

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE SERVIÇOS JURÍDICOS DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS EUERECA, RL

Eugénio de Jesus Wilson de Carvalho

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada

Orientadora:

Professora Ana Lúcia Henriques Martins, Professora Auxiliar – ISCTE
Business School

Janeiro 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE SERVIÇOS JURÍDICOS DA
SOCIEDADE DE ADVOGADOS EUERECA, RL**

Eugénio de Jesus Wilson de Carvalho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão
Aplicada

Orientadora:

Professora Ana Lúcia Henriques Martins, Professora Auxiliar – ISCTE
Business School

Janeiro
2023

Dedico este trabalho a minha querida Mãe, pois ela de um sonho me fez sua realidade. Após a graça divina, tudo começou com Ela.

“Seus clientes mais insatisfeitos são sua maior fonte de aprendizado”

Bill Gates, - Fundador da Microsoft

#

*Faça o que você faz tão bem, que as pessoas vão querer vê-lo novamente,
e vão trazer seus amigos.*

Walt Disney, - Desenhista, Cineasta e Empresário do Entretenimento

Agradecimentos

Quando nos propusemos fazer o mestrado sabíamos quão grande era o desafio, pois passaríamos dificuldades, numa fase de pandemia, e pela mudança da condição de professor para estudante. Por isso procuramos também que a nossa tese se apresentasse com o propósito de resolver um problema que vivemos e procuramos solução, com a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços que prestamos enquanto jurista, enquanto advogado, sendo avaliados pelos clientes.

Expresso os mais sinceros agradecimentos a Professora Doutora Ana Lúcia Henriques Martins, por ter aceitado o desafio e pela clarividente maneira como fez a orientação, sempre elevando o espírito de busca do conhecimento pela pesquisa, incentivando-me constantemente, e sacrificando-se ao dispensar momentos da sua preenchida agenda profissional e familiar. Não caberá nestas páginas a imensa gratidão e simpatia que tenho, pois marcou a minha vida colocando um significativo degrau na conquista deste meu sonho. Obrigado!

Agradeço a minha família pelos sacrifícios consentidos e compreensão manifestada ao se verem privados da minha presença e do meu carinho. À minha sócia e incentivadora Dra. Eremita Marques, aos solícitos trabalhadores da Sociedade de Advogados, Muito Obrigado!

Agradeço a todos que se prestaram ajudar-me a atravessar esta fase, em especial o Dr. João Manuel Correia Filho, pelos cursos que ministrou e pelos sábios e profissionais conselhos.

RESUMO

Os serviços jurídicos têm a particularidade de serem auxiliares do poder no apoio judiciário aos cidadãos e promoção da defesa de direitos com o fundamento do cumprimento da legislação e da justiça. O crescimento na esfera da prestação de serviços jurídicos e do mercado jurídico, obrigam a um aumento do esmero profissional e organizacional para assegurar preservação e crescimento do negócio. A nova lei sobre as sociedades e associações de advogados, em Angola, mantém a proibição da publicidade, levando a que os escritórios de advogados conheçam as suas debilidades, ameaças, pontos fortes e oportunidades de inovação e reinvenção, somente por estudos que analisem a qualidade do serviço prestado. Este estudo de caso tem como objetivo analisar a percepção dos clientes empresariais de serviços jurídicos numa sociedade de advogados, em Angola. Para tal recorre-se à ferramenta EXQ para B2B, de Kuppelwieser e Klaus 2020), em formato de entrevista, para recolha de dados junto das empresas clientes selecionadas. A recolha de dados atingiu um ponto de saturação com 11 entrevistas, nas quais a dimensão do pós-compra é a mais valorizada pelos clientes. Apesar de haver uma opinião global muito favorável sobre a experiência no processo de prestação do serviço, há aspetos que foram identificados como potenciais pontos de melhoria, como por exemplo os de natureza comunicativa, relação interpessoal ou de celeridade processual, permitindo a discussão dos resultados obtidos levar ao desenvolvimento de um conjunto de sugestões de melhoria do processo de prestação do serviço.

Palavras-chave: Avaliação da qualidade; Experiência do cliente; EXQ; Marca; Pós-compra; Prestação de serviços.

Sistema de classificação JEL:

M 10 - Business administration (General).

L96 - Personal, Professional, and Business services

ABSTRACT

Legal services have the particularity of being auxiliaries of power in providing legal support to citizens and promoting the defence of rights based on compliance with legislation and justice. The growth in the sphere of providing legal services and the legal market requires an increase in professional and organizational care to ensure the preservation and growth of the business. The new law on law firms and associations in Angola maintains the ban on advertising, leading law firms to become aware of their weaknesses, threats, strengths and opportunities for innovation and reinvention, only through studies that analyse the quality of the service provided. This case study aims to analyse the perception of business clients of legal services in a law firm in Angola. To this end, the EXQ tool for B2B, by Kuppelwieser and Klaus 2020), is used in interview format, to collect data from selected client companies. Data collection reached a saturation point with 11 interviews, in which the post purchase dimension is the most valued by customers. Although there is a very favourable overall opinion about the experience in the service provision process, there are aspects that were identified as potential points of improvement, such as those of a communicative nature, interpersonal relationships, or procedural speed, allowing the discussion of the results obtained. lead to the development of a set of suggestions for improving the service delivery process.

Keywords: Quality assessment; Customer experience; EXQ; Brand; Post purchase; Services provision.

JEL Rating system:

M 10 - Business administration (General).

L96 - Personal, Professional, and Business services

ÍNDICE

Capítulo 1 Introdução.....	1
1.1 Contexto da Pesquisa	1
1.2 Objetivos e Questão de Investigação.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.2.3 Questão de Investigação	2
1.3 Metodologia e Método.....	3
1.4 Âmbito da Pesquisa.....	3
1.5 Estrutura da Tese.....	4
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1 A Qualidade do Serviço e a Experiência do Cliente	5
2.2 Da qualidade do serviço à qualidade da experiência do cliente	6
Capítulo 3 Metodologia e Métodos de Recolha e Análise de Dados	9
3.1 Método e Etapas da Investigação.....	9
3.1.1 Método de Abordagem.....	9
3.1.2 Etapas da Investigação	10
3.2 Instrumentos de Recolha de Dados.....	11
3.2.1 Entrevista.....	11
3.2.2 Guião.....	15
3.2.3 Pré-Teste.....	16
3.3 Identificação e Seleção dos Clientes para Entrevista	16
3.4 Recolha de dados.....	18
3.5 Análise dos Dados.....	19
Capítulo 4 Da Análise e Aplicação de Caso.....	21
4.1 Apresentação e Caracterização da Sociedade de Advogados.....	21
4.2 Apresentação e Caracterização dos Respondentes.....	22
4.3 Abordagem dos Dados pelas Dimensões e pelos Resultados.....	24
4.3.1 Dimensão "Experiência da Marca"	25
4.3.2 Dimensão "Experiência do Prestador de Serviços"	29
4.3.3 Dimensão "Experiência Pós- Compra"	34

4.4	Análise e Discussão dos Resultados.....	38
4.5	Sugestões a Gestão para Melhoria da Qualidade da Experiência do Cliente....	42
	Capítulo 5 Conclusões.....	45
5.1	Respostas às Questões de Investigação.....	45
5.2	Limitações.....	47
5.3	Sugestões para Futuras Investigações	49
	Referências	50
	Anexo A.....	
	Anexo B.....	
	Anexo C.....	
	Índice das Figuras	
	Figura 1-	8
	Índice das Tabelas	
	Tabela 1.....	14
	Tabela 2	24

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1 Contexto da Pesquisa

A entrada em vigor de nova legislação em Angola obriga os profissionais da Advocacia a se estruturarem em sociedades ou associações. Este desafio tem impacto na gestão, organização, estruturação, capital humano e forma da prestação de serviços jurídicos. A seleção de um prestador de serviços jurídicos acaba, então, por depender muito de informações passadas entre pessoas e empresas, bem como o voltar a usar o mesmo prestador de serviços.

Estudos propostos pela doutrina mais recente, que permitem medir a Qualidade da Experiência do Cliente (EXQ), permitem perceber quais os aspetos a melhorar na prestação de serviço de modo que o cliente regresse ao prestador de serviço bem como comunique com outros a sua experiência. A ferramenta EXQ (Klaus, 2014), com as atualizações que tem registado (Kuppelwieser e Klaus, 2020), são uma forma de atingir este propósito.

A experiência do Cliente, enquanto tema, desperta um notório interesse, pois se crê que quem a usa na gestão obtém resultados vantajados em relação aos que não se servem dela, pelo que os resultados sobre a pesquisa desta temática vão se suportar na ideia do desconhecimento de referências em Angola, sobre a análise da satisfação do cliente pela avaliação da Experiência do Cliente em serviços jurídicos, usando a EXQ, revisada por Kuppelwieser e Klaus (2020), nesta região do continente africano, permitindo criar vantagens.

