormente, indica-se a metodologia adoptada para dar resposta à investigação que se propõe. Antes de se proceder à verificação do modelo e das hipóteses, procede-se à validação das escalas de medida verificando as suas propriedades psicométricas. Por último, apresentam-se as principais conclusões e contribuições da investigação realizada, não só a nível teórico, mas também empresarial.

## MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O marketing relacional refere-se a todas as actividades de marketing orientadas para estabelecer, desenvolver e manter relações eficientes (Morgan e Hunt, 1994). Neste sentido, o ponto de partida para a construção do modelo teórico consiste em analisar a natureza do marketing relacional e determinar de que modo este construto deve ser operacionalizado.

O marketing relacional tem sido operacionalizado de diferentes maneiras. Por um lado, há o estudo de To, Souchon e Thirkell (2001), onde os autores consideram o marketing relacional apenas com uma única dimensão. Por outro lado, os estudos de Evans e Laskin (1994), Lawson-Body (2000) e Chang e Ding (2001) definem um conjunto de dimensões, como variáveis independentes, para operacionalizar o construto do marketing relacional. Em qualquer destes estudos, aquelas dimensões estavam relacionadas com a satisfação e fidelização dos clientes. Cada dimensão do marketing relacional é analisada separadamente bem como os seus efeitos na satisfação e fidelização dos clientes.

Para o presente estudo, seguimos a metodologia destes autores, que consideraram diversas dimensões para o construto do marketing relacional. Assim, resultante da revisão de literatura, foram consideradas 6 dimensões do marketing relacional, de modo a operacionalizar o modelo teórico: compreensão das necessidades dos clientes; relações com os clientes; marketing interno; qualidade do serviço; marketing interactivo e personalização dos serviços. Estas dimensões vão ser consideradas no modelo como variáveis independentes.

Por outro lado, desde a primeira definição sobre marketing relacional, todas as contribuições que os diferentes investigadores têm fornecido colocam em evidência que o objectivo final da estratégia de marketing relacional é conseguir a fidelização do cliente.

Assim, a fidelização será considerada como o resultado ou elemento chave do marketing relacional eficaz. Esta premissa foi analisada em diversos estudos de marketing



relacional, como por exemplo, por Evans e Laskin (1994), Macintosh e Lockshin (1997), Lawson-Body (2000) e Chang e Ding (2001).

Portanto, o construto que é considerado para medir a eficácia do marketing relacional, no âmbito do nosso estudo, é a fidelização dos clientes, que será considerada como variável dependente.

No entanto, existem diversas variáveis mediadoras do efeito do marketing relacional na fidelização dos clientes. Desde que surgiu *The Commitment-Trust Theory* de Morgan e Hunt (1994) que a maior parte dos estudos sobre marketing relacional incluem quer o compromisso da relação quer a confiança como variáveis centrais no sucesso do marketing relacional (Morgan e Hunt, 1994; Macintosh e Lockshin, 1997; Too, Souchon e Thirkell, 2001; Ruyter, Moorman e Lemmink, 2001). Outros estudos consideraram, ainda, a satisfação como variável mediadora (Garbarino e Johnson, 1999; Rao e Perry, 2002).

Mas, dada a especificidade do sector onde pretendemos empiricamente testar o modelo, o presente estudo sugere um modelo integrado baseado numa dupla perspectiva: organizativa/empresarial e ambiental. Esta perspectiva está baseada na noção de que a satisfação e fidelização dos clientes se reflecte através das duas dimensões, assumindo, portanto, os factores meio-ambiente um papel importante na satisfação e regresso dos turistas ao local visitado, como verificado no estudo efectuado por Haber e Lerner (1998). Assim, foi também considerado no modelo teórico um construto que inclui um conjunto de factores meio-ambiente da região onde se insere a estância termal (Figura 1).

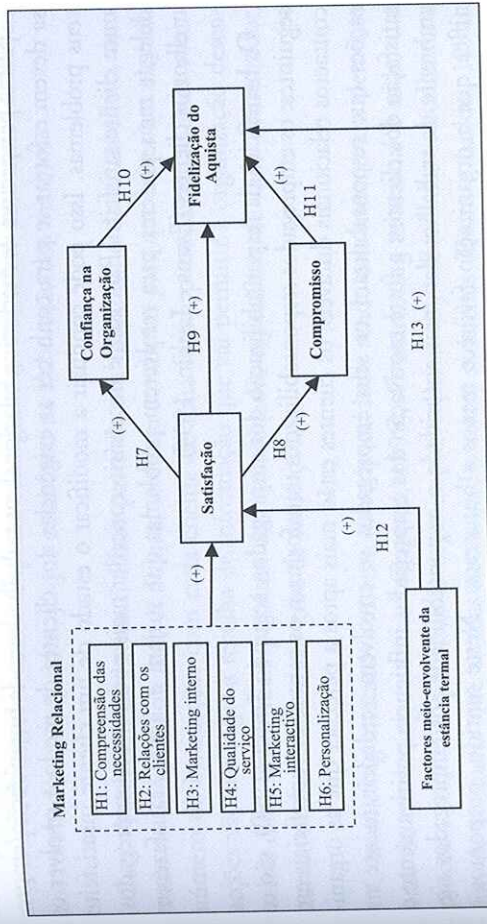
De seguida, formulam-se as hipóteses. Estas estão ligadas à problemática da nossa investigação e decorrem da revisão de literatura, relacionada com cada construto do modelo, e de entrevistas exploratórias aos responsáveis das principais estâncias termais portuguesas.

## HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O marketing relacional fundamenta-se na ideia de que colaborar com o cliente, sobre uma base de uma confiança mútua, facilita o desenvolvimento de relações a longo-prazo. Para isso, é necessário que as organizações conheçam os seus clientes e procurem contactos directos com eles.

Compreender as expectativas e necessidades dos clientes envolve a capacidade das organizações para identificar o que os clientes necessitam e oferecer serviços ao nível esperado. A compreensão das necessidades dos clientes foi uma das dimensões do

**FIGURA 1**  
Modelo conceptual



marketing relacional utilizadas no estudo de Evans e Laskin (1994). Perante estas considerações, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

**H1:** A compreensão das necessidades dos aquisitas relaciona-se positivamente com a sua satisfação.

No que diz respeito às relações com os clientes, estas definem-se como um processo de interacção onde têm lugar um grande número de contactos entre os compradores e vendedores ao longo do tempo (Barroso e Martín, 1999).

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), existem quatro razões que levam os clientes a manter uma relação: em primeiro lugar, alcançar uma alta eficiência nas suas decisões; em segundo lugar, reduzir a tarefa de recolha de informação; em terceiro lugar, alcançar uma maior consistência cognitiva nas suas decisões; e, em quarto lugar, reduzir o risco associado com decisões futuras. Por outro lado, para Bagozzi (1995), o motivo mais comum e determinante para entrar e formar parte de uma relação é que o cliente considere esta como o caminho mais correcto para satisfazer os seus objectivos.

