

DOI: <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2023.sn13.95-124>

Research Paper

A Influência da Qualidade de Serviço na Relação de Consultoria

The Influence of Service Quality on the Consulting Relationship

Maria Antónia Rodrigues *

João F. Proença **

Ana Pereira ***

RESUMO

Este estudo pretende compreender a influência da qualidade de um serviço na relação de consultoria e na interação entre o prestador desse serviço e o cliente. Especificamente, compreender se a qualidade do serviço prestado afeta a satisfação do cliente e se, conseqüentemente, se desenvolve um relacionamento de longo prazo entre as partes, refletindo-se isso na lealdade, na confiança e no compromisso dos clientes. Os dados recolhidos de 107 empresas clientes de serviços de consultoria foram analisados através do modelo de equações estruturais e o software SmartPLS. Os resultados revelam que a qualidade soft do processo e a qualidade dos resultados são as principais determinantes da satisfação do cliente. A satisfação derivada da qualidade do serviço de consultoria, revela-se o grande impulsionador da lealdade, confiança e compromisso do cliente. Este estudo tomou como base de análise da qualidade, o modelo INDSERV, e incluiu como determinantes da satisfação várias dimensões tratadas em outros estudos de forma isolada. Com base nos resultados obtidos sugere-se que os gestores promovam o desenvolvimento de interações positivas durante a prestação do serviço e facilitem o alinhamento do serviço com os requisitos específicos do cliente. Uma postura empática por parte dos consultores, um aconselhamento ajustado às necessidades do cliente e a apresentação de uma pronta resolução de eventuais constrangimentos, permitem uma perspetiva otimista em relação à empresa de consultoria, favorecendo a relação de longo prazo com o cliente.

Palavras-chave: Qualidade do Serviço; Satisfação; Lealdade; Confiança; Compromisso; Consultoria, INDSERV

* CEOS/PP, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico do Porto, Portugal. Email: mar@iscap.ipp.pt

** Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Advance/CSG, ISEG, Universidade de Lisboa, Portugal. Email: jfproenca@fep.up.pt

*** Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal. E-Mail: anacrisbp@hotmail.com

ABSTRACT

This study aims to understand the influence of the quality of service in the consulting relationship and the interaction between the service provider and the client. Specifically, we aim to understand whether the quality of the service provided affects customer satisfaction and whether, consequently, a long-term relationship develops between the parties, reflecting on customer loyalty, trust, and commitment. Data collected from 107 client companies of consulting services were analyzed using the structural equation model and SmartPLS software. Results allow us to understand that the process's soft quality and the results' quality are the main determinants of customer satisfaction. The satisfaction derived from the quality of the consultancy service proves to be a great driver for the client of the consultancy relationship in terms of loyalty, trust, and commitment. This study uses the INDSERV model as a basis for quality analysis and includes several dimensions treated in other studies separately as determinants of satisfaction. It is suggested that managers promote the development of positive interactions during the service provided and facilitate the service alignment with the specific customer requirements. An empathetic attitude on the part of the consultants, advice adjusted to the client's needs, and the prompt resolution of any constraints allow an optimistic perspective about the consultancy firm, favoring the long-term relationship with the client.

Keywords: Service Quality; Satisfaction; Loyalty; Trust; Commitment; Consultancy, INDSERV

Received on: 2023/02/08

Approved on: 2023/06/13

Evaluated by a double-blind review system

1. INTRODUÇÃO

Os serviços de consultoria são complexos, personalizados, resultam de um conjunto de transações contínuas e decorrem num ambiente dinâmico e incerto (Crosby et al., 1990; Sieweke et al., 2012). As características únicas e complexas dos serviços de consultoria tornam importante compreender de que forma a qualidade do serviço pode influenciar a relação com o cliente. O desenvolvimento de relações duradoras com os clientes evidencia-se como um dos principais objetivos do setor (Payne, 1998; Stading & Altay, 2007). No entanto, a avaliação, de forma objetiva, da qualidade de um serviço de consultoria é bastante difícil de se concretizar e a literatura não é unanime quanto à forma de o fazer (Armbrüster & Barchewitz, 2004).

As empresas de consultoria procuram a satisfação do cliente, fornecendo aos mesmos um atendimento único e personalizado. Um instrumento validado para medir as percepções do cliente sobre o serviço prestado é crucial, uma vez que as evidências existentes mostram que a avaliação

da qualidade do serviço e a resultante satisfação/insatisfação do cliente estão ligadas à recompra, lealdade e vontade de manter um relacionamento de longo prazo com o prestador do serviço (Athanassopoulos et al., 2001; Iacobucci et al., 1994). Neste contexto a qualidade do serviço de consultoria e os efeitos dessa qualidade na relação com o consultor são extremamente importantes. Apesar do esforço de alguns investigadores para a criação de instrumentos de medida da qualidade, no domínio dos serviços, o foco de investigação tem sido, sobretudo, no contexto de consumo e, particularmente, na utilização do modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1991) e o SERVPERF de Croning & Taylor (1992, 1994). A adoção destes modelos no contexto B2C contrasta fortemente com a relativa ausência de estudos no contexto B2B, o que levou autores como, Westbrook & Peterson (1998), Vandaele & Gemmel (2004) a apresentar uma versão B-to-B do modelo SERVQUAL e Woo & Ennew (2005) a propor um modelo de seis dimensões B-to-B para medir a qualidade dos serviços profissionais. Apesar dos esforços, os modelos desenvolvidos revelaram-se insuficientes até que Gounaris (2005a) propôs o modelo INDSERV, desenvolvido especificamente para o setor da consultoria. Apesar de continuarem a surgir adaptações do modelo SERVQUAL ao contexto B-to-B (Trivedi et al., 2023), o modelo INDSERV é considerado o mais ajustado para medir a qualidade percebida do serviço no contexto B2B e tem sido amplamente adotado (ver por exemplo Venkateswaran, 2022 ou Wang et al. 2022). Neste contexto, o presente estudo tem por base o modelo INDSERV, ampliado com os seus possíveis efeitos no relacionamento entre o consultor e o cliente.

Este estudo pretende avaliar a qualidade de um serviço de consultoria, através do modelo INDSERV, como antecedente da satisfação do cliente, e perceber se esta se traduz numa intenção de relacionamento, nomeadamente através de lealdade, confiança e compromisso do cliente em relação ao consultor.

Em termos de estrutura este artigo divide-se em sete secções. Depois da introdução segue-se a bordagem conceptual com os principais conceitos e são propostas as hipóteses de investigação. Na secção três apresenta-se o modelo de investigação e justificam-se as opções metodológicas. A análise e discussão dos resultados é realizada na secção seguinte. Nas secções cinco, seis e sete apresentam-se as principais conclusões do estudo, os seus contributos, limitações e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1 A qualidade e a satisfação em serviços de consultoria

Ao longo dos últimos anos, vários estudos têm sido desenvolvidos e focados na qualidade dos serviços, numa ampla gama de negócios, porém este tem vindo a revelar-se um conceito pouco consensual na literatura (Gronroos, 1988; Parasuraman et al., 1985; Cronin & Taylor, 1992; Hurley & Estelarni 1998; Athanassopoulos et al., 2001; Ulaga, 2003; Gounaris, 2005a; Zeithaml et al., 2006; Samen, 2013, & Gnoufougou, 2014).

A qualidade de um serviço é geralmente relacionada com a satisfação do cliente. Esta relação foi analisada pela primeira vez na pesquisa de Parasuraman et al. (1985), onde se refere que a satisfação descreve o julgamento ou atitude geral dos clientes sobre a qualidade do serviço e a sua superioridade. Esse julgamento surge quando os clientes comparam antecipadamente a oferta da empresa de serviços com o desempenho real ou recebido dos serviços oferecidos (Parasuraman et al., 1991; Parasuraman et al., 1985, 1988). A satisfação é o sentimento de prazer ou decepção de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às suas expectativas.

A qualidade do serviço é um dos principais fatores que influenciam a satisfação do cliente. Primeiramente, Hurley & Estelarni (1998) afirmaram que existe uma relação causal entre qualidade de serviço e satisfação, onde a qualidade do serviço afeta a satisfação do cliente, o que consequentemente afeta a intenção futura de recompra. Tal, é também defendido por Cronin et al. (2000), que indicam que a relação entre qualidade do serviço e intenção comportamental é afetada pelo valor e pela satisfação geral. Assim, e considerando que a qualidade percebida de um serviço revela o grau de satisfação do cliente em relação ao mesmo, isso contribui para a melhoria do desempenho da empresa prestadora do serviço (Gounaris, 2005a). Num ambiente competitivo, a satisfação do consumidor é um fator importante para o setor de serviços (Wu et al., 2016). Para Zeithaml et al. (2006), a qualidade percebida do serviço é um elemento da satisfação do cliente. Também Samen et al. (2013), Dahiyat et al. (2011), Akroush et al. (2011) e Ladhari (2009) propuseram a qualidade do serviço como um antecedente importante da satisfação do cliente.