Em termos de prestação de serviços em B2B, se avaliada pela experiência do cliente ao longo do processo, de certa forma pode-se criar uma vantagem competitiva, pese embora para Angola estarmos a lidar com adversidades do contexto, quer pela falta de estudos, proibição do marketing na atividade dos Advogados, a disrupção do tecido socioeconómico pelo baixo desenvolvimento, como pela depauperização da capacidade económica dos clientes, tornam este desafio, em razão da inovação e necessidade da sua realização, mais profundo, mas não impossível, pois dita a máxima que "*necessitas non habet legem*" (a necessidade não tem lei).

1.2. Objetivos e questões de investigação

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objectivo geral analisar a experiência dos clientes ao longo da prestação de serviço jurídicos pela Sociedade de Advogados Euereca, RL (SAE, RL), aferir as insuficiências ou valias na prestação do serviço, impactantes na gestão dos serviços jurídicos, identificar propostas para melhorar essa experiência do cliente, e perceber porque os clientes referenciam a sociedade a outros clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos que irão permitir atingir o objetivo global da tese, identificam-se:

- (i). Analisar a experiência do cliente ao longo do processo de prestação do serviço, na sua ligação com a perceção com a qualidade percebida desse serviço pelo cliente da Sociedade de Advogados Euereca;
- (ii). Aferir as insuficiências e valias no processo de prestação do serviço, por perceção obtida dos clientes, no serviço prestado pela Sociedade de Advogados Euereca;
- (iii). Identificar os fatores que levaram à retenção dos contratos de prestação de serviço, à expansão dos serviços prestados, e à referenciação dada a potenciais novos clientes da Sociedade de Advogados Euereca.

1.2.3 Questões de investigação

A questão de investigação que se propõe é a seguinte: “O que leva os atuais clientes da Sociedade de Advogados Euereca, RL a manterem e ou a reforçarem o vínculo de prestação de serviço e a referenciam positivamente a sociedade a outros clientes?”.

Neste ínterim, as sub-questões de investigação (sub-QI) são:

Sub-QI 1: Qual a experiência que os clientes têm do processo de serviço disponibilizado pela Sociedade de Advogados Euereca, RL?

Sub-QI 2: O que leva os clientes da Sociedade de Advogados Euereca, RL a recomendar a empresa a outros clientes?

Sub-QI 3: Que pontos de melhoria os Clientes recomendam ao processo de prestação de serviço, para tornar a oferta melhor?

1.3 Metodologia e método

A base que está na utilização da metodologia para a investigação e elaboração deste trabalho científico, que se efetua como um estudo de caso, é a qualitativa, com uso dos resultados e uma formulação inquisitiva, através do método de recolha de dados por entrevistas seletivas e semiestruturadas (Gouveia, 1984; Yin, 2009; Bardin, 2011). A recolha de informações será feita diretamente junto dos clientes empresariais, por interpelação direta dos resultados obtidos, e com admissão excecional da observação local, se justificada. Para isso, será implementado uma série de entrevistas aos seus clientes de um lote que represente um peso económico elevado na atividade da sociedade nos últimos dois anos de atividade.

As entrevistas serão feitas à estrutura diretiva dos clientes e/ou aos seus colaboradores ligados a área de intervenção jurídica. A construção do guião de entrevistas e a avaliação qualitativa dos dados seguirá as recomendações de análise de conteúdo de Bardin (2011, 2016). Assim, será feita uma decifração estrutural dos dados, a análise temática, caracterização associada ao tema central; análise sequencial; análise das oposições; análise de enunciação e findará com o esqueleto da entrevista (estrutural e semântico).

1.4 Âmbito da pesquisa

O trabalho é um estudo de caso, que avalia a prestação de serviços pela Qualidade da Experiência do Cliente de uma Sociedade de Advogados (SAE, RL), tendo como foco clientes empresariais com contratos firmados.

Em qualquer trabalho de estudo e análise onde o âmbito é a tentativa de utilização de uma escala em um contexto prático ou cultural específico, e este ocorre somente em um ambiente B2B, num tipo de serviço em que não é usual realizar este tipo de avaliação devido à variabilidade dos serviços e atributos que a integram e ou da proibição da publicidade. A tese aborda a SAE, com avaliação dos serviços jurídicos como um conjunto, sem destringir ramos de direito, relações jurídicas, devido a limitação do trabalho e análise das diversas matérias jurídicas que a SAE, RL, pauta para o cliente, distintas em direito, tipo de relações, ou dissídios.

Todavia, existe prevalência em matérias que espelham maior solicitação em relação a outras, sendo certo que o fato de serem as clientes todas sociedades de cariz comercial,

a predominância será para matérias do Direito do Trabalho e do Direito Comercial e Societário.

Apesar do pesquisador trabalhar na SAE, RL, este facto não irá influenciar a análise dos dados recolhidos, mantendo-se este isento quer durante a recolha dos dados quer durante a sua análise e discussão.

1.5 Estrutura da tese

O trabalho é composto de cinco capítulos, sendo o primeiro o da Introdução, com primeiro ponto a descrever a Definição do Desafio, o "Problem Statement", o segundo ponto que aflora os Objetivos do Projeto tanto o Geral como os Específicos, o terceiro ponto sobre a Metodologia, Métodos, o quarto ponto sobre o Âmbito da Pesquisa do Projeto, com descrição dos envolvidos e a extensão da aplicação e um último quinto ponto que apresenta a Estrutura da Tese. O segundo capítulo - Revisão de Literatura, faz apresentação dos fundamentos teóricos, tendo no primeiro ponto a apresentação do Conceito da Qualidade do Serviço versus o Conceito da Experiência do Cliente o segundo ponto que traz a Síntese da Evolução dos conceitos da Qualidade do Serviço e a relevância atual da Experiência do Cliente.

No terceiro capítulo - Metodologia e Métodos, se aborda a Metodologia usada conforme a literatura, o Método, destacando as Entrevistas. O primeiro ponto aborda o Conceito de Análise de Dados, os procedimentos Metodológicos, Identificação das Etapas da Realização da Pesquisa, da Recolha de Dados, Métodos para Análise da Informação Recolhida e Participantes, e o Modelo Conceptual da Pesquisa. O segundo ponto é sobre a Entrevista, os elementos de construção do Guião, o Pré - Teste e Recolha de Dados, no terceiro ponto se analisa a Identificação e Seleção dos Clientes, no ponto quarto apresenta-se a Análise dos Dados.

O quarto capítulo versa a Aplicação ou Análise de Caso, e no primeiro ponto, faz a Apresentação e Caracterização da Sociedade de Advogados, no ponto dois a Apresentação e Caracterização dos Respondentes. O ponto três faz Abordagem dos Dados pelas Dimensões e pelos Resultados, o ponto quatro a Análise e Discussão dos Resultados, e apresenta no ponto cinco as Sugestões à Gestão para Melhoria da Qualidade da Experiência do Cliente. O quinto capítulo o da Conclusão, faz no primeiro ponto a apresentação das Respostas aos Objetivos do Projecto, o ponto dois as Limitações da Investigação. O terceiro ponto dá sugestões de potenciais pontos de abordagem ou desenvolvimento futuro de novas pesquisas académicas.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

A análise da Experiência do Cliente (CX) tem evoluído e a sua avaliação demonstra a sua posição de primazia nos estudos realizados por vários autores e na prática, como por exemplo, Lemon e Verhoef (2016). É notório o esforço que muitas sociedades comerciais fazem perante as exigências do mundo moderno e os desafios que este lhes impõe, reagindo para atenderem às solicitações dos clientes, reforçando os seus esforços (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). Para Lemon & Verhoef (2016), a CX não é nada mais que um espaço de averiguação e análise, e aparece como um ponto de partida nas abordagens científicas estruturadas.

Porém, o aumento do interesse e da pesquisa em medidas de CX (por exemplo, Klaus & Maklan, 2012, 2013), refletem-se em trabalhos anteriores que também já foram realizados sobre CX em outros campos, como nos serviços online, apresentado por Novak, Hoffman, & Yung (2000) no sector do turismo, a título de exemplo, por Kim, Ritchie e McCormick (2010) ou Rose, Clark, Samouel e Cabelo (2012). Pesquisadores sugerem que o CX engloba várias subdimensões, que vão desde as crenças, no exemplo de Froehle & Roth (2004), o humor, por Bagdare & Jain (2013), e a estética, por Ali, Hussain, & Ragavan (2014).

2.1 A qualidade do serviço e a experiência do cliente

A "Experiência do Cliente", é a interpretação individualizada do processo do serviço e a sua interação e envolvimento, ocorre através de uma série de pontos de contato, durante toda a sua jornada ao longo do processo do serviço; já o conceito “Experiência do Serviço” refere-se ao cliente que experimenta o serviço, e a diferença entre os dois, como diz Helkkula (2011), pode ser enfatizada no facto de que o conceito de experiência do cliente aborda o cliente como ator da experiência, ou seja, tem foco na interação pessoal do cliente. Isto reforça-se, segundo Meyer e Schwager (2007), na avaliação, interpretação e resposta subjetiva à interação holística.