Assim, as relações com os clientes levam a determinados benefícios: reduzir a incerteza do negócio, aumenta a eficiência da transacção e cria satisfação dos clientes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). A partir destes fundamentos, propomos a seguinte hipótese:



**H2:** As relações com os clientes relacionam-se positivamente com a sua satisfação.

Numa perspectiva de marketing relacional, os trabalhadores da organização/empresa devem esforçar-se para conhecer as exigências dos clientes de modo a resolver os seus problemas. Isso pode conduzir a modificar o estado de um cliente insatisfeito num cliente satisfeito. Para isso, é necessário conceder mais poderes aos empregados, delegar mais poderes para resolverem problemas que surjam e, assim, satisfizerem melhor os clientes (Evans e Laskin, 1994).

Os benefícios da responsabilização dos empregados, segundo Smith (1990), são os seguintes: os empregados responsabilizados transformam os contactos superficiais em contactos relacionais duráveis; os clientes estão mais aptos a perceber que as organizações que responsabilizam os seus empregados se envolvem verdadeiramente na satisfação dos clientes; a forte motivação dos empregados influencia positivamente o ambiente de trabalho; dar mais autoridade e responsabilidade aos empregados significa que a organização favorece menos a burocracia. Neste sentido, propomos a seguinte hipótese:

**H3:** O marketing interno relaciona-se positivamente com a satisfação do aquista.

As empresas que procuram desenvolver uma estratégia de marketing relacional devem dedicar grande parte dos seus esforços a que os seus clientes percebam que oferecem qualidade nos seus serviços, já que esta é um importante e necessário para alcançar a satisfação do cliente (Barroso e Martín, 1999).

Um cliente, antes da compra ou da prestação de serviços, formará determinadas expectativas sobre o que pensa que vai receber e, posteriormente, estas expectativas serão comparadas com a percepção do resultado obtido. O cliente estará satisfeito quando recebe, pelo menos, o que ele esperava do seu fornecedor e estará insatisfeito quando o resultado da compra do produto ou prestação do serviço é inferior ao que esperava.

A qualidade de serviço é um antecedente da satisfação do cliente (Cronin e Taylor, 1992; Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Perante estas considerações, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

**H4:** A qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a satisfação do aquista.

Com o marketing relacional, o cliente deixa de ter uma actuação passiva na organização e passa a ser considerado como um elemento activo dentro da mesma (Bitnet, 1995; Lehu, 2001). Neste sentido, não é suficiente considerar o cliente como ele-

mento-chave para o funcionamento da organização, mas é necessário implicá-lo nas actuações do dia-a-dia. O objectivo é que o cliente seja um participante de todas as acções que desenvolve com a empresa, conseguindo-se com isso uma maior aceitação dos resultados conseguidos, já que colaborou na elaboração dos mesmos.

Esta abordagem de interactividade parte de um mecanismo de causa-efeito, centrado no consumidor, através do qual se criam condições para que exista um elevado número de interações com cada cliente de uma forma personalizada. Estas interações vão dar lugar à recolha de informação que vai permitir à organização desenvolver uma acção mais próxima das necessidades específicas de cada consumidor, aumentando, assim, o seu grau de satisfação.

O marketing interactivo assenta na reciprocidade, sendo esta mesmo um elemento base do marketing relacional (Bagozzi, 1995). O marketing relacional é assim um processo contínuo que exige às organizações solicitar os *feedbacks* dos seus clientes a fim de assegurar que as suas necessidades sejam satisfeitas (Evans e Laskin, 1994). Deste modo, estabelecemos a seguinte hipótese:

**H5:** O marketing interactivo relaciona-se positivamente com a satisfação do aquista.

Qualquer empresa que pretenda implementar uma estratégia de marketing relacional deve poder identificar os seus clientes, diferenciá-los entre si, interactuar com eles e personalizar algum aspecto dos seus produtos ou serviços para satisfazer as suas necessidades individuais (Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

Assim, uma das melhores formas de diferenciar os produtos e serviços é dar-lhes uma dimensão pessoal - personalização - que provoca um impacto altamente positivo junto do consumidor (Reis, 2000).

O marketing relacional permite, às organizações, ter mais conhecimento sobre as exigências e necessidades dos clientes. O conhecimento dos clientes, combinado com a relação social, construído sobre uma série de contactos de serviços, facilita a personalização dos serviços às especificações de cada cliente (Berry, 1995). A personalização vai, assim, aumentar a satisfação dos clientes (Mitral e Lassar, 1996; Peppers, Rogers e Dorf, 1999). Propomos, deste modo, a seguinte hipótese:

**H6:** A personalização relaciona-se positivamente com a satisfação do aquista.

O ponto de partida para que as organizações possam desenvolver um vínculo permanente com os seus clientes através do relacionamento passa pela sua satisfação



(Storbacka, Strandvik e Gronroos, 1994; Ruyter e Bloemer, 1999). Esta pode ser definida como uma atitude positiva que faz referência a crenças internas ou emoções que reflectem se um indivíduo está favorável ou desfavoravelmente predisposto em relação a um determinado produto ou serviço.

A satisfação do cliente é um factor que gera confiança no consumidor em relação à empresa que oferece os referidos produtos/serviços. Cada vez que o consumidor interage com a empresa produz-se uma ligação que pode contribuir para incrementar a satisfação e desejo do consumidor de continuar a relacionar-se com a empresa. Esta pode aproveitar cada encontro para proporcionar serviços de qualidade e satisfação do cliente, criando assim confiança e incrementando a fidelidade do cliente e favorecendo, deste modo, a construção de uma relação sólida (Bitner, 1995).

Surge, assim, a confiança considerada também como um factor importante, numa perspectiva de longo prazo. Anderson e Narus (1990) definem-na como a crença de que o sócio comercial desempenhará acções que resultarão em consequências positivas para a empresa e não realizará actuações inesperadas que originem resultados negativos. No mesmo sentido se expressam Morgan e Hunt (1994), ao considerarem que existe confiança quando uma parte tem segurança na responsabilidade e integridade da outra parte, o que favorece a continuidade da relação.

O objectivo essencial para que um cliente e uma organização colaborem numa relação é que esta acresça valor para ambas as partes, aumentando com isso o custo de mudar de fornecedor do produto ou serviço (Anderson, 1995). O serviço oferecido por uma organização cria determinadas expectativas aos clientes sobre o que esperam receber, o que diminui, em grande parte, a probabilidade de mudar de alternativa perante o risco que pode ocasionar. Neste sentido, trata-se de manter as promessas realizadas aos clientes, o que permitirá cobrir as expectativas geradas por estes, estabelecendo-se o compromisso como pilar da relação (Berry, 1995).