A literatura salienta ainda que a satisfação do cliente não depende apenas da qualidade percebida do serviço. Nesta perspetiva, a satisfação de um cliente decorre da capacidade de a empresa otimizar determinadas características valorizadas pelo cliente do serviço (Gounaris, 2005b).

Além disso, Chumpitaz & Paparoidamis (2004) define a satisfação como uma avaliação geral da experiência total de compra, uso e relacionamentos com um produto ou serviço ao longo do tempo. Os clientes avaliam a consistência entre as suas expectativas de pré-compra e o que realmente recebem ou experimentam após a compra (Parker & Mathews, 2001). Assim, as percepções do cliente em relação ao serviço que lhe está a ser entregue são fundamentais, dado existir a evidência de que a avaliação da qualidade do serviço por parte do consumidor e a consequente satisfação ou insatisfação estão ligadas à compra, lealdade e à disponibilidade para manter uma relação de longo-prazo com o fornecedor (Iacobucci et al., 1994; Athanassopoulos et al., 2001).

No contexto específico da consultoria, existem diferentes perspetivas quanto aos fatores que contribuem para a qualidade de um serviço de consultoria (Puryear, 2008). A literatura sugere diversos fatores importantes para o sucesso na contratação de consultores e para resultados mais favoráveis dos projetos, como, por exemplo, a competência do consultor, a integridade do mesmo ao priorizar os interesses e resultados pretendidos do cliente, a definição clara das expectativas e dos resultados, a adaptação ao cliente, o investimento no conhecimento da organização e da sua envolvente, as capacidades do cliente e o tipo de consultoria, o envolvimento do cliente na mudança, a parceria consolidada entre cliente e consultor ou ainda a inclusão dos consultores na fase de implementação (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Appelbaum & Steed, 2005; McLachlin, 1999; Mustak et al., 2013; Srinivasan, 2014). Efetivamente, os clientes avaliam em que medida o desempenho pretendido para o prestador do serviço foi atingido (Fullerton & West, 1996; Puryear, 2008). Por um lado, as suas preocupações residem no cumprimento dos prazos e orçamentos definidos na prestação dos serviços de consultoria, no desenvolvimento de uma solução inovadora à sua medida, na possibilidade de implementar a solução proposta, na flexibilidade demonstrada para avaliar diversas soluções, na comunicação do consultor com o cliente, na contrapartida de valor para o seu investimento (Fullerton & West, 1996; Puryear, 2008). Por outro lado, foi constatado que a avaliação do conteúdo ou do impacto do trabalho desenvolvido pelo consultor são os parâmetros com menos atenção por parte dos clientes (Fullerton & West, 1996; Puryear, 2008).

Em termos de avaliação da qualidade, no contexto *Business-to-Consumer* (B2C), o modelo SERVQUAL foi proposto por Parasuraman et al. (1985) e posteriormente modificada pelos mesmos (Parasuraman et al., 1991) e é o modelo mais popular de avaliação da qualidade de um

serviço e amplamente utilizado. Inclusive, a sua aplicação foi estendida a contextos *business to business* (B2B) por exemplo, em estudos de avaliação da qualidade de entidades bancárias (Ali e Raza, 2017), serviços de tecnologia (Huang et al., 2019) e outros (Pitt et al., 1996; Durvasula et al., 1999). Esta extensão alertou alguns investigadores para o facto do SERVQUAL ter muitas limitações num contexto B2B, uma vez que não explica fenómenos como a satisfação dos clientes e o seu compromisso de longo prazo com um prestador. Ademais, Cronin & Taylor (1992) manifestaram algumas críticas ao modelo, nomeadamente a sua necessidade em medir as expectativas, a ambiguidade manifestada na interpretação e o facto de assumir as expectativas dos clientes como sendo estáticas ou desconsiderando o dinamismo das suas expectativas ao longo do tempo. Neste seguimento, foi proposto o modelo SERVPERF, que examina diretamente as percepções dos clientes acerca do desempenho no desenvolvimento dos serviços e aplicável, por exemplo, nos serviços de e-commerce (Mahdikhani & Yazdani, 2020). Gounaris (2005a) considera que os elementos de qualidade de serviço percebido que podem ser relevantes em serviços ao consumidor não são, necessariamente, igualmente aplicáveis em serviços B2B. O autor op. cit. desenvolveu o modelo INDSERV que corresponde a um instrumento de medição mais genérico e se baseia na ideia de que a qualidade do serviço B2B é um constructo de ordem superior, composto por quatro dimensões de primeira ordem: a qualidade potencial, a qualidade hard do processo, a qualidade soft do processo e qualidade dos resultados.

Segundo Gounaris (2005a), a qualidade potencial representa um importante elemento da qualidade percebida, dado que corresponde aos atributos de pesquisa que os clientes B2B utilizam para avaliar a capacidade dos prestadores de serviços em executar o serviço. Tal é particularmente importante para os serviços B2B, devido à maior complexidade e grau de customização que os caracteriza, o que resulta em um maior grau de incerteza quanto ao desempenho do serviço. As dimensões de qualidade de serviço *hard* e *soft* referem-se à avaliação de qualidade pelo cliente B2B durante o processo de entrega do serviço. A qualidade *hard* do processo traduz a preocupação do cliente em relação aos processos pelos quais o serviço é concebido e a avaliação da adequação desses processos para a oferta do serviço pretendido de acordo com as suas necessidades. Já a dimensão da Qualidade *soft* do processo interpreta a avaliação do cliente em relação à interação com o consultor, demonstrando a preocupação do mesmo com a conduta empática, a sua abertura a ideias e sugestões, a sua benevolência e o interesse em promover o sucesso do cliente. Estes são aspetos que são tidos em consideração,

dado que permitem desenvolver uma interação positiva durante a prestação do serviço e facilitar o processo de alinhamento do serviço do prestador com os requisitos específicos do cliente. A última dimensão, a qualidade dos resultados, explica a preocupação do cliente em relação à oferta efetiva. Esta é, também, uma dimensão significativamente importante, uma vez que não só espelha os resultados dos esforços técnicos para a entrega do serviço, mas também o impacto que o serviço poderá ter para a empresa-cliente.

Neste estudo assume-se o modelo INDSERV, a perspetiva de qualidade do serviço de Gounaris (2005a) e a sua relação com a satisfação, pelo que se sugerem as seguintes hipóteses de investigação:

H1.a: A qualidade potencial do serviço influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.

H1.b: A qualidade hard do serviço influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.

H1.c: A qualidade soft do serviço influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.

H1.d: A qualidade do resultado do serviço influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.

2.2 As dimensões do relacionamento em serviços de consultoria

O relacionamento entre prestador-cliente no setor de consultoria é particularmente importante, uma vez que se trata da prestação de serviços complexos, personalizados, que resultam de um conjunto de transações contínuas e decorrem num ambiente dinâmico e incerto (Crosby et al., 1990; Sieweke et al., 2012). Dado que é um serviço altamente profissionalizado e de elevada complexidade, o relacionamento com o cliente é fundamental para o seu sucesso. Estes relacionamentos manifestam um elevado risco percebido, estão dependentes da confiança entre as partes, apresentam elevados graus de incerteza e assimetria de informação entre o cliente e o prestador do serviço, nomeadamente sobre as capacidades técnicas do consultor, sobre o seu compromisso para resolver o problema em questão e sobre o trabalho que é efetivamente desenvolvido (Bennett & Robson, 1999; Gallouj, 1997; Mitchell, 1994). Estas características têm implicações significativas nos critérios utilizados pelos clientes na seleção de consultores, na perceção e na avaliação da qualidade do seu trabalho, e na propensão para os intervenientes no

processo se manterem leais e desenvolverem relações de longo prazo (Karantinou & Hogg, 2001).

Vários estudos referem, relativamente ao que os clientes consideram o mais importante quando adquirem serviços profissionais, por exemplo, a capacidade de ouvir e compreender o cliente, a qualidade do serviço, a comunicação entre cliente e consultor, a integridade e a honestidade e o conhecimento técnico ou ainda relacionamentos pessoais harmoniosos (Grünbaum & Stenger, 2013; Simon & Kumar, 2001).