Segundo Helkkula (2011), acresce a relação, afirmando que a experiência do serviço é parte da experiência do cliente porquanto a primeira, ocorre em regra em circunstâncias em que há uma envolvente que faz surgir contextos relacionais (interações entre o fornecedor e o cliente) e contextos físicos, que se verificam em decorrência do ambiente e objetos tangíveis (Gross e Pullman, 2011). Repetidas vezes se verificam contextos

comportamentais com um papel muito mais significativo na avaliação das experiências por parte do cliente, quando comparado com evidências materiais (instalação, imóveis) (Carbone e Haeckel, 1994)

Apesar de visões contrastantes, há concordância que o CX pode ser considerado um fator chave de comportamentos no contexto B2B (Ulaga, 2018). No entanto, atualmente, a Experiência do Cliente tornou-se um importante foco estratégico na prática de pesquisa e gestão de serviços contemporâneos, pois, criar uma experiência significativa sob a ótica do cliente é considerado crucial para alcançar vantagens competitivas e clientes satisfeitos (Bolton et al., 2014; Mc Coll-Kennedy et al., 2015; Mosavi et al., 2018).

Atualmente, os serviços tornam-se mais "*commodities*" e o consumidor não se contenta apenas com um serviço competente, ele procura boas experiências (Gilmore e Pine, 2002). Mormente esta evolução, há que reconhecer que Otto e Ritchie (1996) já descreviam antes as diferenças entre Qualidade de Serviço e Qualidade da Experiência em serviços, em resultado de um estudo que apresenta: “uma corrente de pesquisa em lazer e turismo que explorou a perspectiva experiencial nessas indústrias. Embora os colaboradores tenham chegado a algum acordo sobre o que constitui a experiência de lazer e turismo, eles o fizeram a partir de perspectivas sociológicas, antropológicas e psicológicas. Outra corrente de pesquisa do campo de marketing geral mostrou que fatores subjetivos, afetivos e experienciais compreendem uma parte substancial da satisfação do consumidor com serviços. Em outras palavras, as medidas de qualidade do serviço podem ser insuficientes para auxiliar a compreensão da satisfação na indústria do turismo. (*Ibidem*, pp 165- 174).

Atualmente, passou a haver uma nova procura por parte do consumidor, que busca uma experiência memorável e convincente e não apenas um serviço competente. Num novo cenário, a experiência do cliente está a substituir a qualidade do serviço como provedora de maior competitividade no mercado (Gupta, 2016). A avaliação da Qualidade da Experiência do Cliente permitirá conhecer quais são os "atributos chave" na experiência de consumo que não foram devidamente investigados em estudos envolvendo qualidade de serviço e satisfação, uma vez que as escalas existentes não podiam medir a lacuna entre o pensamento do cliente e a prática de gestão com relação à Qualidade da Experiência do Cliente (Klaus e Maklan, 2013).

2.2 Da qualidade do serviço à qualidade da experiência do cliente

As várias percepções e ou entendimentos de vários especialistas, como por exemplo Otto e Ritchie (1996) e Gilmore e Pine (2002) sobre avaliação da qualidade de serviço,

representam o elemento principal para o resumir da evolução dos conceitos de qualidade de serviço até a atual e nova noção mais modernizada da avaliação da qualidade da Experiência do Cliente.

Recorre-se, ao pensamento de Lovelock & Wright (2004), que afirmam que os serviços são intangíveis e se contrapõem à tangibilidade dos bens físicos, pois os primeiros antes da compra estão desprovidos de elementos de visualização possível da sua realização física, claramente uma enorme dificuldade ao cliente, já que não encontra facilidade na avaliação da qualidade do serviço. As empresas, ao pretenderem desenvolver ofertas mais adequadas às expectativas dos clientes, devem apresentar-se disponíveis para "tangibilizar" no melhor que puderem o que estão a oferecer como serviço, melhorando a percepção do que se espera (ibidem).

Entende-se que o EXQ é uma ferramenta cuja função é essencialmente avaliar a experiência do cliente, senão, repara-se que apesar de muitos artigos científicos publicados com foco em mensurar a Experiência do Cliente, como são aventados por Berry et al., (2002), Berry e Carbone (2007), Zomerdijk e Voss (2010), Stein e Ramaseshan (2016), e também Chang e Horng (2010). Estes, ao descreverem os seus estudos usavam escalas antes desenvolvidas, tal como o Servqual (SERVice QUALity model) de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), para avaliar a qualidade do serviço e depois do Servperf (PERformance component of the SERVice quality scale), de Croning e Taylor (1992). Para viabilizar os trabalhos, se colocavam numa desconfortável posição, que os impedia de considerarem-se leigos dos avanços, das pesquisas e menos admissível até pouco razoável, ainda que ignorassem o conhecimento de todos os estudos realizados que por evidência da sua riqueza científica, o que dá que dão vantagem a avaliação da experiência com a aplicação do método EXQ. Desta forma, a escala EXQ original, que tem em Maklan & Klaus (2011) e Klaus & Maklan (2012, 2013) as suas fontes, tem sido aplicada em vários contextos de pesquisa B2C, como eventos desportivos por Chang & Chiu (2016), no retalho conforme Deshwal (2016); em turismo no exemplo de Milman, Zehrer & Tasci (2017), na referência a viagens por Choo, Tan, & Yeo (2018), serviços ligados ao prazer (hedônicos), por Roy (2018), ou ainda em serviços financeiros, exemplificada por Raina, Chahal & Dutta (2019) .

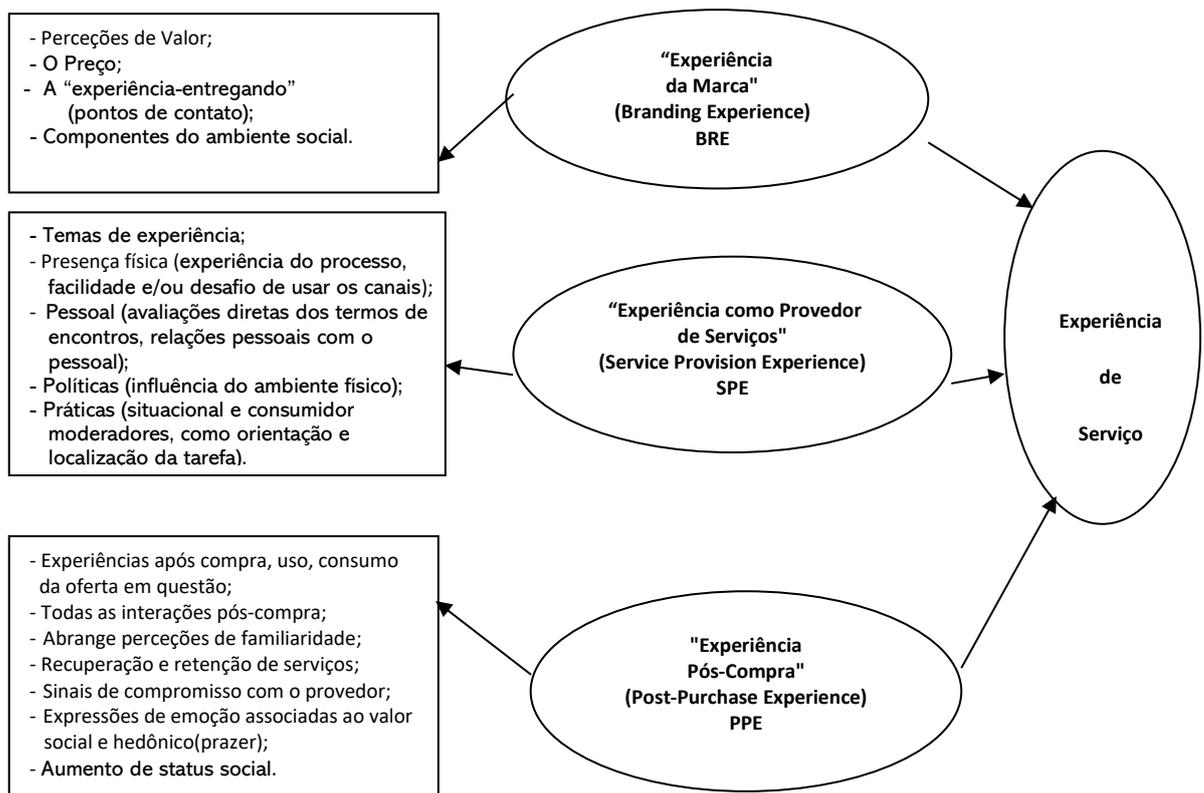
Apesar destes estudiosos concordam que o CX pode ser considerado um fator chave de comportamentos no contexto B2B, Ulaga (2018) refere que hoje a Experiência do Cliente tornou-se um importante foco estratégico na prática de pesquisa e gestão de

serviços contemporâneos, pois, atualmente, criar uma experiência significativa sob a ótica do cliente, é considerado crucial para alcançar vantagens competitivas e clientes satisfeitos (Bolton et al., 2014; Mc Coll-Kennedy et al., 2015; Mosavi et al, 2018).