A presença do compromisso entre as partes de uma relação é um importante indicador da qualidade da relação. O compromisso representa uma orientação a longo-prazo, sustentada no desejo de manter a relação, alcançando a sua plena manifestação na fase de maturidade da referida relação (Morgan e Hunt, 1994; GeysKens *et al.*, 1996).

Por outro lado, a literatura da especialidade permite afirmar a existência de uma relação positiva e de elevada influência que a satisfação exerce sobre a retenção e fidelização dos clientes (Macintosh e Lockshin, 1997; Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002). Neste sentido, formulamos as seguintes hipóteses:

**H7:** A satisfação do aquista relaciona-se positivamente com a sua confiança na organização.

**H8:** A satisfação do aquista relaciona-se positivamente com o seu compromisso na relação.

**H9:** A satisfação relaciona-se positivamente com a fidelização do aquista.

Em numerosos estudos de marketing relacional, as variáveis confiança e compromisso aparecem como variáveis mediadoras a ter em conta no contexto do desenvolvimento de relações duradouras (Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994; Garbarino e Johnson, 1999; Ruyter, Moorman e Lemmink, 2000; Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002).

A base para manter uma relação é o cumprimento das promessas (Gronroos, 1990), pelo que, se uma promessa não se cumpre perde-se a confiança e o consumidor não repetirá a compra ou consumo do produto ou serviço. Trata-se, portanto, de manter as promessas realizadas aos clientes, o que permitirá cumprir as expectativas geradas por estes, estabelecendo o compromisso como suporte da relação (Berry, 1995). Isto é, se o compromisso não se mantém, a relação terminará.

Contudo, o compromisso por si só não é suficiente, é necessário que ambas as partes mantenham uma confiança mútua que acarrete uma redução da incerteza das actividades que realizam, não colocando em dúvida, em nenhum momento, a veracidade, honestidade e clareza das acções que efectua cada parte.

Portanto, o binómio compromisso-confiança é um elemento central de actuação no marketing relacional, posicionado como variável mediadora chave entre os antecedentes e as consequências de uma estratégia de marketing relacional, sendo a sua presença considerada básica para a cooperação empresarial e desejo de prolongar a relação (Morgan e Hunt, 1994). Neste sentido, formulamos as seguintes hipóteses:

**H10:** A confiança na organização relaciona-se positivamente com a fidelização do aquista.

**H11:** O compromisso na relação por parte do aquista relaciona-se positivamente com a sua fidelização.

Mas, como já foi referido, os factores meio-envolvente assumem, também, um papel importante na satisfação e regresso dos turistas ao local visitado, como foi verificado no estudo efectuado por Haber e Lerner (1998).



representa uma margem de erro de 5,26%, para um nível de confiança de 95%. O processo amostral baseou-se na amostragem por quotas interrelacionadas, com base nas proporções da frequência termal e da variável sexo. A recolha de informação assentou na construção de um questionário estruturado. A sua construção resultou de estudos e escalas já anteriormente utilizadas por outros autores e de entrevistas exploratórias aos responsáveis dos balneários termais.

### Escalas de Medida

A preferência dos estudos de marketing recai sobre a utilização de escalas multi-item (Churchill, 1979), de forma a permitir uma avaliação mais compreensiva e segura da realidade que se pretende estudar.

Para medir cada item vamos utilizar uma escala de Likert de 7 pontos (de 1- discordo totalmente a 7- concordo totalmente). Este tipo de escala tem sido a mais utilizada em estudos de marketing relacional, como é o caso, por exemplo, de Morgan e Hunt (1994), Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), Siguaw, Simpson e Baker (1998) e Foster e Cadogan (2000).

Estas escalas foram validadas através das suas propriedades psicométricas de acordo com o sugerido por Churchill (1979). Assim, a aceitabilidade deste tipo de escalas está fundamentada em diversos aspectos da sua construção: fiabilidade, validade e unidimensionalidade.

A unidimensionalidade é um dos pressupostos subjacentes e requisito essencial para construir uma escala, o que significa que os itens estão fortemente associados uns com os outros, representando um único conceito. A técnica mais utilizada para verificar este pressuposto é a análise factorial, realizando uma valorização empírica da dimensionalidade do conjunto de itens, determinando o número de factores e os pesos de cada variável sobre o factor ou factores. O teste da unidimensionalidade consiste em que, numa escala, os itens tenham pesos elevados num único factor.

Segundo Hair *et al.* (1998), a fiabilidade é o grau de consistência entre as múltiplas medidas do construto. A medida de fiabilidade mais utilizada é a consistência interna entre as variáveis de uma escala. A motivação para a consistência interna é que os itens individuais ou indicadores da escala devem medir o mesmo construto e, desta forma, estarem altamente inter-correlacionados. O coeficiente *alpha de Cronbach* é a medida mais extensamente utilizada para medir a consistência interna.

A validade de uma escala é a medida em que uma escala ou um conjunto de itens representa com precisão o conceito em estudo. As formas mais utilizadas para medir

Um destino turístico é considerado bastante complexo e inclui um conjunto diversificado de componentes necessárias para satisfazer as necessidades dos turistas (Pearce, 1991; Cooper *et al.*, 1999).

A actividade turística é, por isso, bastante horizontal, contemplando uma grande variedade de serviços e sectores. Todos eles se encontram relacionados e influenciam a satisfação global do turista (Farhangmehr e Simões, 1998; Kozak e Rimmington, 2000).

No contexto da actividade turística, e em especial do termalismo, o turista ou termalista recorre a um conjunto diversificado de bens e serviços que, se algum ou alguns são incapazes de responder às suas expectativas, podem originar a sua insatisfação que transcende ao conjunto do destino turístico.

Os efeitos dos factores do meio-envolvente na percepção do produto turístico influenciam não só a intenção de regressar ao local visitado, mas também a intenção para o recomendar a outros (Murphy, Pritchard e Smith, 1999; Kozak e Rimmington, 2000).

Segundo estas perspectivas, devemos estudar o sector termal tendo em linha de conta que se insere num contexto mais amplo e que a não consideração dos elementos que compõem o meio-envolvente, onde a estância se insere, seria sempre uma perspectiva parcial da realidade que se pretende estudar. Face a estas considerações, propomos as seguintes hipóteses:

**H12:** Os factores meio-envolvente da estância termal relacionam-se positivamente com a satisfação do aquista.

**H13:** Os factores meio-envolvente da estância termal relacionam-se positivamente com a fidelização do aquista.

Para a verificação das hipóteses formuladas, é necessário escolher o método mais apropriado, o que será apresentado no ponto seguinte.