O mercado da consultoria funciona com base na confiança entre consultor e cliente, na reputação e nos efeitos das referências de terceiros (Aarikka-Stenroos & Makkonen, 2014; Armbruster & Barchewitz, 2004; Edvardsson et al., 2008; Momparler et al., 2015; Grünbaum & Stenger, 2013). Assim, as empresas demonstram uma preferência por colaborar com consultores com quem já estabeleceram uma relação de confiança (Richter & Niewiem, 2009). Para além disso, têm ainda em consideração a reputação da empresa, para a qual contribui um conjunto de elementos variados, como, por exemplo, as relações existentes com clientes, os consultores considerados individualmente ou a recomendação de terceiros (Clark, 1995).

Cientes leais são estrategicamente relevantes, uma vez que estão associados a uma intenção de recomendação positiva (*word of mouth* positivo), que pode conduzir à criação de uma imagem favorável e conseqüente, o alargamento da base de clientes de uma empresa (Järvi, 2019). A crescente compreensão e familiaridade que se desenvolve entre clientes e consultores nos relacionamentos que se estabelecem contribuem para o desenvolvimento da confiança e compatibilidade, que tornam a cooperação mais fácil entre as partes, mais eficaz e influencia diretamente as recomendações dos consultores.

Assim sendo, os consultores apresentam-se não só interessadas na procura de novos clientes, mas assumem-se ativos e focados na retenção de clientes e no desenvolvimento da relação (Karantinou & Hogg, 2009).

Caceres & Paparoidamis (2007) referem que os princípios fundamentais sobre os quais o marketing de relacionamento se baseia assentam na criação mútua de valor, confiança e compromisso, onde a satisfação do cliente - não apenas com o produto ou serviço, mas também com o relacionamento - criará lealdade. A lealdade é considerada determinante no sucesso de uma relação (Chen & Hu, 2010; Kumar et al., 2013). Apesar de não haver consenso sobre quais as dimensões que constroem a qualidade do relacionamento, existe alguma sobreposição nos

vários conceitos. Por um lado, vários estudos (Bejou et al., 1996; Boles et al., 2000; Lagace et al., 1991) replicaram a conceptualização da qualidade do relacionamento adotada por Crosby et al. (1990) usando as mesmas dimensões, i.e confiança e satisfação. Por outro lado, outros autores como, Ivens & Pardo (2007) e Walter et al. (2003) consideraram pertinente abordar uma nova dimensão da qualidade do relacionamento, o compromisso. De forma a incluir as dimensões abordadas de forma isolada em estudos anteriores, neste estudo incluem-se as três dimensões, isto é, a lealdade, a confiança e o compromisso.

Lealdade

A lealdade do cliente é um conceito multidimensional, que abrange resultados atitudinais e comportamentais de um relacionamento entre uma empresa e os seus clientes, juntamente com uma mudança resultante nos indicadores de desempenho da empresa (Palmatier et al., 2006). A lealdade é definida como um conjunto de comportamentos que refletem a motivação para manter o relacionamento e que são favorecidos pelas atividades desenvolvidas pelo prestador do serviço e por outros fatores contextuais (Cassia et al., 2017; Elsäßer & Wirtz, 2017; Hennig-Thurau & Hansen, 2000; Sánchez et al., 2012; Scheer et al., 2010), sendo o principal determinante do sucesso numa relação comercial (Chen e Hu, 2010; Kumar et al., 2013). A lealdade do cliente também pode ser entendida como o desejo de manter uma relação de valor (Janita e Miranda, 2013). Selnes (1993) propõe que recontratar, um *word of mouth* positivo e construção uma reputação positiva, sejam as três medidas de lealdade do cliente. Já Griffin (1995) e Gronholdt et al. (2000), para além dos critérios referidos anteriormente, define-se como uma medida importante da lealdade do cliente a imunidade a promoções de outros produtos ou serviços similares e outros concorrentes, isto é, a tolerância ao preço face à concorrência. Assim, lealdade do cliente reflete-se no comportamento de compra recorrente, que se baseia na experiência anterior e nas expectativas futuras dos clientes (Hennig-Thurau et al., 2002; Palmatier et al., 2006).

Numa perspetiva de gestão, a lealdade do cliente é vital para as empresas, pois representa resultados de negócios mensuráveis, demonstrando-se uma estável vantagem competitiva, bem como uma barreira à concorrência (Watson et al., 2015). A lealdade é indicativa do acúmulo gradual de interações positivas entre o prestador do serviço e o cliente (Oliver, 1999; Scheer et al., 2010), traduzindo-se num *trade-off* positivo entre benefícios e sacrifícios nesses encontros, e em que o relacionamento é crucial para determinar a lealdade (Scheer et al., 2010).

Segundo Parasuraman et al. (1985), à medida que a qualidade do serviço aumenta, a satisfação do cliente com o serviço seguirá a mesma trajetória, assim como as intenções de fidelização e de manutenção da relação. Outros autores (Choi et al., 2008; Ganesan, 1994; Mittal & Kamakura, 2001) referem também que a satisfação do cliente afeta a lealdade ou a orientação do cliente para um relacionamento de longo prazo. Assim, postula-se que a satisfação do cliente com a empresa e os serviços de consultoria prestados influenciam a lealdade ao consultor e apresenta-se a seguinte hipótese:

H2: A satisfação do cliente influencia positivamente a lealdade ao prestador de serviço.

Confiança

O grau de confiança que se desenvolve entre as empresas foi descrito como um elemento fundamental da construção da relação (Wilson, 1994) e crítico na troca econômica (Ring, 1996). Quanto mais o cliente confia no fornecedor, pode-se esperar maiores hipóteses de o cliente permanecer no relacionamento, pois para o cliente de serviços B2B, a confiança é um elemento importante da qualidade percebida do serviço (Turnbull & Moustakatos, 1996).

A confiança é um dos fatores mais usados na análise de relacionamentos B2B, mas não há consenso claro sobre como a definir. Segundo Moorman et al. (1992), confiança pode ser definida como a disposição de uma parte de ser vulnerável ou confiar em outra. Nesta perspectiva, ainda Rousseau (1998) definiu confiança como um estado psicológico que reflete a intenção de transmitir vulnerabilidade a outro. Morgan & Hunt (1994) afirmam que existe confiança quando uma parte confia na integridade de um parceiro. Crosby et al. (1990) assume que a confiança se baseia na crença, de um dos parceiros, de que o outro não agirá contra os seus interesses, onde essa crença é mantida sem dúvida ou suspeita indevida, tendo por base a ausência de informações detalhadas sobre as ações do outro parceiro

Peterson (1982) sugeriu que quando as partes se relacionam com base na confiança, elas são capazes de resolver dificuldades decorrentes de eventuais conflitos. No entanto, o inverso não se verifica, tendo Macneil (1978) constatado que as relações com baixos níveis de confiança requerem contratos detalhados com cláusulas específicas. Assim, quando os parceiros estão confiantes nos conhecimentos e recursos do outro e esperam que o outro use esses recursos de maneira confiável, a avaliação dos possíveis retornos do relacionamento será positiva. Isso aumenta efetivamente os custos potenciais de troca, e uma análise de custo/benefício favorável justifica a permanência no relacionamento. Portanto, é improvável que uma das partes no

relacionamento não detenha uma base de confiança no relacionamento (Gil-Saura et al., 2009). Nesta perspetiva, é identificado que a confiança é um fator chave no marketing de relacionamento (Gil-Saura et al., 2009).

Relativamente às componentes constituintes da definição de confiança, é possível verificar um consenso entre os autores de que a mesma consiste em dois elementos, a credibilidade e a benevolência (Anderson & Narus, 1990; Doney & Cannon, 1997; Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995; Mysen et al., 2011; O'Sullivan et al., 2010; Ulaga & Eggert, 2006).

A credibilidade de um parceiro baseia-se em averiguar até que ponto uma das partes considera a outra competente, dada a sua palavra, o cumprimento das suas obrigações e sinceridade; e a benevolência é possível verificar-se através da crença nas boas intenções da outra parte, dado o interesse manifestado pelo parceiro no bem-estar da empresa e através da confiança de que não tomará ações inesperadas que possam ter um impacto negativo na empresa (Doney e Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995).

Quanto maior o grau de satisfação do cliente, maior a confiança que este detém no fornecedor e, conseqüentemente, maiores são as hipóteses de o cliente permanecer no relacionamento (Turnbull & Moustakatos, 1996).