O referencial teórico da revisão na literatura espelha que todas as aplicações da escala de Maklan e Klaus (2011) tiveram, em vários setores da vida social, uma larga expansão e aplicação para a medição de CX. É por isso conclusivo que, uma evolução na aplicação da escala como referência para medir a Experiência do Cliente, tem na apresentação da escala desenvolvida por Klaus & Maklan (2012), denominada EXQ (*Customer Experience Quality*), reavaliada a escala original em 2014, por Klaus, que se traduz numa moderna e adequada inovação ao fazer a introdução de uma escala tridimensional atualizada, projetada como uma nova escala EXQ que vem abranger as três etapas do CX em dimensões desenhadas numa nova perspectiva, expõe: a marca (pré-compra), o provedor de serviços (durante a compra) e a experiência pós-compra, e um total de 25 itens (ver Figura 1). Posteriormente, foi B2B revista por Kuppelwieser e Klaus (2020), para medir a Qualidade da Experiência também em contexto B2B, uma evidente reviravolta na visão sobre o método de verificação pela escala, criando-se uma grande expectativa que a engrandece, tornando-a a mais atual.

Figura 1: Escala EXQ

Fonte: Adaptado de Klaus and Maklan (2012)



CAPÍTULO 3

Metodologia e Métodos de Recolha e Análise de Dados

Hoje aborda-se com frequência e debatido a necessidade de estruturação de requisitos básicos que delineiam a forma de se efetivar uma análise qualitativa, que se entende deve estar provida de suficiente suporte bibliográfico que conforta com a literatura atual e relativamente ajustada, realizada a pesquisa com recurso a diversificadas formas de análise de dados. Assim, reconhece-se que será uma indispensável condição para que um estudo seja realista e adequado, levando em consideração, conforme defende Gouveia (1984) que o pesquisador é na realidade, também, o seu próprio instrumento de trabalho.

Os objetivos da tese deverão ser alcançados contanto que as matérias pesquisadas na literatura académico-científica existente, e as doutrinas que atendem aos conteúdos, servirão de base bibliográfica. Este capítulo apresenta a metodologia de investigação usada, o método de pesquisa e recolha de informação ou dados por Bardin (2011), que sustentam a avaliação da qualidade determinada como tema do trabalho, pela revisão de literatura.

Descreve-se neste capítulo o que se irá realizar em termos práticos para ir ao encontro do objetivo proposto no capítulo 1, com a indicação dos instrumentos de recolha de dados, a sua construção, a estrutura das questões, o guião, o pré-teste, mas igualmente se faz uma referência aos respondentes da recolha de dados, e a forma como se irá tratar os dados e fazer a sua análise e apresentação.

3.1 Método e Etapas da Investigação

3.1.1 Método de Abordagem

O Método de pesquisa, procura com fundamento nas teses de métodos de pesquisa social aplicada por Yin, (2009), que em abordagem a busca do método a escolher leva a entender que não há uma fórmula específica, mas a escolha depende em grande parte das perguntas de partida para a pesquisa. Reitera que, quanto mais a pergunta busca explicar alguma circunstância presente, por exemplo, “como” ou “por que” algum fenómeno social funciona, mais a pergunta requer uma descrição extensa e “profunda” de algum fenómeno social. Assume que as questões “como” e “por que” devem ser o foco do estudo, uma distinção adicional entre história, estudo de caso e experimento é a extensão do controle do investigador sobre e acesso a eventos comportamentais reais.

Coloca-se em estimação o facto do estudo de caso se basear em muitas das técnicas de uma história, e acrescenta duas fontes de evidência que geralmente não estão incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos que estão sendo estudados e entrevista, de pessoas envolvidas nos eventos, usada aqui como método de recolha de dados, sendo preferido aqui para examinar eventos contemporâneos. Embora estudos de caso e histórias possam se sobrepor, a força única do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional. (ibidem). No caso vertente existe uma adequação, pois trata-se de um estudo único, em que as conclusões do estudo se aplicarão apenas ao contexto que é analisado.

3.1.2 Etapas da Investigação

Para uma discussão metodológica sobre como estruturar sistemas para realizar análises qualitativas, a ciência define três tópicos centrais, tendo em conta a descrição e exemplificação dos procedimentos levados a efeito: I - A necessidade de obter dados dentro de um contexto; II - Da imensidão à sistematização dos dados e III - A composição dos resultados pela redação (Biasoli Alves e Caldana, 1992).

O trabalho terá quanto uma análise de dados a escolha deferida em razão do conteúdo, pela entrevista com pesquisa documental e bibliográfica. Considerando que o objeto pende para o Estudo de Caso único, far-se-á abordagem sobre o afastamento das repostagens probabilísticas ou outra, tal qual é a característica do tema e do fim último do trabalho. Assim, se partirá dos conceitos que vão mostrar como os objetivos de pesquisa se observam e aos seus respectivos referenciais teóricos. Tendo em consideração as indicações de Bardin (2011), organiza-se a administração das técnicas de análise de conteúdo em três fases:

A primeira, pela organização e preparação operacional do material de investigação, denominada Pré-análise, porquanto ela representa a escolha e a demarcação do que será analisado no texto, pelos recursos diversos, dos documentos, tidos em conta para serem submetidos aos “procedimentos analíticos” (Bardin, 2011).

A segunda tem base na Exploração do Material, que se configura pelo esforço de sistematização de categorias de análise e de unidades de sentido, que é a descrição analítica do conteúdo do texto e, por essa razão, etapa decisiva da técnica de análise de conteúdo.

A terceira e última, a Avaliação Material para a extração de indicadores úteis ao objetivo de significação do texto, chamada a do Tratamento dos Resultados, inferência e interpretação, que corresponde à fase em que são consolidadas, sistematizadas, tratadas e julgadas as interpretações de conteúdo explícito e as inferências vindas do conteúdo latente, tendo em conta as condições de produção e de receção do texto, para reflexão sobre as condições de análise.

3.2 Instrumentos de Recolha de Dados

3.2.1 Entrevista

A entrevista, bem como o tipo de registo observacional, determinam a análise de dados que é possível e adequado fazer (Newson & Newson, 1976; Biasoli Alves e Marturano, 1987). Portanto, ao pretender realizar uma análise qualitativa, é fundamental verificar como deverá ocorrer a recolha de dados, que formato de entrevista será o mais pertinente (Biasoli Alves, Dias da Silva, Sigolo e Caldana, 1987). As características do estudo, apontam para a entrevista para a busca de informação, por abordagem a um grupo de gestores, líderes organizacionais a quem se pretende apresentar questionamentos sobre a sua experiência de Cliente, fundada num guião que tem uma base de questões estruturada nos estudos científicos definidos na Escala de Klaus e Maklan (2012, 2014), onde as Dimensões estão previamente definidas e as questões se ajustam na busca da avaliação da sociedade.

A entrevista semiestruturada apresenta-se como a mais adequada para recolha os dados, pois ela parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e recebem as respostas dos respondentes. Os estudos encaminham preferentemente para entrevistas definidas, por Cannel e Kahn (1974), como semiestruturadas, que pedem uma composição de roteiro com tópicos gerais selecionados e elaborados de forma a serem abordados com todos os entrevistados.

Esse formato pede uma formulação flexível das questões, cuja sequência e minuciosidade ficam a depender do discurso e da dinâmica natural quando o entrevistador e o entrevistado se defrontam e partilham a conversa formada de perguntas abertas, para "evocar ou suscitar" uma verbalização que expresse o modo de pensar ou de agir das pessoas face aos temas, surgindo a oportunidade de investigar crenças, sentimentos, valores, razões e motivos que se fazem acompanhar de fatos e comportamentos, captando, na íntegra, da fala dos sujeitos; por isso Rosa e Arnoldi (2006) salientam que as questões

devem ser formuladas possibilitando o entrevistado verbalizar seus pensamentos, tendências e reflexões.

Com esta perspectiva, Fernandes (1991), ao discutir o trabalhar com relato oral, diz que ao realizar uma entrevista o pesquisador estabelece uma relação com os pesquisados, e referindo-se às reflexões ligadas as dimensões humanas na utilização desta técnica, afirma que "*... longe de se constituir em tarefa atribuída a iniciantes, ela perfaz o lugar eleito para se articular conhecimento e realidade espontânea, princípios universais, o singular concreto, a intuição pessoal e a conceptualização formalista...*" (Fernandes, 1991, pp. 1-20). Diz a terminar que, o relato vem com o objetivo de propor, num sentido amplo, procedimentos para levar a efeito análises qualitativas de dados de entrevista, que possam fazer progredir esse modelo na investigação realizada para a tese, já que a preocupação metodológica do pesquisador ao trabalhar com análise qualitativa está numa apreensão abrangente do fenómeno estudado, aliada a garantia de passar um conhecimento crítico da realidade, para cumprir os objetivos, de informação disponível sobre a experiência do cliente na área em estudo no trabalho.

Em função disto, neste trabalho, foi esboçada uma matriz num guião, com perguntas para a realização de entrevistas a Clientes da SAE, RL, de acordo com as dimensões definidas na escala tridimensional EXQ original por Klaus, de 2014. revista por Kuppelwieser e Klaus em 2020 (vide Anexo – A). Ressaltar e apontar que elas são estruturadas tendo em consideração as três etapas da escala: a marca (pré-compra) ou Branding Experience (BRE), o prestador de serviços (durante a compra) (Service Provision Experience) SPE e a experiência pós-compra (Post-Purchase Experience) PPE.