## METODOLOGIA

A metodologia seguida para validar o modelo e testar as respectivas hipóteses assentou num estudo realizado a aquistas das principais estâncias termais portuguesas, no ano de 2003. A amostra considerada inclui 346 inquéritos válidos para análise, o que



a validade de uma escala são a validade convergente e a validade discriminante (Hair *et al.*, 1998). A validade convergente valoriza o grau no qual duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Para esta análise, deve-se recorrer a medidas alternativas de um conceito e correlacioná-las com a escala criada. Altas correlações indicam que a escala mede o conceito que se pretendia. A validade discriminante é o grau no qual dois conceitos conceptualmente parecidos diferem. O teste empírico é de novo a correlação entre as medidas, mas, desta vez, a escala está correlacionada com uma medida parecida, mas conceptualmente diferente. Neste caso, a correlação deve ser baixa, demonstrando que a escala é conceptualmente distinta de outro conceito parecido (Hair *et al.*, 1998; Green, Salkind e Akey, 2000).

## RESULTADOS

O Quadro I reflecte as propriedades das escalas propostas para medir o marketing relacional, variáveis mediadoras e variável dependente do modelo. Estas apresentam todas boa consistência interna (Alpha de Cronbach superior a 0,70) e apenas o construto referente à qualidade apresenta duas dimensões (designando-se uma por qualidade tangível e a outra por qualidade intangível), verificando-se em todos os outros construtos a característica da unidimensionalidade (ver escalas finais em anexo):

Quanto aos factores caracterizadores do meio-envolvente, foram encontrados quatro factores que explicam 65,3% da variância total. A construção desta escala teve por base, essencialmente, entrevistas exploratórias aos responsáveis dos balneários termais.

**FIGURA 1**  
Modelo conceptual

Construto	Fiabilidade		Dimensionalidade (N.º de Factores)
	Número de Itens	Alpha de Cronbach	
<b>Variáveis independentes</b>			
Compreensão das Necessidades	5	0,8636	1
Relações com os clientes	5	0,8726	1
Marketing Interno	4	0,8801	1
Marketing Interactivo	6	0,8849	1
Personalização	4	0,7564	1
Qualidade do serviço	9	0,9054	2
<b>Variáveis mediadoras</b>			
Satisfação	5	0,9015	1
Confiança	6	0,9316	1
Compromisso	6	0,9269	1
<b>Variável dependente</b>			
Fidelização	3	0,8847	1

Foi verificada também a validade convergente e discriminante das escalas através das correlações entre os diversos itens da escala e outras escalas diferentes. Os resultados permitiram verificar elevadas correlações entre os itens e a própria escala e correlações mais baixas com outras escalas. Estes resultados permitem satisfazer a característica da validade convergente e discriminante.

Por último, procedemos a uma análise factorial confirmatória com o objectivo de analisar as relações existentes entre os diferentes construtos ou factores e as variáveis (itens) que os constituem, ou seja, esta análise serve para confirmar que as dimensões consideradas estão bem representadas pelos respectivos itens. O modelo factorial é validado através de diversos índices de ajustamento, bem como das cargas factoriais entre cada variável observada e o respectivo factor.

Para o efeito foi utilizado o programa AMOS, versão 4.01. O critério utilizado para considerarmos a inclusão de cada variável consistiu na análise do valor de C.R. (*critical ratio*) superior ao valor t de Student de 1,96 com p(0,05 (Mangin, 2003). Para o presente estudo, os resultados mostram que todas as variáveis apresentam valores do C.R. superior a 1,96, o que se consideram valores significativos. Também os valores dos pesos da regressão estandarizados são muito satisfatórios, apresentando quase todos valores superiores a 0,4. As covariâncias apresentam também valores significativos, acima de 1,96.

Os resultados da avaliação global do modelo poderão ser considerados satisfatórios. Embora o valor de Qui-Quadrado apresente um valor alto (5694,784 com df=1786 e p=0,000), os índices de ajustamento apresentam para o CFI (Comparative Fit Index) o valor de 0,955; para o NFI (Normed Fit Index) o valor de 0,936; para IFI (Incremental Fit Index) o valor de 0,955; e para TLI (Tucker-Lewis Index) o valor de 0,949. Estes índices devem estar compreendidos entre [0 -1] e quando se situam muito próximos de 1 (superiores a 0,90) podemos afirmar que são fortemente significativos, como se verifica no presente caso. O valor de RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) apresenta o valor 0,080. Arbuckle e Wothke (1999) e Mangin (2003) sugerem que este valor deve estar próximo de zero, não sendo aceitável quando apresentar um valor superior a 0,1. Estes resultados permitem aceitar a análise factorial confirmatória realizada.

A análise seguinte refere-se ao estudo da validade do modelo e ao teste das hipóteses anteriormente apresentadas, através da modelização com equações estruturais, com o apoio do software Amos, versão 4.01. Esta análise, além de verificar e comprovar as hipóteses inicialmente equacionadas, permite identificar novas relações entre as variáveis que não foram por nós identificadas, mas que permitem um melhor ajustamento do modelo à realidade em estudo.



Numa primeira análise aos resultados, verifica-se que existem relações que não são significativas, isto é, cujo valor de C.R. é inferior a 1,96. Estas relações são removidas do modelo, o que leva a rejeitar as respectivas hipóteses. Assim, as relações entre o relacionamento e a satisfação (H2); entre qualidade tangível e satisfação (H4a); entre personalização e satisfação (H6) e entre três factores do meio-envolvente e a satisfação (H12) e fidelização (H13), não são de aceitar.

Os resultados de ajustamento do modelo inicial não são muito satisfatórios (Quadro II). O valor elevado de Qui-Quadrado ( $\chi^2=258,105$ ) e a probabilidade baixa ( $p=0,000$ ) indicam um fraco ajustamento do modelo. Alguns índices de ajustamento apresentam também valores fracos como, por exemplo, o valor de AGFI (0,675) e TLI (0,826). O valor de RMESA é também considerado inaceitável, com valor de 0,151, superior a 0,08, como é recomendado por Arbuckle e Wothke (1999).