Assim sendo, para a averiguação da confiança do cliente, torna-se pertinente avaliar as características dos clientes que irão impactar o seu grau de confiança. Com efeito, e de acordo com o verificado na bibliografia (Anderson & Narus, 1990; Doney & Cannon, 1997; Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995; Mysen et al., 2011; O'Sullivan et al., 2010; Ulaga & Eggert, 2006), também no contexto deste estudo se assumem as duas dimensões da confiança (credibilidade e benevolência) e admitem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H3.a: A satisfação do cliente afeta positivamente a confiança credível ao prestador de serviço.

H3.b: A satisfação do cliente afeta positivamente a confiança benevolente ao prestador de serviço.

Compromisso

Muitos autores descreveram o compromisso como o esforço na manutenção da relação com um parceiro importante e merecedor (Morgan & Hunt, 1994). Semelhantes são as opiniões de Moorman et al. (1992) que concebem comprometimento na mesma linha, definindo o mesmo de forma mais simples, como a motivação para permanecer com um determinado fornecedor. Moser

(1996) afirmou que o compromisso estabiliza os relacionamentos, dado que os envolvidos são capazes de fazer certos esforços para preservar o relacionamento. Venetis & Ghauri (2004) definem compromisso como a continuidade intencional de um parceiro num relacionamento comercial.

Quando o compromisso é mútuo, torna-se a base sobre a qual os relacionamentos duradouros são construídos (Parasuraman et al., 1991). Ganesan (1994) identifica que o compromisso está relacionado à interdependência dos resultados, onde se espera que os resultados de ambos os parceiros beneficiem as partes a longo prazo. Assim, o compromisso é determinado pelo envolvimento com os parceiros e afeta a duração do relacionamento (Aurier & N'Goala, 2010).

Curiosamente, o compromisso não parece ter a mesma importância para fornecedores e clientes. Existem evidências empíricas (Leek et al., 2002) que demonstram que os fornecedores estão mais preocupados em conquistar o compromisso dos seus clientes no relacionamento do que vice-versa. Várias motivações diferentes podem sustentar essa intenção, levando a dois tipos de compromisso, o compromisso afetivo e o compromisso calculista (Mathieu e Zajac, 1990). Por um lado, uma empresa afetivamente comprometida deseja continuar um relacionamento porque gosta do parceiro e gosta da parceria (Buchanan, 1974), dado que lhe foi transmitida uma sensação de lealdade e de pertença. O compromisso afetivo é o desejo de permanecer num relacionamento, dado que se vê, tanto a parceria, como os parceiros envolvidos, de forma positiva (Geyskens et al., 1996). Sem compromisso afetivo, é provável que os parceiros deixem o relacionamento quando houver obstáculos (Venetis & Ghauri, 2004). Por outro lado, o compromisso calculista decorre de uma antecipação de altos custos de rescisão ou troca associados à saída do relacionamento (Geyskens et al., 1996). É o resultado de uma análise de custo-benefício, que é separado do contexto do próprio relacionamento (Meyer & Allen, 1991). Assim, o compromisso calculista é baseado nas restrições que vinculam a empresa ao seu parceiro e não na consideração das possíveis oportunidades futuras fornecidas por este. Autores, como Geyskens et al. (1996), caracterizam esta motivação como sendo "negativa", em comparação com a motivação "positiva" subjacente ao compromisso afetivo. As razões para se comprometer podem variar entre os parceiros e o compromisso leva tempo para se desenvolver. Estudos constatarem que os vínculos emocionais de um cliente contribuem para os relacionamentos comerciais de longo prazo (Moorman et al., 1992; Morgan & Hunt, 1994), bem como uma expectativa de maiores benefícios no relacionamento contínuo (Geyskens et al.,

1996). Nesta perspetiva, Nyadzayo & Khajehzadeh (2016) argumentam que quando os clientes estão satisfeitos com a experiência de determinado serviço ou produto, o seu nível de compromisso aumenta. No contexto da relação prestador-cliente e dos serviços de consultoria e dadas as diferentes perspetivas do compromisso e a sua relação com a satisfação, formulam-se as hipóteses a seguir.

H4.a: A satisfação do cliente afeta positivamente o compromisso calculista ao prestador de serviço.

H4.b: A satisfação do cliente afeta positivamente o compromisso afetivo ao prestador de serviço.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo principal avaliar o efeito da qualidade do serviço na relação de consultoria. A qualidade do serviço num contexto B2B pode ser captada através das dimensões do modelo INDSERV (Gounaris, 2005a), considerada antecedente da satisfação, e esta como determinante do relacionamento cliente-consultor, que se manifesta através de lealdade, confiança e compromisso.

Tendo por base os conceitos teóricos e as hipóteses de investigação sugeridas na secção anterior apresenta-se o modelo de investigação do estudo (Figura 1).

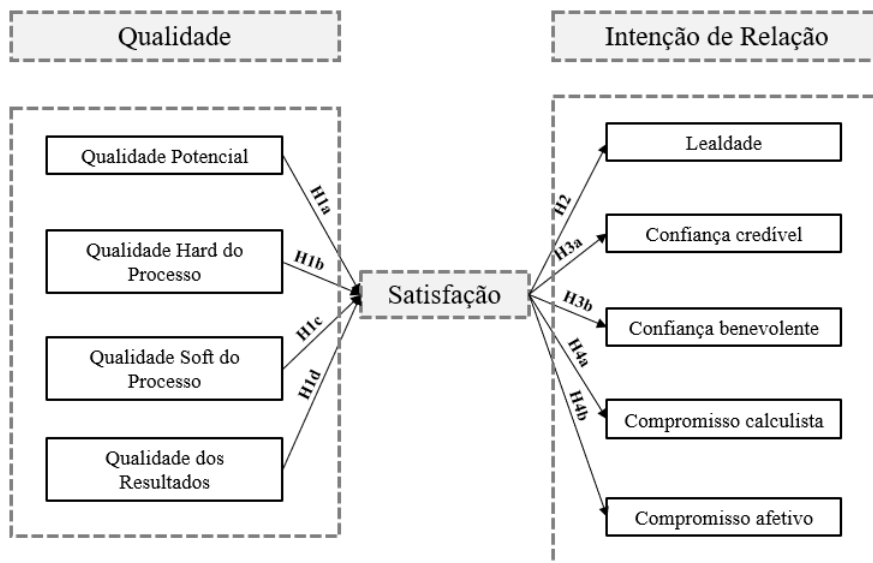


Figura 1. Modelo de Investigação

Para responder ao objetivo e testar as hipóteses de investigação foi seguida uma metodologia de natureza quantitativa. Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário, estruturado com perguntas fechadas e distribuído via *email* pelos clientes de uma empresa de consultoria.

O questionário divide-se em quatro partes. A primeira parte apresenta uma questão filtro, que garante que o questionário é apenas respondido por empresas quem detém atualmente serviços de consultoria contratados. E ainda questões sobre os tipos de serviços contratados, a média anual de negócios com o prestador de serviço, a duração da relação e a frequência de interação cliente-consultor. A segunda parte permite avaliar a qualidade do serviço tendo por base as dimensões do modelo INDSERV (Gounaris, 2005a). A terceira parte do questionário permite avaliar a satisfação, lealdade, confiança e compromisso do cliente em relação ao consultor. A satisfação e a lealdade tiveram por base os construtos selecionados por Molinari et al. (2008) e também utilizados no estudo de Roy et al. (2019). Na avaliação da confiança benevolente e credível foi utilizada a escala definida por Ganesan (1994), e também testada por Voss et al. (2019). Por fim, as medidas para compromisso calculista e compromisso afetivo são baseadas na escala de Kumar et al. (1994) e Gundlach et al. (1995) e também utilizadas no estudo de Voss et al. (2019). Todos os itens foram avaliados numa escala de *likert* de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 a concordo totalmente. A última parte do questionário inclui questões de carácter informativo, como o género, função na empresa, habilitações literárias, e ainda questões acerca das características da empresa, como a sua área de atividade e dimensão.

O questionário foi divulgado online e via *email*, tendo sido respondido por empresas que tinham, à data, pelo menos um serviço de consultoria contratado, pelo que, nos casos em que detinham mais que um serviço desta tipologia, se solicitou que caracterizassem o contratado há mais tempo. Também foi realizado um pré-teste, de onde resultaram pequenos ajustes. O questionário esteve disponível para resposta durante dois meses.