A decisão de conduzir a pesquisa de opiniões tem respaldo na perspectiva da mensuração da experiência de serviço que será baseada na escala revisada por Kuppelwieser e Klaus (2020) para Medir a Qualidade da Experiência. Foram estruturadas as perguntas com concisão, arregaçada clareza, e rotulagem as dimensões.

As perguntas são dispostas em itens que correspondem às dimensões e servem de base para a abordagem livre e esclarecida durante a recolha de opiniões dos respondentes, sendo estas transcritas a rigor do que foi declarado e arrumadas na sequência igual da interpelação, para serem analisadas pelo pesquisador, que para o efeito leva em consideração o nível de percepção dos clientes, as comparações realizadas, os fatores críticos abordados, o conhecimento e a experiência, a descrição de necessidades, o poder e decisão de escolha e avaliação desta, os desejos e preocupações e sua satisfação, bem

assim como todos os aspetos expressos pelos Respondentes que impactam na avaliação do alcance do resultado final esperado pelo Cliente, quer em face do tempo expandido, objetivo alcançado, custo, satisfação pelo atendimento.

Estrutura-se o trabalho da seguinte forma: primeiro com uma parte com conceção teórica e a descrição das perguntas aos integrantes do escritório da prestadora dos serviços, para percepção do nível interno de entendimento dos Objetivos e Missão da SAE, RL (Vide Tópicos em Anexo B), e só depois são entrevistados os trabalhadores das clientes, seus membros da direção para a abordagem a avaliação experiencial da prestação de serviços jurídicos

A título de exemplo das três empresas que prestam serviços médicos, foi escolhida a maior clínica, a que cobre serviços que as outras duas em conjunto possuem, ou ainda na indústria alimentar foram entrevistadas as duas maiores empresas de laticínios, as que possuem maior número de unidades de negócios – fábricas, dentre um leque de outras indústrias existentes na carteira de negócios, tendo ocorrido o mesmo na área de educação e ensino onde a mais experiente, mais antiga e com maior diversidade de serviços que abrange desde os serviços de creche – infantário até ao ensino superior, representa o sentido de pesquisa das outras que estão na carteira, sendo que o mesmo ocorre para os outros serviços. (Vide Tabela 1).

Apesar da diversidade, todas elas são Clientes de um único serviço, o jurídico, por tal conclusivo na escolha da pesquisa o facto de que um único serviço tem maior probabilidade de produzir resultados significativos do que um estudo em muitos serviços (Darby e Karni, 1973; Sharma e Patterson, 2000).

A entrevista é montada com três partes específicas ajustadas as dimensões definidas na Escala de Kuppelwieser e Klaus (2020) (Experiência da Marca, Experiência do Prestador de Serviço e Experiência do Pós-Compra), que têm subsequentemente 25 questões, distribuídas conforme a definição do tema específico de cada dimensão, figuradas como itens que estão distribuídas, 7 para a Dimensão Experiência da Marca, 11 para a Dimensão Experiência do Prestador de Serviço e mais 7 para dimensão Experiência Pós-Compra, que se descreve sucintamente no ponto seguinte referente ao Guião.

Tabela 1 – Mapa com identificação e entradas das empresas com contrato de avença,

Fonte: Base documental existente na SAE, RL

Empresas com Contrato de Avença							
	Pessoas Jurídicas Vinculadas a SAE, RL	Tipo de Atividade	Entrada ≈ Mês/Euros	Contribuição ou Receitas (%)	Meses de Endividamento	Advogado na Cliente	Anos de Contrato
01	Abreluz, Lda	Energia Elétrica	450	8,05%	N/A	0	17
02	Bechamel, Lda	Culinária	250	4,47%	N/A	1	9
03	Celi-Sabores, Lda	Culinária	150	2,68%	N/A	0	6
04	Despachante AMJB	Alfandegas	150	2,68%	N/A	0	7
05.	Djamanus, Lda.	Comércio	150	2,68%	N/A	0	6
06	Cespedes & Santos, Lda	Saúde	220	3,93%	13 Meses	2	13
07	Grupo Pitabel, Lda.	Ensino; Educação	350	6,26%	72 Meses	5	13
08	Gulkis, Lda.	Indústria Alimentar	700	12,52%	N/A	2	6
09	Kat, Lda.	Serviços	150	2,68%	N/A	0	7
10	Lua Car, Lda.	Transporte	150	2,68%	N/A	0	14
11	Mafcom, Lda	Indústria Alimentar	1200	21,46%	N/A	2	20
12.	Pedra Rubra, Lda.	Diamantes e Joias	150	2,68%	N/A	1	6
13	Pitruquinha, Lda.	Educação e Ensino	100	1,78%	N/A	0	18
14	Reivarayot, Lda.	Serviços	150	2,68%	12 Meses	0	8
15.	Yebrimay, Lda (Clínica Amada)	Saúde	150	2,68%	N/A	0	6
16	Max Bet, Lda	Apostas	320	5,72 %	N/A	0	1/2
17	Transbrás, Lda.	Construção Civil	50	0,89%	N/A	0	8
18	Emergate, & Alstomeria Ventures, Pt	Construção Civil &	50	0,89%	48 Meses	0	10
19	Denimar /Mar E Sol, Lda	Formação Militar	0	0	0	0	10
20	Spazio Di Belle, Lda	Culinária	0	0	0	N/A	12
21	Global Máquinas, Lda	Serviços Beleza	0	0	0	N/A	3
22	NDAD, Lda	Comércio	0	0	0	N/A	15
23	Colégio ABECE, Lda	Comércio	0	0	0	N/A	6
24	Low River	Educação	0	0	0	N/A	12
25	Hospitec	Serviços Beleza	0	0	0	N/A	8
26	Ndala Nganga, Lda	Saúde	0	0	0	N/A	10
27	Ociwana, Lda	Comercio	0	0	0	N/A	6
28	Animarte-Animações, Lda	Culinária	0	0	0	N/A	8
29	UÓR- Universidade	Entretimento	0	0	0	N/A	12
30	Angonitro	Ensino Superior	0	0	0	N/A	10
31	Grupo Sarraipa, Lda	Comunicações	0	0	0	N/A	15
32	Clientes Individuais	Serviços- Geradores	400	7,15 %	0	N/A	N/A
	TOTAIS		5590	100%	145 Meses	N/A	Média de 10

À guisa de conclusão deste ponto, importa justificar que o fim da avaliação é obter conhecimento sobre a experiência do cliente baseada na sua opinião, na sua descrição sobre os serviços, situações de que obtem melhorias. Assim se tratando de uma pesquisa fundamentada na metodologia qualitativa com cariz subjetivo, justifica-se a recolha de dados será feita a respondentes que podem dispensar a exposição da sua identificação, pois não se releva os aspetos de utilização para levantamento ou estudo estatístico com uma contextualização diferente por especificação etária, grupal, localização geográfica

entre outros, comumente usadas pelo método de Questionário que aqui se apresenta pouco adequado.

3.2.2 Guião

A construção do Guião para a entrevista baseou-se nas dimensões definidas no artigo de Kuppelwieser e Klaus (2020), que se propõe na análise do EXQ para B2B uma versão actualizada, de como Medir a Qualidade da Experiência do Cliente. Foi sob esta constatação e conhecimento de formulação actualizada diferente daquela que aportava sobre a Avaliação da Qualidade da Experiência do Cliente, que o Guião foi estruturado, comportando as três dimensões sendo a primeira a Experiência do Cliente (EXQ) com a Marca, (Branding Experience) (BRE) com 7 itens que refletem: (i) as percepções de valor dos consumidores sobre os produtos, o preço, a Experiência de pontos de contato (por exemplo, pessoal) e a avaliação da marca em questão, bem como as ofertas dos concorrentes durante o processo de busca e avaliação das ofertas (por exemplo, Srinivasan & Till, 2002); (ii) inclui componentes do ambiente social dos clientes, seus grupos de referência, colegas e outras fontes (por exemplo, mídias sociais e resenhas) (por exemplo, Song & Yoo, 2016).

A segunda Dimensão Experiência do Cliente (EXQ), com o Prestador de Serviços, (Service Provision Experience) (SPE) com itens, onde se recalca a relação, a satisfação, destacada por Dagger et al. (2007), e abrange temas de experiência que surgem quando os clientes interagem com a (i) presença física, (ii) pessoal, (iii) políticas e (iv) práticas. Uma terceira Dimensão Experiência do Cliente (EXQ), com o Pós-Compra (Post-Purchase Experience) (PPE), igualmente com 7 itens, com hipótese de olhar para a Recompra abordada também por Chang et al. (2018), descreve as experiências do cliente após comprar, usar e/ou consumir a oferta em questão (Cho, Im, Hiltz, & Fjermestad, 2002). Essa Dimensão se concentra em todas as interações pós-compra e abrange as percepções de familiaridade citadas por Biedenbach & Marell (2010) e recuperação e retenção de serviços, ditas por Magatef & Tomalieh (2015).