## QUADRO II

### Resultados do modelo inicial de equações estruturais

Minimum Fit Function Chi-Square	= 258,105 (p=0,000)
Degrees of Freedom	= 29
Comparative Fit Index (CFI)	= 0,944
Normed Fit Index (NFI)	= 0,939
Incremental Fit Index (IFI)	= ,945
Tucker-Lewis Index (TLI)	= 0,826
Goodness of fit index (GFI)	= 0,910
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	= 0,675
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	= 0,151

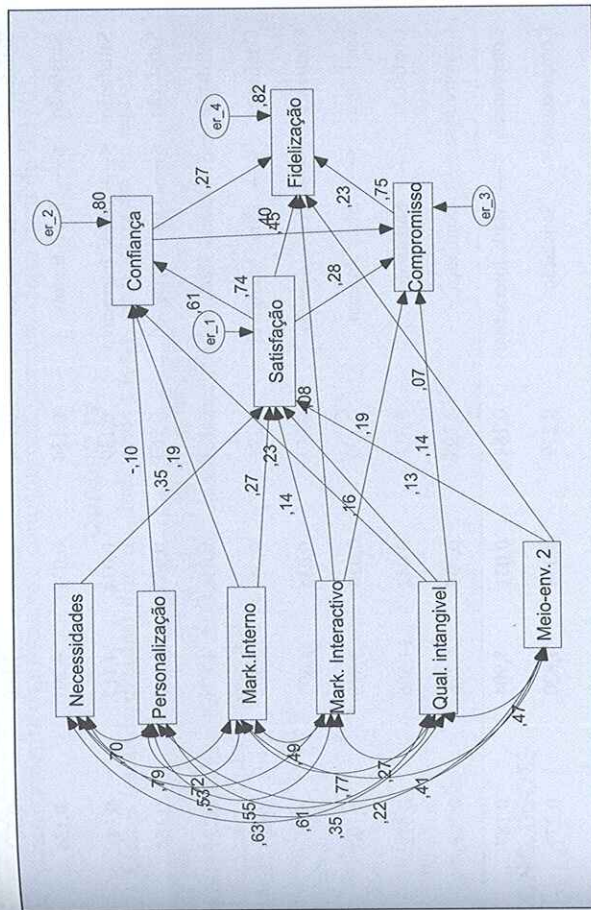
De modo a melhorar o ajustamento do modelo, fomos introduzindo alterações sugeridas pelo output do programa (*Modification Indices*). Essas alterações sugeridas foram novas relações directas entre as variáveis independentes e as variáveis mediadoras e dependente. Estas alterações são consistentes com a teoria do marketing relacional, pelo que são consideradas apropriadas para adição ao modelo inicialmente proposto.

Estas alterações ao modelo vêm modificar significativamente os resultados da bondade de ajustamento. Os resultados do modelo apresentam agora valores muito significativos. O valor de Qui-Quadrado apresenta um valor baixo ( $\chi^2=24,581$ , com  $df=13$  e  $p=0,026$ ), sendo significativo para um nível de significância de 0,01. Os índices de ajustamento apresentam também valores muito satisfatórios, apresentando

o CFI o valor de 0,997; NFI o valor de 0,993; IFI o valor de 0,997; TLI o valor de 0,988; GFI o valor de 0,986 e AGFI o valor de 0,940. Recorde-se que estes índices consideram-se satisfatórios quando apresentam valores próximos de 1 (Arbuckle e Wothke, 1999). O valor de RMSEA apresenta o valor de 0,051, considerado também satisfatório. Estes resultados permitem considerar aceitável o modelo, o qual se apresenta na Figura 2.

FIGURA 2

### Modelo final (estandardizado) do sistema de equações estruturais



Comparando este modelo com o da Figura 1, inicialmente proposto, verifica-se que as variáveis que apresentam relações significativas com a satisfação são a compreensão das necessidades, marketing interno, qualidade intangível, marketing interactivo e meio-envolvente 2. Através do programa Amos 4.01, fomos eliminando as relações e co-variâncias que não apresentavam valores significativos, verificados através do C.R. (*critical ratio*). Os valores finais são apresentados no Quadro III.

Neste modelo destacam-se, então, novas relações entre as variáveis, que não foram inicialmente equacionadas. Assim, relativamente ao marketing interno, além da sua relação directa com a satisfação do aquista, o modelo sugere também uma relação com a confiança. Por sua vez, o marketing interactivo, que apenas equacionámos influenciar directamente a satisfação, é agora sugerido que influencie directamente o compromisso quer a fidelização. A personalização apresenta valores significativos, não com a satisfação do aquista, mas com a confiança na organização. Por últi-



mo, a qualidade intangível, que apenas equacionamos influenciar directamente a satisfação, apresenta, neste modelo, uma influência directa também na confiança e no compromisso. Uma outra alteração ao modelo, sugerida pelos resultados, é a relação directa entre a confiança e o compromisso.

**QUADRO III**  
Resultados finais do modelo estrutural

Path	Estimate	S. E.	C. R.	Standardized
Satisfação <---- Necessidades	0,350	0,046	7,600	0,351
Satisfação <---- Fac2_Envolv.	0,134	0,032	4,201	0,134
Satisfação <---- Mark. Interactivo	0,139	0,034	4,117	0,141
Satisfação <---- Qual. Intangível	0,163	0,045	3,645	0,164
Satisfação <---- Mark. Interno	0,274	0,056	4,878	0,274
Confiança <---- Qual. Intangível	0,231	0,039	5,952	0,232
Confiança <---- Personalização	-0,095	0,035	-2,692	-0,096
Confiança <---- Mark. Interno	0,190	0,050	3,819	0,190
Confiança <---- Satisfação	0,611	0,042	14,586	0,612
Compromisso <---- Confiança	0,398	0,059	6,776	0,398
Compromisso <---- Mark. Interactivo	0,184	0,031	5,904	0,187
Compromisso <---- Satisfação	0,279	0,058	4,820	0,279
Compromisso <---- Qual. Intangível	0,139	0,041	3,360	0,140
Fidelização <---- Confiança	0,276	0,050	5,520	0,275
Fidelização <---- Compromisso	0,234	0,044	5,278	0,233
Fidelização <---- Satisfação	0,454	0,051	8,965	0,454
Fidelização <---- Fac2_Envolv.	0,070	0,026	2,644	0,070
Fidelização <---- Mark. Interactivo	-0,079	0,028	-2,807	-0,080

**Goodness of Fit Statistics**

CFI = 0,997	GFI = 0,986	$\chi^2 = 24,581$
NFI = 0,993	AGFI = 0,940	DF = 13
IFI = 0,997	TLI = 0,988	p = 0,026
RMSEA = 0,051		

A análise aos efeitos directos, indirectos e totais, apresentados no Quadro IV, demonstram mais uma vez a importância das variáveis mediadoras na fidelização do aquista. A satisfação é a que apresenta maior efeito total (0,7444) seguida da confiança (0,3678) e do compromisso (0,2334). Em relação às dimensões do marketing relacional, destacam-se o marketing interno com um efeito total de 0,2738, seguido da compreensão das necessidades com 0,2613 e da qualidade intangível com 0,2404. O marketing interactivo e a personalização são as componentes que apresentam menor efeito total, chegando mesmo esta última a apresentar um valor negativo. Em relação aos factores do meio-envolvente, apenas o factor 2 (natureza) apresenta valores estatisticamente significativos, contribuindo com um efeito total de 0,1701.