Para efeito de análise de dados foi considerada uma amostra de 107 respostas validas. Os dados foram sujeitos a análise descritiva, e para análise do modelo de estrutural foi usado o SmartPLS, dado ser o mais adequado para avaliar modelos preditivos complexos e para estudos com tamanhos de amostras menores (Hair, 2014).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra em análise é de 107 respostas de clientes de serviços de consultoria. A tipologia de serviço contratado predominante é a de projetos de investimentos, com cerca de 58,8%. No que respeita ao valor médio anual do volume de negócios com o consultor, cerca de 54,21% dos inquiridos refere entre os 10.000€ e os 19.999,99€. Relativamente à duração da relação, cerca de 68,22% dos respondentes detêm uma relação com a empresa de consultoria, de entre 1 a 5 anos. Já no que concerne à frequência de contacto com o consultor, a interação semanal demonstrou-se predominante (37,38).

Relativamente à dimensão das empresas clientes, tendo em consideração o número de trabalhadores da empresa, cerca de 39,25% são pequenas empresas (com 11 a 49 colaboradores) e 33,64% microempresas (com 1 a 10 colaboradores). No que concerne à área da atividade da empresa, esta corresponde, maioritariamente, ao setor dos serviços, nomeadamente 60,38% (aos setores industrial e primário correspondem 35,85% e 3,77%, respetivamente).

4.1 Validação do modelo de medida

Para validação do modelo de medida recorreu-se à análise de validade fatorial, validade convergente e fiabilidade compósita (Hair, 2010).

Da análise é possível verificar (ver Tabela 1), que grande parte dos itens possuem pesos fatoriais superiores a 0,5 (à exceção dos itens QUALPOT_5, LEAL_1, CONFCRE_4 e CONFCRED_6, tendo os mesmos sido excluídos do modelo). Foi, ainda, possível concluir que não só a Fiabilidade Compósita (CR) de todas as variáveis é superior a 0,7, mas também que os valores de *Alpha de Cronbach* se apresentam acima de 0,60 (Pestana e Gageiro, 2014), pelo que estas medidas indicam a fiabilidade das variáveis.

Os valores da variância média extraída (AVE) também excedem o valor recomendado de 0,5 (Hair, 2010), atestando a validade convergente dos construtos em estudo. Por fim, a validade fatorial avaliada pelos *loadings*, verifica-se em todos os itens acima de 0,7 conforme o recomendado. Com base nos resultados, considera-se que o instrumento de investigação do modelo detém a confiabilidade e qualidade necessárias para dar resposta ao objetivo do estudo, demonstrando um bom ajustamento do instrumento de medida.

Tabela 1. Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade

Variáveis/Itens	Loadings	t-value	p	Média	CR	AVE
Qualidade Potencial ($\alpha=0,920$)					0,920	0,698
QUALPOT 1	0,796	17,077	0,00	5,79		
QUALPOT 2	0,877	17,070	0,00	5,78		
QUALPOT 3	0,884	21,528	0,00	6,07		
QUALPOT 4	0,881	15,162	0,00	5,94		
QUALPOT 6	0,729	13,490	0,00	5,69		
Qualidade Hard do Processo ($\alpha=0,909$)					0,909	0,668
QUALHARD 1	0,847	13,412	0,00	6,00		
QUALHARD 2	0,767	10,573	0,00	6,11		
QUALHARD 3	0,766	15,235	0,00	6,03		
QUALHARD 4	0,817	20,273	0,00	6,18		
QUALHARD 5	0,883	30,322	0,00	6,21		
Qualidade Soft do Processo ($\alpha=0,955$)					0,956	0,784
QUALSOFT 1	0,856	19,079	0,00	6,06		
QUALSOFT 2	0,932	46,425	0,00	6,24		
QUALSOFT 3	0,850	20,185	0,00	6,34		
QUALSOFT 4	0,923	32,085	0,00	6,27		
QUALSOFT 5	0,799	19,864	0,00	6,32		
QUALSOFT 6	0,942	42,323	0,00	6,24		
Qualidade dos Resultados ($\alpha=0,937$)					0,939	0,793
QUALRESUL 1	0,930	24,374	0,00	5,95		
QUALRESUL 2	0,891	18,815	0,00	5,98		
QUALRESUL 4	0,785	11,905	0,00	5,64		
QUALRESUL 5	0,947	40,221	0,00	6,00		
Satisfação ($\alpha=0,946$)					0,947	0,817
SAT 1	0,869	28,102	0,00	5,75		
SAT 2	0,930	56,278	0,00	5,73		
SAT 3	0,869	25,898	0,00	5,61		
SAT 4	0,945	73,990	0,00	6,07		
Lealdade ($\alpha=0,890$)					0,893	0,737
LEAL 2	0,955	43,770	0,00	5,71		
LEAL 3	0,760	9,466	0,00	5,59		
LEAL 4	0,849	22,207	0,00	4,88		
Confiança Credível ($\alpha=0,934$)					0,934	0,780
CONFURED 1	0,921	39,231	0,00	5,80		
CONFURED 2	0,873	20,809	0,00	6,28		
CONFURED 3	0,814	10,510	0,00	6,09		
CONFURED 5	0,921	24,376	0,00	5,64		
Confiança Benevolente ($\alpha=0,930$)					0,930	0,769
CONFBEN 2	0,951	31,144	0,00	5,54		
CONFBEN 3	0,906	27,094	0,00	5,39		
CONFBEN 4	0,872	18,523	0,00	5,20		
CONFBEN 5	0,771	11,722	0,00	5,69		
Compromisso Calculista ($\alpha=0,934$)					0,935	0,823
COMCAL 1	0,909	22,959	0,00	4,09		
COMCAL 2	0,867	15,808	0,00	3,59		
COMCAL 3	0,950	28,023	0,00	3,50		
Compromisso Afetivo ($\alpha=0,940$)					0,943	0,887
COMAFET 1	0,896	28,052	0,00	4,47		
COMAFET 2	0,990	53,714	0,00	4,53		

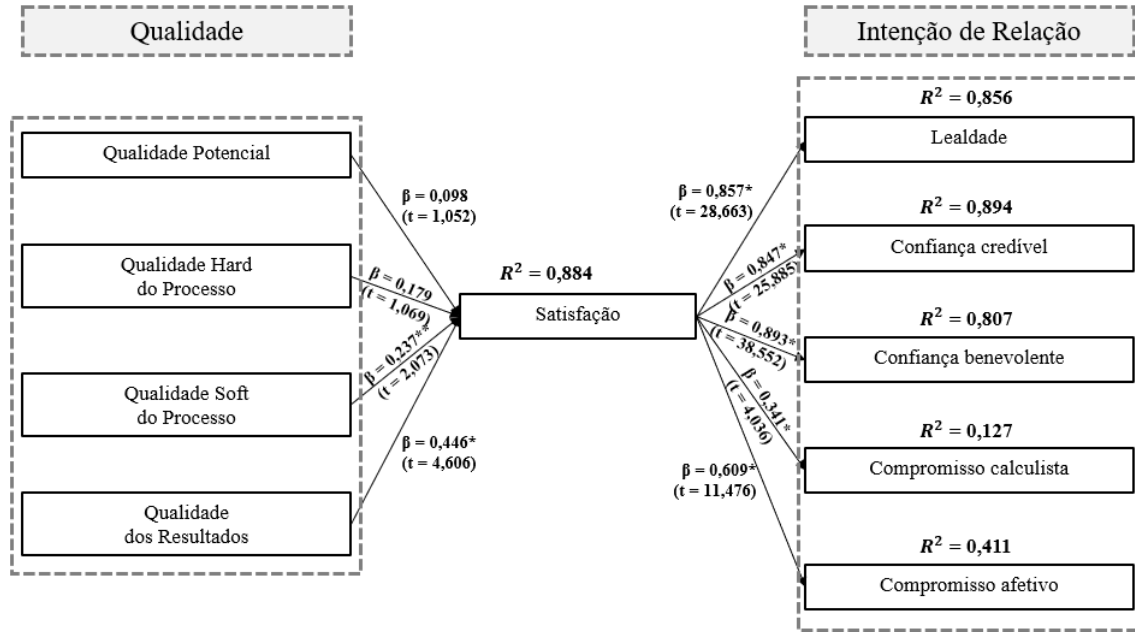
4.2 Validação do modelo estrutural

Nesta fase procedeu-se à confirmação da estrutura relacional dos dados, isto é, à análise das relações causais entre um conjunto de variáveis e à confirmação do modelo teórico, objetivando testar a fiabilidade e qualidade de ajustamento do modelo. Um dos critérios utilizados para a avaliação da qualidade de ajustamento do modelo de equações estruturais é o coeficiente de determinação (R^2), que nos indica o quanto o modelo consegue explicar os valores observados (Hair et al., 2011). Marôco (2014) afirma que valores de R^2 superiores a 0,25 sugerem uma boa validade dos indicadores, tendo-se, para esta análise, recorrido à ferramenta de *bootstrapping* no SmartPLS.