No trabalho de Kuppelwieser e Klaus (2021), estas dimensões correspondem a itens de estudo formulados em matriz para guiar a construção das questões a apresentar na entrevista sendo que estas agrupadas, conformam os 25 itens de três dimensões que permitiram criar igualmente 25 questões colocadas aos Clientes.

Antes de iniciar as entrevistas os Respondentes foram submetidos ao conhecimento e assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pré-elaborado em que o Cliente é convidado a participar da Entrevista (Vide Anexo C).

3.2. 3 Pré-Teste

Um pré-teste da entrevista com dois Clientes, seguindo o que recomendam Vicente et al. (1996) e Yin (2009), é realizado aos potenciais Respondentes que mais dificuldades linguísticas têm, por serem estrangeiros, apesar do domínio da língua veicular.

O pré-teste visa essencialmente efetuar uma avaliação das eventuais dificuldades que poderão surgir antes e durante a entrevista, e da interpretação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), das perguntas colocadas, a lógica e sequência da abordagem, a compreensão do vocabulário apresentado, estruturação das questões, correções necessárias para o redirecionamento do texto tornando-o mais perceptível e, ou até o surgimento de sugestões de melhoria, na apresentação, ou outros aspetos relativos a sensibilidade das perguntas apresentadas, ou outras situações que sendo pertinentes devam ser levadas em consideração na melhoria do texto, sua disposição, sem excepcionar o próprio auto de entrevista.

Os comentários e respostas destes clientes foram recebidos na altura das respetivas entrevistas, por serem os primeiros, o que permitiu fazer ajustes, correções linguísticas, maioritariamente com simplificação de alguns termos para melhorar o nível de perceção da questão, que no entender do Entrevistado que não compreendia o termo usado, ou o que se pretendia questionar. Assim, foi possível evitar que, a má compreensão da pergunta levasse ao risco de uma má interpretação e, concomitante, resultasse numa resposta desconexa com o sentido e alcance da questão. O risco foi minimizado ao máximo com o atendimento dos pedidos dos entrevistados que fizeram o pré-teste, permitindo que os seus registos servissem para contar na análise dos resultados obtidos, havendo aproveitamento total das entrevistas.

3.3 Identificação e Seleção dos Clientes para Entrevista

Os Respondentes identificados do conjunto de empresas, todos têm vínculo por contrato de prestação de serviços jurídicos, firmado com a Sociedade de Advogados Euereca, RL, e foram convidados para apresentar as suas opiniões sobre os serviços que a SAE tem prestado, abordando aspetos ligados a marca, a experiência do prestador de serviço e a

experiência do pós-compra, conforme o guião da entrevista. Foi construído um modelo de carta para formalizar os convites para que estas participassem das entrevistas.

As empresas foram convidadas, porque escolhidas com base em critérios que as permitissem qualificarem-se para a entrevista, nomeadamente: (i) o facto de possuírem contrato firmado com a SAE; (ii) o tempo que já mantém a relação jurídica, que os coloca numa interação direta com o seu provedor de serviços jurídicos, em pelo menos 5 anos; (iii) o volume de solicitações em serviços, volume agregado de compras das empresas na sociedade de advogados e sua comparação com o de outras empresas clientes; (iv) o facto de elas representarem uma posição alta nas contribuições financeiras arrecadadas pela SAE; (v) a condição obrigatória de serem pessoas coletivas devidamente legalizadas.

O primeiro critério – (i) o facto de possuírem contrato com a SAE, RL, ilustra, que estas num leque de mais clientes estão vinculadas à sociedade de advogados para uma prestação de serviços jurídicos em regime de avença, em que esta última se compromete a prestar serviços a partir do seu escritório ou da sede das empresas, podendo estabelecer nelas um jurista em regime permanente, que resolve casos menores e prepara os dossiers mais complicados. Em contrapartida a cliente efetua o pagamento de uma avença mensal, fixada, sem cobranças de taxas horárias, deslocações, consultas, nível de complexidade, patrocínio judiciário, tendo de devolver os valores de taxas, impostos, custas, ou outras despesas que a SAE, RL tenha liquidado e que sejam obrigação das empresas liquidarem.

O segundo critério – (ii) o tempo que já mantém a relação jurídica, contratualizada. Foram escolhidas aquelas empresas que estão com uma relação de mais de cinco anos, porque renovaram aos contratos, mantêm-se fiéis ao prestador de serviços possuindo experiências no relacionamento que permite estar enquadradas em todas as questões previstas no guião. Porém, existem empresas com contratos recentes que estão a menos de cinco anos ou outras ainda que estão no primeiro semestre da sua execução, com por exemplo a Clínica Amada e a empresa de Jogos de Sorte – Max Bet, respetivamente.

O terceiro critério – (iii) o volume de solicitações em serviços ou volume agregado de compras das empresas na SAE e sua comparação com o de outras empresas clientes. Este critério mostra objetivamente um maior relacionamento, maior demanda e interação, maior comunicação e relação interpessoal, sendo que o volume de solicitações determina a resolução célere com a integração na Cliente de juristas que atendem as situações “*in situ*” e na hora. Estas empresas têm um número maior de trabalhadores e regularmente apresentam quinzenalmente, entre duas a três situações de resolução de conflitos de

trabalho, recursos em matéria disciplinar, rescisão por mútuo acordo, pareceres, negócios novos, negociações e ou contratos por formar. Todas elas têm um volume significativo de demanda, porque possuem processos a correr trâmites em tribunal, na inspeção geral do trabalho e procuradoria, ao passo que as menores esporadicamente trazem situações e raramente têm casos em juízo.

O quarto critério - (iv) o facto de elas, representarem as posições mais altas nas contribuições financeiras arrecadadas pela SAE, RL, considerando que o valor mais baixo das avenças existentes na sociedade de advogados, representa uma entrada equivalente a 6.000,00 Euros por ano, e aqui foram selecionadas empresas que arrecadam de cerca de 1.800,00 Euros a 14.400,00 Euros, que é o valor mais alto de entrada, no ano.

O quinto critério - (v) a condição obrigatória de serem pessoas coletivas legalizadas, visto que a carteira de clientes da SAE, RL tem uma diversidade de clientes, em que se inclui igualmente pessoas singulares, com questões de índole não empresarial, para além das empresas que solicitam serviços pontuais. O critério adotado exige a regularidade na prestação de serviços para garantir a existência de uma relação e interação mais longa.

Estes critérios de seleção levaram a que fossem identificadas pela sociedade de advogados 15 das 31 empresas que possuem contratos, sendo umas com mais de 20 anos de relação e outras com meses de vinculação, perfazendo uma média de 10 anos.

Dos convites enviados, 15 empresas responderam ao pedido, no entanto destas, 2 declararam que estavam em risco de não participar por indisponibilidade de tempo, 3 pediram tempo, por estarem ausentes do país, e 1 não compareceu remetendo-se ao silêncio após terem aceitado o convite. Assim das 15, foram realizadas efetivamente onze entrevistas, visto que foi alcançada a saturação de dados, conforme Glaser & Strauss, (1967) após a realização da décima primeira entrevista individual em profundidade, porquanto as respostas começaram a pender para uma repetibilidade, com falas iguais e incidências no texto com termos que se assemelhavam nas respostas já dadas. Foi decidido não continuar a colher dados por serem iguais as anteriores e não acumulava referência para uma análise diferenciada. As entrevistas ocorreram somente com conhecimento do Guião de roteiro das perguntas e subscrição do TCLE.

3.4 Recolha de dados

Os intervenientes são chamados a opinar em discurso livre, e individualizado, guiados por perguntas que os leva a dimensão desejada, sem a rigidez que lhe retiraria a liberdade

de comentar, apresentar sentimentos, emoções, com descrição de situações para a análise e avaliação. Os dados são obtidos sem que se pretenda mais do que proporcionar um discurso aberto, livre, menos dirigido e mais objectivo para a avaliação. O meio de recolha usado é o áudio, com gravação autorizada, sendo esta posteriormente transcrita a rigor do que foi declarado e arrumada na sequência da interpelação, para ser analisada pelo pesquisador, que leva em consideração o nível de percepção dos clientes, as comparações realizadas, os fatores críticos abordados, o conhecimento e a experiência, a descrição de necessidades, o poder e decisão de escolha e avaliação desta, os desejos e preocupações e sua satisfação, bem assim como todos os aspetos expressos pelos Respondentes que impactam na avaliação do alcance do resultado final esperado pelo Cliente, quer em face do tempo expendido, objetivo alcançado, custo, satisfação pelo atendimento.

3.5 Análise dos Dados

Segundo Bardin (2016), a análise dos dados refere-se a análise do conteúdo como sendo um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam à discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Ademais, conclui na sua obra reflexões acerca da análise do conteúdo e a linguística, por conterem um objeto comum, a linguagem, já que embora as suas diferenças sejam acentuadas, a linguística preocupa-se com o estudo da língua e seu funcionamento, ao passo que a análise do conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás do significado das palavras; e da análise do conteúdo e análise documental, pois, segundo ela algumas técnicas e procedimentos da análise de conteúdo, fazem menção a análise documental como forma de condensação das informações, para consulta e armazenamento uma análise de conteúdo não deixa de ser uma análise de significados, ao contrário, ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respetiva interpretação focada em exemplos práticos. (*ibidem*).