**QUADRO IV**  
Efeitos (standardizados) directos, indirectos e totais na fidelização do aquista

Variáveis independentes	Efeito directo	Efeito indirecto	Efeito total
Compreensão das necessidades	-	0,2613	0,2613
Marketing interno	-	0,2738	0,2738
Qualidade intangível	-	0,2404	0,2404
Personalização	-	-0,0352	-0,0352
Marketing interactivo	-0,0800	0,1486	0,0687
Meio-envolvente2	0,0702	0,0998	0,1701
Satisfação	0,4541	0,2903	0,7444
Confiança	0,2750	0,0929	0,3678
Compromisso	0,2334	-	0,2334

**CONCLUSÕES**

A crescente importância do marketing relacional, quer na literatura científica, quer na prática empresarial, levou muitos autores (como, por exemplo, Gummesson, 1994; Gronroos, 1995; Gummesson, Lehtinen e Gronroos, 1997; Brodie *et al.*, 1997) a admitirem que estamos em presença de um novo paradigma, já que vem alterar profundamente o modo de organização das empresas.

Nesta nova abordagem, o marketing não diz respeito apenas a uma única área da organização, mas é entendido como um processo interactivo de todas as áreas. O objectivo principal já não passa pelo simples aumento da quota de mercado, mas sim por manter a carteira de clientes, já que é mais rentável reter os clientes actuais do que angariar novos clientes. Além disso, os clientes actuais podem indicar boas referências da empresa e com isso atrair novos clientes.

O marketing relacional emerge, assim, como abordagem determinante para o novo contexto de marketing das organizações. Este é definido como um processo interac-



tivo que permite a uma organização estabelecer relações estáveis e duradouras com os seus clientes.

Todas as hipóteses analisadas e consideradas válidas estiveram na base da validação do modelo conceptual proposto através do modelo de equações estruturais.

Os resultados são consistentes com outros estudos anteriormente realizados. As variáveis que influenciam directamente a satisfação dos aquistas são a compreensão das necessidades, o marketing interno, a qualidade intangível e o marketing interactivo. Quer o relacionamento com os aquistas quer a qualidade tangível não apresentam valores significativos.

A personalização do serviço é uma variável a analisar pelos responsáveis das organizações termiais, já que como está a ser desenvolvida não contribui para a satisfação dos aquistas e contribui com sinal contrário para a confiança na organização. Possivelmente, o aquista pode pretender um tipo de personalização mais discreto e eficaz, quer no que diz respeito aos contactos com os empregados, quer através do ajustamento dos serviços às necessidades específicas de cada um.

O relacionamento entre a organização e os aquistas também deve ser revisto, já que apresenta valores não significativos. Devem ser encontradas novas formas de manter relacionamentos fortes entre os aquistas e as organizações termiais, através de canais de comunicação mais eficientes.

O marketing interactivo, embora apresente valores significativos, é dos construtos que apresenta menores coeficientes. Estamos cientes que, com a informatização dos serviços dos balneários e com a adopção das novas tecnologias de informação e comunicação, esta área de marketing tenderá a ser melhorada e, assim, contribuir mais eficazmente para a satisfação e fidelização dos aquistas.

O factor 2 do meio-envolvente, que denominámos de Natureza, assume um papel importante quer na satisfação quer na fidelização dos aquistas. Mais uma vez, salientamos o papel que as entidades competentes devem desempenhar na prevenção da paisagem, através de um planeamento turístico mais eficaz, capaz de permitir desenvolver a região, mas sem descuidar a conservação dos recursos existentes.

Destaca-se, também, o papel desempenhado pelas variáveis mediadoras satisfação, confiança e compromisso no processo do marketing relacional, sendo estas variáveis consideradas fundamentais na fidelização dos aquistas. A confiança na organização assume um papel de destaque, sendo esta uma antecedente do compromisso que não

tinha sido por nós equacionada, mas que vai de encontro da *Commitment-Trust theory*, de Morgan e Hunt (1994).

Como contribuições do estudo, destaca-se que este permitiu-nos a criação de um modelo de investigação, testado e validado neste estudo, que pode ser utilizado em futuras investigações. Este modelo apresenta a particularidade de incluirmos uma análise simultânea de variáveis do marketing relacional e factores do meio-envolvente e seus efeitos directos e indirectos na fidelização dos clientes termiais.

Este estudo valida, assim, as diversas dimensões do marketing relacional e a sua influência na satisfação e fidelização dos aquistas. Apresenta, ainda, o contributo de desenvolver novos instrumentos de medida (escalas utilizadas), validados através de diferentes técnicas estatísticas.

Sendo uma área de conhecimento relativamente recente, e daí uma dificuldade acrescida, considerámos ser uma temática com carácter inovador e pensamos, com o modelo elaborado, prestar um contributo para o desenvolvimento do marketing relacional.

Em termos de contribuição prática, resultou um conhecimento aprofundado das dimensões do marketing relacional que mais influenciam a satisfação e fidelização dos aquistas às suas estâncias termiais.

O estudo chama, ainda, a atenção para a importância dos factores do meio-envolvente na fidelização dos aquistas, alertando, assim, as entidades competentes para a sua dinamização enquanto elementos preponderantes do desenvolvimento de uma estância termial.

O modelo definido e respectiva metodologia associada necessitam de ser testados noutros ambientes empresariais para aferir quais as componentes do marketing relacional e do meio-envolvente que apresentam maior influência na fidelização. Este trabalho constitui, assim, um ponto de partida para novas pesquisas e a procura de respostas para novas questões.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E.; FORNELL, C. e LEHMANN, D. (1994), «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden». *Journal of Marketing*, vol. 58(3).
- ANDERSON, J. (1995), «Relationship in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- ANDERSON, J. e NARUS, J. (1990), «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships». *Journal of Marketing*, vol. 54(1).