Pela Figura 2 é possível verificar que as variáveis Qualidade Potencial e Qualidade Hard do Processo apresentam uma relação positiva, mas não significativa, com a variável Satisfação. Neste sentido, e de acordo com os dados obtidos, infere-se que, relativamente à Qualidade, as variáveis que apresentam uma relação significativa, e neste caso positiva, com a variável Satisfação são a Qualidade Soft do Processo e a Qualidade dos resultados, sendo esta última a que apresenta um maior impacto ($\beta = 0,446$ com $t = 4,606$ e $p < 0,01$).

Adicionalmente, relativamente à Satisfação, verifica-se um impacto positivo e significativo nas variáveis explicativas do relacionamento, nomeadamente Lealdade, Confiança credível, Confiança benevolente, Compromisso calculista e Compromisso afetivo ($\beta = 0,857$ com $t = 28,663$ e $p < 0,01$; $\beta = 0,847$ com $t = 25,885$ e $p < 0,01$; $\beta = 0,893$ com $t = 38,552$ e $p < 0,01$; $\beta = 0,341$ com $t = 4,036$ e $p < 0,01$; $\beta = 0,609$ com $t = 11,476$ e $p < 0,01$, respetivamente).

Por fim, é ainda possível observar que o modelo conceitual explica 88,4% da variância da Satisfação, 85,6% da variância da Lealdade, 89,4% da variância da Confiança credível, 80,7% da variância da Confiança benevolente, 12,7% da variância do compromisso calculista e 41,1% da variância do compromisso afetivo.



Nota: $*p < 0,01$; $**p < 0,05$; valores de t entre parênteses

Figura 2: Modelo estrutural com teste das hipóteses

A análise de dados permitiu validar sete das nove hipóteses testadas, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Resultado da validação das hipóteses

	Hipóteses	Resultado
H1a	A qualidade potencial influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.	Não validada
H1b	A qualidade hard do processo influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.	Não validada
H1c	A qualidade soft do processo influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.	Validada
H1d	A qualidade dos resultados influencia positivamente a satisfação do cliente no setor de serviços de consultoria B2B.	Validada
H2	A satisfação do cliente influencia positivamente a lealdade no setor de serviços de consultoria B2B.	Validada
H3a	A satisfação do cliente afeta positivamente a credibilidade ao prestador de serviço.	Validada
H3b	A satisfação do cliente afeta positivamente a benevolência ao prestador de serviço.	Validada
H4a	A satisfação do cliente afeta positivamente o compromisso calculista ao prestador de serviço.	Validada
H4b	A satisfação do cliente afeta positivamente o compromisso afetivo ao prestador de serviço.	Validada

As hipóteses que sustentam as relações Qualidade Potencial → Satisfação (H1a) e Qualidade Hard do Processo → Satisfação (H1b) não foram confirmadas, uma vez que o efeito direto da Qualidade Potencial e a Qualidade Hard do Processo apesar de serem positivas, não são estatisticamente significativas. Deste modo, apenas as relações Qualidade Soft do Processo → Satisfação (H1c) e Qualidade dos Resultados → Satisfação (H1d) se demonstram estatisticamente validadas.

Efetivamente, o estudo desenvolvido por Gounaris (2005a) indica que a forma como os serviços são prestados e a interação do consultor com o cliente são fatores significativos para a percepção da qualidade por parte do cliente, dado que estas características ajudam a promover um clima positivo durante a conceção do serviço e facilitam o processo de alinhamento do serviço do consultor com os requisitos específicos do cliente. Adicionalmente, nesse mesmo estudo menciona que a qualidade dos resultados explica não só o resultado dos esforços técnicos por parte do consultor para entregar o serviço, mas também o impacto que o serviço oferecido poderá ter para o cliente, aspeto este significativamente pertinente para a aferição da satisfação com o serviço prestado. No entanto, no presente estudo as hipóteses H1a e H1b não foram validadas empiricamente, ao contrário do observado no estudo de Gounaris (2005a). A razão explicativa para o resultado pode assentar no facto de no presente estudo a amostra ter sido definida por conveniência e, conforme foi observado da análise dos dados demográficos, cerca de 68,22% dos inquiridos já detinham relação de 1 a 5 anos com a empresa de consultoria. Dado grande parte da amostra apresentar interação histórica com uma empresa consultora, faz com que os inquiridos já detenham da percepção da capacidade dos prestadores de serviços em relação à execução dos serviços pretendidos (ou seja, da sua qualidade potencial), bem como dos processos pelos quais os mesmos são concebidos e a forma como o mesmo efetua a avaliação da adequação desses processos para a oferta do serviço pretendido (traduzindo-se na qualidade hard do processo), manifestando-se na não confirmação das referidas hipóteses.

Relativamente às hipóteses que sustentam as relações Satisfação → Lealdade (H2), Satisfação → Confiança credível (H3a), Satisfação → Confiança benevolente (H3b), Satisfação → Compromisso calculista (H4a) e Satisfação → Compromisso afetivo (H4b), todas se apresentam validadas.

Na hipótese 2, e em concordância com o apresentado no estudo de Molinari et al. (2008), as percepções de qualidade de serviço dos clientes podem evoluir para satisfação que, por sua vez,

cria intenções de lealdade. Por exemplo, se a empresa de consultoria “cuida e tem em consideração os interesses do cliente” (qualidade soft do processo), existe uma grande probabilidade de gerar satisfação e conseqüente lealdade. Ademais, e de acordo com Roy et al. (2019), a percepção de qualidade do serviço é essencial para promover a satisfação do cliente e se obter resultados comportamentais de ordem superior em relação ao consultor, nomeadamente a lealdade. Os resultados obtidos no presente estudo vão de encontro aos resultados dos estudos anteriores, na medida em que sugere que a satisfação gerada devido à percepção da qualidade do serviço de consultoria funciona como um componente por excelência para gerar intenções de lealdade. A título exemplificativo, se a empresa escuta os problemas dos clientes e dá várias alternativas para a resolução dos mesmos (qualidade soft do processo), ela cria um cliente satisfeito, e adicionalmente intenções de lealdade.

No que respeita às hipóteses 3 (H3a e H3b) e 4 (H4a e H4b), a sua análise teve por base os construtos de Voss et al. (2019), no entanto nesse as dimensões confiança e compromisso não foram relacionadas com a dimensão satisfação. Porém, para a investigação desenvolvida, considerou-se pertinente avaliar a relação entre estas variáveis, por forma a medir se a satisfação de um cliente com a prestação de um serviço de consultoria poderia, ou não, ter influência na credibilidade e benevolência manifestada para com a empresa e ainda numa atitude calculista ou afetiva por parte deste.

A investigação de Gounaris (2005a) sugere que o grau de confiança entre os prestadores de serviços e o cliente são influenciados pela satisfação com a qualidade do serviço prestado. Assim, ao oferecer um serviço de qualidade superior, o prestador do serviço promove a satisfação do cliente, levando-o a confiar em si. Dasanayaka et al. (2020) sugere ainda, na sua investigação, que demonstrar honestidade e integridade ao lidar com os clientes e demonstrar preocupação com os interesses da outra parte pode ajudar a estabelecer a confiança ou aumentar a confiança nos relacionamentos existentes. No presente estudo obteve-se resultados semelhantes, com a confirmação das hipóteses H3a e H3b, revelando que a satisfação com o serviço desenvolvido se traduz na sensação de confiança no consultor, quer pela segurança transmitida e postura apresentada no decorrer do serviço, quer pela empatia e pela predisposição em resolver qualquer questão e eventuais problemas ao longo de toda a interação.