Além disso, enfatiza que a análise do conteúdo em entrevista é muito complexa e, em alguns casos, o tratamento dos resultados compreende a codificação e a inferência. Descreve, por fim, as técnicas de análise, categorização, interpretação e informatização, apresentando alguns exemplos facilitadores. O mesmo autor apresenta os critérios de categorização, ou seja, escolha de categorias (classificação e agregação). Categoria, em geral, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos. Na etapa seguinte, a visão de Bardin (2016), ocupa-se em trabalhar com assuntos relacionados ao tópico inferência, que segundo ele, com a técnica

de tratamento de resultados é orientada por diversos polos de atenção, ou seja, polos de comunicação (emissor recetor, mensagem e canal) (*ibidem*).

Mormente a enunciação dos polos de comunicação, segue a aparição de novos tópicos, temas e elementos de suporte que formam os dados. Assim, surge a necessidade de se comparar enunciados e ações entre si, com intuito de averiguar possíveis unificações. As semelhanças existentes nos temas que se apresentem diversos, devem ser da responsabilidade do estudioso que pesquisa, achá-las, desmitificá-las, aplicando-se em discernir as diferenças e as semelhanças.

Em sequência Bardin (2016) apresenta técnicas aplicadas a análise do conteúdo, que são: análise categorial, de avaliação, de enunciação, de expressão e das relações. Assim, podemos concluir que a análise de conteúdo é uma leitura "profunda", determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspetos exteriores. Ademais, a técnica permite a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo. (*ibidem*).

CAPÍTULO 4

Da Aplicação e Análise de Caso

Este capítulo versa a parte analítica dos dados recolhidos, organizado em cinco pontos. Um primeiro que faz a apresentação e caracterização do prestador de serviços como estudo de caso, da Sociedade de Advogados Euereca, RL (SAE,), mostrando a sua condição legal, histórico e situação atual; o segundo ponto com a apresentação e caracterização dos Respondentes, selecionados do global das clientes; um terceiro ponto que faz a abordagem dos Dados pelas Dimensões e pelos Resultados levando em consideração a revisão da literatura e os objetivos do trabalho, em sede do Método de Recolha de dados optado; um quarto ponto - Análise e Discussão dos Resultados- que identifica os resultados para uma abordagem comparativa sobre na análise das respostas dadas em função das dimensões e comparativamente entre os itens e as dimensões; e um quinto e último ponto de - Sugestões à Gestão para Melhoria da Qualidade da Experiência do Cliente, que se baseia na elaboração das sugestões de melhoria no processo de prestação de serviços, com consequência na experiência do cliente ao longo do processo, decorrentes da análise dos resultados obtidos, a introduzir na SAE, RL.

4.1 Apresentação e Caracterização da Sociedade de Advogados

A EUERECA-Sociedade de Advogados, RL, é uma sociedade de responsabilidade limitada, registada na Ordem de Advogados de Angola (OAA), sob o número 115/2019, tem sede em Luanda, na Travessa Américo Júlio de Carvalho, nº. 4, Bairro Azul, Ingombota, com endereço eletrónico: euerecaadvogados12@gmail.com. Criada em 1999, com a designação "Advogados EWC", foi transformada em SAE, RL em 2019, fazendo parte das primeiras cento e vinte sociedades registadas pela Ordem dos Advogados de Angola (OAA), sendo que os seus sócios são detentores das cédulas nº 86 e 389, num universo de mais de oito mil Advogados e Advogados-Estagiários no mercado de Angola. A firma é constituída por Advogados experientes, formados em Angola, e a nível internacional, vocacionados a advocatória e especializados na gestão da atividade jurídica e assessoria a empresas, com atuações em negociações e conciliações, solicitadoria, apoio à registos, procedimentos, em variadas áreas do Direito.

A estrutura societária tem Assembleia Geral com 2 Sócios, 1 Secretário, e a estrutura orgânica comporta 1 Diretor Executivo, 6 Advogados Associados, 4 Advogados

Seniores e 6 Advogados-Estagários. A SAE, RL, criou e monitoriza 6 gabinetes jurídicos nas Avenças, com 10 Juristas - Advogados. Tem como Objetivo o desenvolvimento de atividades jurídicas com atendimento personalizado, visando a intervenção na resolução de conflitos ou litígios, usando para tal profissionais qualificados.

A Missão da sociedade é realizar atos jurídicos com esforços profissionais dos Advogados e Administrativos, para a obtenção de soluções jurídicas das questões a si confiadas, usando defesas assertivas, negociações objetivas, buscando a satisfação dos seus Constituintes e o engrandecimento dos negócios e direitos. A sua Visão é consolidar-se como sociedade de referência nos segmentos de atuação, com eficácia, gerando valor aos Clientes e Colaboradores, para alcançar a médio prazo um lugar dentre as dez melhores sociedades de advogados atuantes no mercado angolano. Os valores pelos quais se rege são os Padrões Éticos e Deontológicos; Destreza e Competência Profissional; Resiliência e Dedicção; Confidencialidade e Respeito; Actuação pela Justiça e Legalidade; Competência, Criatividade e Agilidade; Honestidade, Comprometimento e Respeito; Solidariedade e Humanismo.

A Carteira de Clientes tem um lote 43 empresas registadas na sua base de dados, sendo que 31 estão vinculadas por contrato, das quais 25 estão em vigência e são atendidas em regime de avença. Tem um registo de cerca de 27 clientes particulares dos quais somente 12 são ativos, com casos em acompanhamento neste ano judicial.

4.2 Apresentação e Caracterização dos Respondentes

A SAE, RL, presta serviço a empresas, tendo convidado trinta e uma, sendo delas elegíveis no contexto do estudo que está a ser realizado e cumprindo os critérios referidos no capítulo anterior, 15 a saber: 1. Abre Luz, Lda.(Energia & Eletrificação) empresa da área de instalação, gestão e manutenção de redes de eletrificação urbana, para a iluminação pública; 2. Bechamel, Lda. (Serviços de Restauração Espetáculos e Recreação) empresa representa o interesse de outras duas empresas angolanas, do mesmo ramo, para a prestação serviços de culinária angolana e internacional; 3. Celi Sabores, Lda. (Serviços de Restauração & Recreação); empresa faz a prestação serviços de culinária angolana e internacional, gere dois restaurantes, um em Luanda e outro em Lisboa; 4. Despachante Oficial António Mateus João Baptista (Presta serviços de Despacho Aduaneiro) atua na área de desembaraço de produtos e meios importados e no processo de exportação em regime liberal; 5. Djmanus, Lda. (Prestação de Serviços &

Comércio Geral) gere dois postos de venda de produtos alimentares, com o conceito de loja de proximidade, ambos em Luanda; 6. Grupo Céspedes & Santos, Lda. (Serviços Clínicos e Medicamentosos) presta serviços clínicos, com atendimento médico e medicamentoso, sem banco de urgência nem internamento. É pioneira na aplicação do ozono noutras unidades médicas; 7. Grupo Pitabel, Lda. (Educação, Ensino Superior, Agropecuária); Um dos gigantes do ensino privado em Angola, é também um dos primeiros 10 promotores do ensino superior privado. Promove a aquicultura (cultivo de tilápias) e agricultura. Promotora da 3ª melhor Universidade de Angola; 8. Gulkis - Comércio Geral, Lda. (Indústria de Lacticínios e Alimentar) A terceira maior empresa de produção de lacticínios e derivados em Angola. Explora a indústria alimentar com fábrica de bolachas, massas, pastas e óleos; 9. KAT, Lda. - Gere três postos de venda de produtos alimentares – no conceito de lojas de proximidade; 10. Lua Car, Lda.- Serviços de Rent a Car e táxis, com aluguer personalizado e sob marcação; “. 11. Mafcom, Lda. - Segunda maior empresa de produção de lacticínios e derivados em Angola. Explora a indústria alimentar com margarina, maionese, ketchup, massas, pastas e óleos, para além da indústria de bebidas não alcoólicas. É a maior cliente da SAE RL e, tem como subsidiárias: - a.- Miafarma (Farmácia, Equipamentos); b.-Virtue (Importações & Exportações); Gelimo (Prestação de Serviços); Maca de Giz (Comércio Geral) todas a receberem prestação de serviços jurídicos por um contrato unificado gerido a partir da holding; 12. Pedra Rubra, Lda. - Lapidação de Diamantes, fabrico e comercialização de Joias; 13. Pitruquinhas. - Creches e infantários-Luanda e Lisboa, promove o ensino pré-escolar; 14. Reivarayot, Lda.- Ozono Terapia, Importação de Equipamentos Médicos hospitalares. Distribuidora exclusiva de equipamentos de tratamento por ozono terapia; 15. Yebrimay, Lda. -Serviços Médicos Clínicos, sem urgências nem hospitalização, com conceito ambulatorio. A caracterização mais detalhada em dados destas empresas com indicação da relação contributiva nas receitas da SAE, RL, se apresenta na Tabela 2. O estudo não inclui os Clientes individuais, nem aqueles que apesar de serem coletivos tiveram, refreio ou mesmo suspensão da relação, ou ainda aqueles que de momento estão com poucos contatos e pouca regularidade na receção da prestação de serviços, tidos aqui como elementos de exclusão por inexistência de serviço considerável.