- ARBUCKLE, J. e WOTHIKE, W. (1999), **Amos 4.0 User's Guide**. Small Waters Corporation.
- BAGOZZI, R. (1995) «Reflections on relationship marketing in consumer markets». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- BARROSO, C. e MARTIN, E. (1999), **Marketing Relacional**. Esic Editorial, Madrid.
- BERRY, L. (1983), «Relationship Marketing». In L. Berry, G. Shostack e G. Upham (Eds.), **Emerging Perspectives on Services Marketing**. American Marketing Association, Chicago.
- BERRY, L. (1995), «Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- BITTNER, M. (1995), «Building Service Relationships: It's All About Promises». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- BRODIE, R.; COVIELLO, N.; BROOKES, R.; LITTLE, V. (1997), «Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices». *Journal of Marketing Management*, vol. 13.
- CHANG, K. e DING, C. (2001), «Is Relationship Marketing Really Helpful to Increase Repeat Purchase in the Chinese Market?». *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 26(1).
- CHURCHILL, G. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, vol. 16(1).
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; SHEPHERD, R.; WANHILL, S. (1999), **Tourism. Principles and Practice**. 2ª Edição. Ed. Longman.
- GRONIN, J. e TAYLOR, S. (1994), «Servperf versus Servqual: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality». *Journal of Marketing*, vol. 58(1).
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. (1987), «Developing Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 51.
- EVANS, J. e LASKIN, R. (1994), «The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application». *Industrial Marketing Management*, vol. 23.
- FARHANGMEHR, M. e SIMÕES, C. (1998), «Estudo de factores que contribuem para o desenvolvimento do sector hoteleiro português». *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 2, no. 6.
- FOSTER, B. e CADOGAN, J. (2000), «Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 18(4).
- GARBARINO, E. e JOHNSON, M. (1999), «The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships». *Journal of Marketing*, vol. 63(2).
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; SCHEER, L.; KUMAR, N. (1996), «The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13(4).
- GREEN, S.; SALKIND, N.; AKEY, T. (2000), **Using SPSS for Windows. Analyzing and understanding data**. 2ª Edição. Prentice Hall.
- GRONROOS, C. (1990), **Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition**. Lexington Books y Macmillan Inc.
- GRONROOS, C. (1994a), «Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm». *Journal of Marketing Management*, no. 10.
- GRONROOS, C. (1994b), «From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing». *Management Decision*, vol. 32(2).
- GRONROOS, C. (1995), «Relationship Marketing: The Strategy Continuum». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- GUMMESSON, E. (1994), «Making Relationship Marketing Operational». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5(5).
- GUMMESSON, E. (1998), «Implementation requires a relationship marketing paradigm». *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26(3).
- GUMMESSON, E.; LEHTINEN, U.; GRONROOS, C. (1997), «Comment on Nordic perspectives on relationship marketing». *European Journal of Marketing*, vol. 31(1).
- HABER, S. e LERNER, M. (1998), «Correlates of Tourism Satisfaction». *Annals of Tourism Research*, vol. 26(1).
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAN, R.; BLACK, W. (1998), **Multivariate Data Analysis**. 5ª Edição. Prentice Hall International, Inc.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. (2002), «Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality». *Journal of Service Research*, vol. 4(3).
- KOZAK, M. e RIMMINGTON, M. (2000), «Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off-Season Holiday Destination». *Journal of Travel Research*, vol. 38.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J. (1995), «The effects of perceived interdependence on dealer attitudes». *Journal of Marketing Research*, vol. 32(3).
- LAWSON-BODY, A. (2000), **Le Commerce Électronique: La Contribution des Caractéristiques des Sites Web sur L'Impact du Marketing Relationnel sur la Fidélité des Clients**. UMI Dissertation Services, Université Laval, Québec.
- LEHU, J. (2001), **O Marketing Interactivo**. Livraria Civilização Editora.
- MACINTOSH, G. e LOCKSHIN, L. (1997), «Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14(5).
- MANGIN, J.-P. (2003), **Las relaciones estructurales latentes en marketing. Conceptos básicos de modelización**. College of Applied Arts and Technology, Ottawa, Ontario, Canada.
- MITTAL, B. e LASSAR, W. (1996), «The role of personalization in service encounters». *Journal of Retailing*, vol. 72(1).
- MORGAN, R. e HUNT, S. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58(3).
- MURPHY, P.; PRITCHARD, M.; SMITH, B. (2000), «The destination product and its impact on traveller perceptions». *Tourism Management*, vol. 21(1).
- PEARCE, D. (1991), **Tourist development**. 2ª Edição. Longman Scientific & Technical, Londres.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORE, B. (1999), **The One to One Fieldbook**. Ed. Doubleday.
- RAO, S. e PERRY, C. (2002), «The impact of internet use on inter-firm relationships in service industries in Australia». 31ª EMAC Conference, Braga, Portugal.
- REIS, J. (2000), **O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação**. Edições Centro Atlântico.
- RUYTER, K. e BLOEMER, J. (1999), «Customer loyalty in extended service settings. The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10(3).
- RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. (2001), «Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets». *Industrial Marketing Management*, vol. 30.
- SHEETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995), «Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4).
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; BAKER, T. (1998), «Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective». *Journal of Marketing*, vol. 62(3).
- SMITH, F. (1990), «Creating an Empowering Environment for All Employees». *Journal for Quality and Participation*, Junho.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRONROOS, C. (1994), «Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5(5).
- TOO, L.; SOUCHON, A.; THIRKELL, P. (2001), «Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration». *Journal of Marketing Management*, vol. 17.
- ZETTHAM, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1996), «The Behavioral Consequences of Service Quality». *Journal of Marketing*, vol. 60(2).



**Compreensão das Necessidades** (*Cronbach's Alpha: 0.8636*)

- B1.1 - O balneário preocupa-se e faz esforços para saber o que eu necessito
- B1.2 - O balneário consegue identificar as minhas necessidades
- B1.3 - O balneário consegue oferecer os serviços que eu pretendo
- B1.4 - O balneário dispõe de equipamentos apropriados às minhas necessidades
- B1.5 - As técnicas praticadas no balneário correspondem às minhas necessidades

**Relacionamento** (*Cronbach's Alpha: 0.8726*)

- B2.1 - O balneário comunica frequentemente com os seus aqvistas
- B2.2 - O balneário está empenhado em aprofundar as relações com os seus aqvistas
- B2.3 - O balneário faz esforços para que os seus aqvistas se sintam à vontade (num ambiente familiar)
- B2.6 - O meu relacionamento com este balneário é bom
- B3.1.3 - Existe uma boa relação empregados-clientes

**Marketing Interno** (*Cronbach's Alpha: 0.8801*)

- B3.1 - Os empregados são atenciosos para comigo
- B3.3 - Os empregados resolvem qualquer situação ou problema que surja
- B3.4 - Os empregados sabem muito bem o que estão a fazer
- B3.1.4 - Os empregados preocupam-se com a satisfação dos clientes

**Marketing Interactivo** (*Cronbach's Alpha: 0.8849*)

- B5.1 - O balneário procura os nossos conselhos para aperfeiçoar os serviços
- B5.2 - O balneário encoraja os seus aqvistas a apresentarem sugestões
- B5.3 - Os serviços do balneário respondem rapidamente às questões colocadas pelos seus aqvistas
- B5.4 - Os responsáveis do balneário têm em conta as opiniões dos aqvistas para melhoramento do serviço
- B5.5 - Gosto de trocar impressões com o pessoal do balneário sobre aspectos de funcionamento dos serviços
- B5.6 - Sempre que o serviço não é prestado como eu pretendo, sugiro formas de alteração

**Personalização** (*Cronbach's Alpha: 0.7564*)

- B3.2 - Os empregados reconhecem-me e sabem o meu nome
- B3.5 - Os empregados tratam-me sempre pelo meu nome
- B1.6 - A organização consegue ajustar os serviços e técnicas às minhas necessidades
- B3.1.1 - Os empregados fazem um acompanhamento personalizado de cada cliente