Relativamente à hipótese 4 (H4a e H4b), os resultados obtidos não demonstraram o ajustamento esperado. Na investigação de Ganesan (1994), é referido que o cliente ao acreditar, não só na

competência e sinceridade no prestador do serviço, mas também na crença das suas boas intenções e no desejo do seu bem-estar, este demonstra-se disposto a estabelecer um relacionamento. Não obstante, o compromisso calculista é uma realidade e, portanto, uma preocupação por parte dos prestadores de serviço. Segundo Geyskens (1996), o compromisso calculista decorre de uma antecipação de altos custos de rescisão ou troca associados à saída do relacionamento, resultado de uma análise de custo-benefício, resultado este que é desvinculado do contexto do próprio relacionamento (Meyer, 1991). Assim, Geyskens (1996) caracteriza esta motivação como sendo "negativa" em comparação com a motivação "positiva" subjacente ao comprometimento afetivo. No entanto, no presente estudo o efeito da satisfação no compromisso calculista demonstrou-se positivo. O modelo conceitual explica apenas 12,7% da variância do compromisso calculista, o que segundo Marôco (2014), dado se manter abaixo dos 25%, não sugere uma boa validade do indicador. A amostra da presente investigação é constituída maioritariamente por empresas com um valor médio anual do volume de negócios com o prestador de serviço de consultoria entre os 10.000€ e os 19.999,99€ (54,21%), o que pode justificar os resultados obtidos. Dado que a disponibilidade financeira necessária para a adjudicação destes serviços ainda ser considerável, tal motiva os clientes a continuarem a apresentar um relacionamento na base de custo-benefício, por forma a averiguarem se posteriormente é possível sair da relação, caso financeiramente lhes seja necessário.

Em suma, a análise dos dados permitiu validar a maior parte das hipóteses em discussão. Foram validadas as hipóteses H1c, H1d, H2, H3a, H3b, H4a e H4b e não validadas H1a e H1b.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender a influencia da qualidade do serviço de consultoria na satisfação dos clientes profissionais, e ainda perceber o que esta última pode desempenhar numa intenção de relação cliente-consultor.

A pertinência deste estudo assentou, sobretudo, no ultrapassar a dificuldade que é sentida na medição da qualidade de um serviço de consultoria, dado que o serviço em causa se caracteriza como complexo, personalizado e à medida das necessidades de cada cliente.

Os resultados tiveram por base uma amostra de 107 respostas validas de clientes de consultoria. Foram validadas sete das nove hipóteses de investigação propostas.

No que respeita à Qualidade, foi analisada a influência que cada uma das suas dimensões produz na Satisfação. Com base nos resultados foi possível inferir para o contexto em estudo que a Qualidade Soft do Processo e a Qualidade do Resultado apresentam uma relação estatisticamente significativa com a Satisfação. Ficou, assim, evidenciado que a oferta de um serviço que se encontra de acordo os parâmetros definidos e cujo impacto se determine benéfico para o cliente, permite uma otimista avaliação dos resultados obtidos, influenciando a satisfação do cliente.

No que concerne às dimensões do relacionamento, os resultados validaram todas as hipóteses. Assim, foi possível inferir que, no contexto estudado, um cliente satisfeito, no que respeita à qualidade dos serviços de consultoria, apresenta uma maior probabilidade de ser leal, de confiar e demonstrar um maior compromisso para com o consultor.

5.1 Contributos teóricos e implicações para gestão

A presente investigação revela contributos teóricos ao corroborar a aplicação do modelo INDSERV na avaliação da qualidade dos serviços de consultoria e por englobar diferentes dimensões do relacionamento cliente-consultor, muitas vezes analisadas de forma isolada.

Para a gestão, os resultados deste estudo confirmam a importância de as empresas de consultoria terem clientes satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados, e como esta pode promover a criação de valor para a organização, através de intenções de continuidade da relação.

Os consultores devem apresentar uma conduta empática, ter abertura a ideias e sugestões, ser benevolentes e demonstrar interesse em promover o sucesso do cliente. Estes aspetos devem ser tidos em consideração, dado que permitem desenvolver uma interação positiva durante a prestação do serviço e facilitam o processo de alinhamento do serviço com os requisitos específicos do cliente. Além disso, no que respeita à qualidade dos resultados obtidos, o mesmo espelha os resultados dos esforços técnicos para a entrega do serviço, mas também o impacto que o serviço poderá ter no cliente. Neste sentido, a consistência do resultado do serviço de consultoria com a estratégia do cliente, é um fator relevante. Para que o cliente desenvolva uma perspectiva otimista em relação ao consultor este deve estar disponível para aconselhar, estabelecer um contacto próximo e resolver prontamente todos os constrangimentos, em prol do sucesso do serviço prestado e da relação.

Das três dimensões consideradas para a intenção de relacionamento a Confiança foi a que apresentou uma maior relevância derivada da satisfação com a qualidade dos serviços de consultoria. Neste sentido, os gestores devem ter em consideração que a base do relacionamento

é a satisfação com a prestação de um serviço de consultoria de qualidade, relacionamento esse que se baseia no desenvolvimento de credibilidade e confiança benevolente. Assim sendo, o consultor deve apresentar segurança sobre os serviços que são prestados, mantendo um discurso e uma postura adequada com o serviço, por forma a sustentar a credibilidade da empresa. Além disso, o consultor deve manifestar uma pronta resolução de eventuais questões que possam surgir e um acompanhamento próximo, de forma a transmitir empatia e promover uma benevolência por parte do cliente.

Em suma, a qualidade do serviço prestado resulta da avaliação que o cliente faz da interação com o consultor e da preocupação deste último com a oferta efetiva. Por forma a que a qualidade do serviço prestado gere satisfação e, posteriormente, leve ao desenvolvimento da relação, o consultor deve adotar uma conduta empática, com abertura a ideias e sugestões, demonstrando interesse em promover o sucesso do cliente. De acordo com as considerações apresentadas, um gerente estará, portanto, em melhor posição para fazer suposições e tirar conclusões sobre a capacidade da sua empresa de converter o aumento da qualidade em satisfação e retenção de clientes.

5.2 Limitações e sugestões de investigação futuras

À semelhança de outros estudos, também este apresenta limitações e sugestões para futuras investigações.

Uma das principais limitações relaciona-se com a amostra. Por um lado, ao ser uma amostra de conveniência, dada a facilidade operacional e o baixo custo de amostragem, tem como consequência a incapacidade de generalizar os resultados. Por outro, revelou-se relativamente limitada em termos de dimensão, pelo que seria pertinente replicar este modelo numa amostra maior, para que se possa, por exemplo, fazer análises comparativas por tipo de cliente, dimensão, e tipo de serviço de consultoria, enriquecendo assim os resultados e conclusões.

Adicionalmente, dado que esta investigação assenta no estudo da intenção de estabelecer relações no contexto da consultoria, mas apenas observa a perspetiva dos clientes, uma análise consultor-cliente e o confronto da opinião de ambas as partes, sobre o processo de consultoria e os relacionamentos, acrescentaria um grande contributo à compreensão do tema. Sugere-se que em futuros estudos se considerem ambas as partes da relação clientes-prestador.

REFERÊNCIAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Aarikka-Stenroos, L., & Makkonen, S. (2014). Industrial buyers' use of references, word-of-mouth, and reputation in complex buying situations. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 29(4), 344-352.
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context [Article]. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-191.
- Ali, M., & Raza, S. A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 559-577.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Appelbaum, H., & Steed, J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Armbrüster, T., & Barchewitz, C. (2004). Marketing instruments of management consulting firms: an empirical study. *Academy Of Management Proceedings*.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S., e Stathakopoulos, V. (2001). Behavioral responses to customer satisfaction: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 687-707.
- Aurier, P., & N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 303-325.
- Ingram, T. N. (1996). Determinants of relationship quality: An artificial neural network analysis. *Journal of Business Research*, 36(2), 137-143.
- Bennett, R., e Robson, P. (1999). Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs. *10(4)*, 351-369.
- Boles, J. S., Johnson, J. T., & Barksdale, H. C. (2000). How Salespeople Build Quality Relationships:: A Replication and Extension. *Journal of Business Research*, 48(1), 75-81.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Caceres, R., & Paparoidamis, N. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Cassia, F., Cobelli, N., & Ugolini, M. (2017). The effects of goods-related and service-related B2B brand images on customer loyalty. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 32(5), 722-732.
- Chen, P.-T., & Hu, H.-H. (2010). The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 405-412.