**Qualidade Intangível** (*Cronbach's Alpha: 0.8907*)

- B4.3 - Existe uma grande limpeza e higiene nas instalações
- B3.7 - Os empregados realizam bem os trabalhos à primeira vez
- B4.4 - O balneário presta um serviço rápido e eficaz
- B3.8 - Os empregados utilizam uniforme e apresentam um aspecto cuidado

- B3.9 - Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos empregados
- B4.6 - O uso de roupão e chinelos em toda a zona de tratamentos contribui para a melhoria do serviço
- B3.1.2 - Os empregados informam claramente as características do serviço aos clientes

**Qualidade Tangível** (*Cronbach's Alpha: 0.9180*)

- B4.1 - O balneário tem equipamentos modernos
- B4.2 - As instalações do balneário são visualmente atractivas

**Satisfação** (*Cronbach's Alpha: 0.9015*)

- B6.1 - Estou muito satisfeito com o serviço deste balneário
- B6.2 - A minha opção por esta estância termal foi muito acertada
- B6.3 - A prática do termalismo tem-me dado muita satisfação
- B6.4 - Vir para estas termas tem sido uma boa experiência
- B6.5 - Vir para esta estância excedeu as minhas expectativas

**Confiança** (*Cronbach's Alpha: 0.9316*)

- B7.1 - Eu sei o que vou encontrar quando entro no balneário
- B7.2 - Pode-se confiar perfeitamente nos empregados deste balneário
- B7.3 - Eu sinto que posso confiar nos serviços deste balneário
- B7.4 - Eu confio que os tratamentos prescritos são os adequados para a minha situação
- B7.5 - Considero o dinheiro gasto nestas termas bem empregue
- B7.7 - As promessas feitas pelas pessoas deste balneário (d direcção, médicos e empregados) são de confiança

**Compromisso** (*Cronbach's Alpha: 0.9269*)

- B7.8 - A minha relação com este balneário é algo que quero manter
- B7.9 - Acredito que a organização faz esforços para eu continuar a frequentar este balneário
- B7.10 - Eu preocupo-me com o sucesso a longo prazo destas termas
- B7.11 - Eu sinto orgulho por frequentar estas termas
- B7.12 - A amizade dos empregados deste balneário faz-me sentir bem
- B7.13 - Eu defendo este balneário quando alguém critica algum aspecto

**Fidelização** (*Cronbach's Alpha: 0.8847*)

- B6.6 - Tenciono continuar a vir para esta estância termal nos próximos anos
- B6.7 - Costumo dizer bem desta estância termal quando falo com outras pessoas
- B6.8 - Recomendo aos meus familiares e amigos para virem para esta estância termal

**Meio-envolvente 1 - Actividades de Animação Termal** (*Cronbach's Alpha: 0.8402*)

- C1.3 - Existem lugares adequados para a prática de várias modalidades desportivas
- C1.2 - Pode-se facilmente ter acesso a actividades culturais e recreativas

**Meio-envolvente 2 - Natureza** (*Cronbach's Alpha: 0.6264*)

- C1.1 - Esta localidade tem uma paisagem natural de grande beleza
- C1.1.1 - Esta localidade é tranquila



**Meio-envolvente 3 - Serviços Locais (Cronbach's Alpha: 0,5857)**

- C1.10 - Verifica-se uma grande limpeza da localidade
- C1.9 - Esta localidade tem boas estruturas de apoio (bancos, farmácias, lojas e outros serviços)
- C1.7 - Esta estância tem boas acessibilidades (rodoviárias ou outras)

**Meio-envolvente 4 - Segurança (Cronbach's Alpha: 0,5636)**

- C1.4 - Há facilidade de estacionamento nesta estância termal
- C1.8 - Verifica-se um excesso de trânsito na localidade (R)
- C1.6 - Existe segurança nesta localidade

# Business schools: still in the dark during the 'Age of enlightenment'

**ERIC VAN GENDEREN**

**ABSTRACT:** *With the establishment of emotional intelligence (EI) and EI testing, psychology has offered the business world a powerful and invaluable tool capable of predicting success in the workplace. The most progressive organizations are already employing such tests in their HR selection/promotion processes. The business school industry maintains a vital interface with the various industry sectors, providing companies with their 'senior executives of the future'. However, even given the highly competitive environment in which business schools operate; attracting top MBA candidates, and later placing their graduates with prestigious companies, they continue utilizing an outdated, IQ-based, standardized test (the GMAT) as a critical, and often times deciding criterion within their graduate selection processes. The recognized limitations of IQ, as well as its failure to predict professional success, remain a catalyst for the popularization of EI. The author proposes that, in conjunction with top recruiting organizations, business schools initiate an EI-based 'soft skills' admission test that would compliment, or even subsume the existing Graduate Management Admission Test.*

**Key words:** Emotional Intelligence, Business Schools, GMAT, Cognitive Testing, Selection, Management

## TÍTULO: As escolas de Gestão ainda no "escuro"

**RESUMO:** *Com o estabelecimento da inteligência emocional (EI) e dos seus testes, a psicologia ofereceu ao mundo dos negócios uma ferramenta poderosa e inestimável, capaz de prever o sucesso no local de trabalho. As organizações mais desenvolvidas já utilizam tais testes nos seus processos de seleção e promoção dos recursos humanos. A 'indústria' das Business Schools mantém uma relação vital com os vários sectores de indústria, fornecendo às empresas «os seus executivos seniores do futuro». Contudo, dado o ambiente altamente competitivo em que as Business Schools operam, atraindo candidatos de topo para os MBA e mais tarde colocando-os em empresas de prestígio, continuam a utilizar um teste desatualizado baseado no QI e estandardizado - o GMAT. Este teste é usado como um critério crítico e, frequentemente, decisivo no processo de seleção dos candidatos. As limitações reconhecidas do QI, assim como a sua falha em prever o sucesso profissional, permanecem um catalisador para a popularidade do EI. O autor propõe que, conjuntamente com as organizações recrutadoras de topo, as Business Schools passem a utilizar um teste de admissão sobre as «soft skills» baseado na EI - que completamente ou inclua mesmo o GMAT.*

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional, Business Schools, GMAT, Testes Cognitivos, Seleção, Gestão

**ERIC VAN GENDEREN**

eric.vangenderen@zu.ac.ae  
Assistant Professor and a researcher in Organizational Psychology/International Business at Henley Management College, UK. Professor at Zayed University, Abu Dhabi, UAE.  
Professor Assistente e investigador em Psicologia Organizacional/Negócios Internacionais na Henley Management College, RU e é docente na Zayed University, Abu Dhabi, EAU.