- Choi, J., Seol, H., Lee, S., Cho, H., & Park, Y. (2008). Customer satisfaction factors of mobile commerce in Korea. *Internet Research*, 18(3), 313-335.
- Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248.
- Clark, A. J. (1995). An Examination of the Technique of Interpretation in Counseling. *Journal of Counseling e Development*, 73(5), 483-490.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling - an Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dahiyat, S. E., Akroush, M. N., & Abu-Lail, B. N. (2011). An integrated model of perceived service quality and customer loyalty: An empirical examination of the mediation effects of customer satisfaction and customer trust [Article]. *International Journal of Services and Operations Management*, 9(4), 453-490.
- Dasanayaka, S., Al Serhan, O., Glambosky, M., & Gleason, K. (2020). The business-to-business relationship: examining Sri Lankan telecommunication operators and vendors. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 35(6), 1069-1087.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Durvasula, S., Lysonski, S., & Mehta, S. C. (1999). Testing the SERVQUAL scale in the business-to-business sector: The case of ocean freight shipping service [Review]. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 132-150.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Edvardsson, B., Holmlund, M., & Strandvik, T. (2008). Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 339-350.
- Elsäßer, M., & Wirtz, B. W. (2017). Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 32(1), 138-152.
- Fullerton, J., & West, A. (1996). Consultant and client - working together? *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 40-49.
- Gallouj, C. (1997). Asymmetry of information and the service relationship: Selection and evaluation of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 42-e.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., e Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, 13(4), 303-317.

- Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management e Data Systems*, 109(5-6), 593-609. <Go to ISI>://WOS:000268623900001
- Gnoufougou (2014). A Direct Relationship Test between Service Quality Dimensions and Customers Satisfactions in Togolese's Business Service Sectors.
- Gounaris, S. (2005a). Measuring service quality in B2B services: evaluating the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.
- Gounaris, S. (2005b). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services [Review]. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Griffin, J. (1995). *Customer loyalty* (p. 135). Jossey-Bass.
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4/6), 509-514.
- Gronroos. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality[J]. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Grünbaum, N. & Stenger, M. (2013). Dynamic Capabilities: Do They Lead to Innovation Performance and Profitability? *The IUP Journal of Business Strategy*. Dec2013, 10(4), 68-85.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5): Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Hennig-Thurau, T., & Hansen, U. (2000). Relationship Marketing — Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept. In T. Hennig-Thurau e U. Hansen (Eds.), *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention* (pp. 3-27). Springer Berlin Heidelberg.
- Huang, P. L., Lee, B. C., & Chen, C. C. (2019). The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13-14), 1449-1465.
- Hurley, R. F., & Estelarni, H. (1998). Alternative indexes for monitoring customer perceptions of service quality: A comparative evaluation in a retail context [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 209-221.
- Iacobucci, D., Grayson, K. A., & Ostrom, A. L. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: Theoretical and empirical differentiation and integration. In *Advances in Services Marketing and Management* 3(C), 1-67.
- Ivens, B. S., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.
- Janita, M., & Miranda, F. (2013). Exploring Service Quality Dimensions in B2B e-marketplaces. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(4).
- Järvi, H. (2019). Customer engagement in the hotel industry: perceptions of hotel staff and guests. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(1), 109-127.

- Karantinou, K., & Hogg, M. (2001). Exploring Relationship Management in Professional Services: A Study of Management Consultancy. *Journal of Marketing Management*, 17(3/4), 263-286.
- Karantinou K. & Hogg, M. (2009). An empirical investigation of relationship development in professional business services. *Journal of Services Marketing*, 23(4), 249-260.
- Kumar, V., Pozza, I. D., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Kumar, N., Scheer, L., & Steenkamp, J. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research [Review]. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Leek, S., Turnbull, P., & Naudé, P. (2002). Managing Business-to-Business Relationships: An Emerging Model. *Journal of Customer Behaviour*, 1, 357-375.
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46.
- Marôco, J. (2014). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações. ReportNumber, Lda. Macneil. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, .
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McLachlin, D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-404.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mitchell, V. W. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315-339.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, *Journal of marketing research*, 38(1), 131-142.
- Molinari, L. K., Abratt, R., & Dion, P. (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context [Article]. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 363-373.
- Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C. (2015). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of Business Research*, 68(7), 1458-1462.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market-Research - the Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. 58(3), 20-38.

- Moser. (1996). Commitment in Organisationen. Bern: Huber.
- Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4), 341-359.
- Mysen, T., Svensson, G., & Payan, J. M. (2011). The key role of opportunism in business relationships. *Marketing Intelligence e Planning*, 29(4), 436-449.
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262-270.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.
- O'Sullivan, D., Dagger, T. S., & Chenet, P. (2010). Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 336-346.
- Pestana, H., & Gageiro, J. (2014). ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPSS 6ª EDIÇÃO Revista, Atualizada e Aumentada. Edições Silabo, Lda
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *30(3)*, 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual-Model of Service Quality and Its Implications for Future-Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual - a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parker, C., & Mathews, B. P. (2001). Customer satisfaction: Contrasting academic and consumers' interpretations [Article]. *Marketing Intelligence e Planning*, 19(1), 38-44.
- Payne, J. W. (1998). Constructive Consumer Choice Processes. *Journal of Consumer Research*, Volume 25, Issue 3, December 1998, Pages 187-217.
- Peterson, S. E. (1982). Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures.
- Pitt, L., Morris, M. H., & Oosthuizen, P. (1996). Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable. *The Service Industries Journal*, 16(1), 1-9.
- Puryear, P. (2008). An Investigation into Perceived Value of Organization Development Consulting Services: A Case Study (PhD dissertation). *Alliant International University, San Francisco Bay, California, United States*.
- Richter, A., & Niewiem, S. (2009). Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 275-288.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *35(2)*, 148-175.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.

- Roy, S., Sreejesh, S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52-69.
- Samen, A. E. (2013). Mobile SERVQUAL: A comparative analysis of customers' and managers' perceptions.
- Samen, A. E., Akroush, M. N., & Abu-Lail, B. N. (2013). Mobile SERVQUAL: A comparative analysis of customers' and managers' perceptions [Article]. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(4), 403-425.
- Sánchez, J., Vijande, M., & Gutiérrez, J. (2012). Value-creating functions, satisfaction and loyalty in business markets: a categorical variable approach using a robust methodology under structural equation modeling. *Quality e Quantity*, 46(3), 777-794.
- Scheer, L., Miao, C., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104.
- Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.
- Sieweke, J., Birkner, S., & Mohe, M. (2012). Preferred supplier programs for consulting services: An exploratory study of German client companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 123-136.
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362-372.
- Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry: Growth of consulting services in India: Panel discussion. *IIMB Management Review*, 26(4), 257-270.
- Stading, G., & Altay, N. (2007). Delineating the "Ease of Doing Business" Construct within the Supplier-Customer Interface. *Journal of Supply Chain Management*, 43(2), 29-38.
- Trivedi, S. D., Nigam, A., & Pareek, A. (2023). Service quality dimensions in the manufacturer-distributor dyadic relationship: manufacturer-to-distributor context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(3), 407-4023.
- Turnbull, P. e Moustakatos, T. (1996). Marketing and investment banking I: practical and theoretical challenges. *International Journal of Bank Marketing*, 14(2), 26-37.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, 119-136.
- Vandaele, D. & Gemmel, P. (2004). Development of a measurement scale for business-to-business service quality: assessment in the facility services sector. Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, 1-35.
- Venetis, K., & Ghauri, P. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1577-1598.
- Venkateswaran, N. (2022). A Process-Based Framework for B-to-B Service Quality: A Practitioner Note of Management Consulting Service. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 211-219.

- Voss, K. E., Tanner, E. C., Mohan, M., Lee, Y. K., & Kim, H. K. (2019). Integrating reciprocity into a social exchange model of inter-firm B2B relationships. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 34(8), 1668-1680.
- Wang, Y., Liu, S., Zhang, J., & Zhong, J. (2022). The evaluation index system of non-rigid demand service quality in safety production: based on the whole process. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(2), 1235-1243.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159-169.
- Wilson, L. J. (1994). Excellent companies and coalition-building among the fortune 500: A value-and relationship-based theory. *Public Relations Review*, 20(4), 333-343.
- Woo, K.-S. & Ennew, C.T. (2005), "Measuring business-to-business professional service quality and its consequences", *Journal of Business Research*, 58 (9), 1178–1185.
- Wu, H.-C., Cheng, C.-C., & Ai, C.-H. (2016). A Study of Exhibition Service Quality, Perceived Value, Emotion, Satisfaction, and Behavioral Intentions. *Event Management*, 20, 565-591.
- Zeithaml, V. A., Bolton, R. N., Deighton, J., Keiningham, T. L., Lemon, K. N., & Petersen, J. A. (2006). Forward-looking focus: Can firms have adaptive foresight? [Review]. *Journal of Service Research*, 9(2), 168-183.

How to cite this article:

Rodrigues, M. A.; Proença, J. F.; & Pereira, A (2023). A Influência da Qualidade de Serviço na Relação de Consultoria, *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Special Issue on Services Marketing, June 2023, 95-124..