Tabela 2 – Mapa com os critérios de classificação para acederem as Entrevista,

Fonte: Base documental existente na SAE, RL

CRITÉRIOS E SELEÇÃO DE EMPRESAS															
EMPRESAS SELECIONADAS >>>>>	01 ABRE	02 BECH	03 CELI	04 AMJB	05 DJMS	06 CESP	07 PITA	08 GULK	09 KAT	10. LUAC	11 MAFC	12. PEDR	13 PITR	14 REIV	15. YEBR
1- O facto de possuírem contrato com a SAE, RL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2- O tempo que já mantém a relação jurídica, contratualizada. (anos)	17	9	6	7	6	13	23	6	7	14	20	6	18	8	6
3- O volume médio de solicitações em serviços ou volume agregado de compras das empresas na SAE - Solicitações /Mês.	2	2	1	1	1	5	4	5	1	1	6	1	1	2	1
4- Peso nas contribuições financeiras arrecadadas pela SAE.	8,05%	4,47%	2,68%	2,68%	2,68%	3,93%	6,26%	12,52%	2,68%	2,68%	21,46%	2,68%	1,78%	2,68%	2,68%
5- A condição obrigatória de serem pessoas jurídicas coletivas devidamente legalizadas.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.	DA.	LDA.	LDA.	LDA.	LDA.
6- Peso Global	79,91% da Massa Total das receitas arrecadadas em Avenças mensais														

- 1 -Empresas selecionadas foram numeradas conforme citação na tese;
- 2 -Todas possuem contrato firmado com a SAE;
- 4- O valor indicado é o das contribuições contabilizadas no peso da atividade da SAE;
- 5 - Todas são sociedades por quotas, com Responsabilidade Limitada (LDA), possuindo mais de um sócio.

4.3 Abordagem dos Dados pelas Dimensões e pelos Resultados

Este ponto leva em consideração a revisão da literatura e os objetivos do trabalho, que em sede do Método de Recolha de dados opta pela especificidade da matéria, o que se pretende alcançar, ao proporcionar aos Respondentes ter um discurso mais aberto, de exposição livre e menos dirigida e ao final mais objectivo para o processo de avaliação. Reputa-se de importância aclarar que este estudo é o primeiro até onde se sabe, a medir o B2B experiência do cliente no contexto de Angola, para uma realidade de serviços jurídicos. Assim em consequência resulta confirmação por Lemon & Verhoef, (2016) que a escala EXQ em um contexto B2B amplia e expande o conhecimento de CX em um campo pouco pesquisado, daí a escolha sucedida.

O contexto e especificidade do trabalho aconselha o uso da Entrevista, ainda que semiestruturada, porque é a mais usual no contexto, se fundamentada na opção pelo mais atual conceito tridimensional estabelecido por Klaus e Maklan (2014) é a entrevista num

discurso livre, aberto para responder dentro de um padrão de quesitos agrupados nas dimensões, usada para a abordagem conceitual e prática conforme Bardin (2016).

Neste sentido e seguindo a lógica indicada por Kuppelwieser & Klaus(2020), foi explorada sistematicamente a escala EXQ dimensionalidade e a natureza das relações entre os itens de ordem superior, e dos seus pontos correspondentes, passando para uma interpretação dos dados, feita com retoma do referencial teórico, sustentando as análises dando sentido a interpretação, já que pautadas em inferências buscam o que se esconde por trás dos significados das palavras para apresentarem, em profundidade, o discurso dos enunciados (Bardin, 2016). Assim, são analisados os itens de forma separada em cada Dimensão, começando por avaliar em linha todas as respostas dadas pelos Clientes num determinado item, que se escalona e se analisa por interpretação do pesquisador.

A pesquisa mostra que o CX escala, precisa ser aplicável em contextos múltiplos e abrangentes para ganhar tração na prática de marketing (Lemon & Verhoef, 2016), porém, ao considerar a experiência do cliente na advocacia, a diferença de contexto está na diversidade de atividades e perfil dos Clientes, sendo necessário recorrer a avaliação, nomeada mas não exclusivamente, a um parâmetro de indicadores (prazo, sigilo, disponibilidade, tempo de advocacia, modos de pagamento, capital humano, número de advogados, dentre outros) ditados pelo mercado, fazendo valer numa comparação de vários setores de atuação das empresas clientes, diferentes por suas características.

Considerando que a escala EXQ que Klaus e Maklan (2014) propuseram faz mensuração da CX holística, precisa-se capturar todos os três estágios do cliente total experiência e jornada - pré, durante e após a compra (Puccinelli et al., 2009), bem como todas as possíveis influências diretas e indiretas, interações entre o Cliente e outros autores (De Keyser, Lemon, Klaus, & Keiningham, 2015). De resto, veja-se numa análise mais circunstancial cada Dimensão abordando cada item num tratamento das respostas de todos os Respondentes.

4.3.1 Dimensão "Experiência da Marca"

Assim, na Dimensão "Experiência da Marca" (Branding Experience) BRE - O primeiro item - BRE 1, dispõe sobre a avaliação da Reputação. A descrição (credibilidade na praça) identifica, as percepções de valor dos consumidores durante o processo da procura e verificação das ofertas disponíveis no mercado, antes da compra / aquisição (por exemplo, Hair, Rose e Clark, 2007), o que pelos dados estamos diante de uma

“expectativa positiva”, segundo Bardin, (2016), apesar de haver uma falta de homogeneidade nas respostas dos Clientes, com afirmações: "competência profissional", "zelo", "desempenho”, a se realçarem.

O segundo item – BRE 2 -, aborda as percepções sobre a Expertise da sociedade. É relevante considerar que estudos anteriores se apoiam em trabalhos conceituais que sugerem que a experiência de serviço é a base ampla (por exemplo Schembri, (2006); Berry et al., (2006), pois ela resulta da perícia e rotina do bem fazer. Esta opinião sugere um reconhecimento da existência de conhecimento, capaz de satisfazer o serviço esperado, identificada, com achados descritos pelos termos: "boa expertise", "pessoal competente", “um quadro de pessoal competente, sempre a altura das solicitações...”. A avaliação neste item, demonstra que a expertise tem preponderância e é reconhecida pela maioria dos entrevistados, o que, segundo o critério de análise de Bardin, (2016), poderia ser a chamada “ausência de constrangimentos”, como se constata na descrição da frase: “Pela capacidade e competência técnica dos advogados que diretamente lidam conosco, portanto, dizer que, se tem bons advogados é porque o escritório é necessariamente bom”, expresso pelo Respondente 11 conforme a ordem de entrevista

Um terceiro item – BRE 3 -, aborda que conforme as necessidades e sua resolução, se tem independência no aconselhamento que recebe da sociedade, para sua aplicação, o que pode transferir uma avaliação sobre componentes do ambiente social dos clientes (liberalidade de quem oferece serviço e a liberdade de aceitar e implementar decidindo de quem recebe o serviço). Há uma firme posição, quase genérica, (Respondentes) em que se afirma haver consciência de que se aconselha para o bem sem impor, limitam-se a dizer o que é certo, e isso tem respaldo em termos como: "escolha", "melhor caminho", "decisão", "respeito pela opinião", "não há imposição", "o cliente é que escolhe.", ou ainda na descrição da frase: " ...há uma análise da mais valia e a minha apreciação aquilo que eu considero que é vantajoso do escritório e então eu tomo a minha decisão..." ou "porque os advogados apresentam a sua análise técnica- jurídica e deixam sempre ao critério da gestão da direção da empresa a tomada de qualquer decisão...". Esta avaliação nos remete aquilo que Bardin, (2016), na perspectiva de análise temática descreve como liberdade, no caso do cliente, ter de tomar a decisão e fazer o que quiser.

O quarto item – BRE 4 - da Dimensão Experiência da Marca, mostra que os itens anteriores são propulsores para a escolha da prestadora de serviço, se considerar que terá um impacto na marca quando se aborda o B2B (Biedenbach e Marell, 2010), o que se

constata na questão: -"que outros motivos, levam a fazer a escolha desta sociedade de advogados"- pois busca-se a causa que gera, ou impulsiona a expectativa de um bom serviço. Como diz Verhoef et al., 2009, apud Kuppelwieser & Klaus, 2020) a experiência da marca inclui as percepções da marca, dos clientes que influenciarem a experiência do cliente e sua decisão de pré-compra. Alguns Respondentes são um pouco evasivos pois não têm como sustento o conhecimento real anterior, havendo uma menção muito forte sobre o word of mouth, como se verifica na descrição em que o item reconhecimento é o responsável pela recomendação do serviço: "e por 2 fatores, principais que são a competência e a seriedade, são pessoas muito experientes e muito reputadas no mercado", "e o fator disponibilidade em qualquer altura, qualquer hora...", "... A questão da própria competência do escritório, o atendimento personalizado que presta à nossa empresa. Foi por via de algumas pesquisas no mercado nacional", " em virtude de algumas opiniões que nós fomos ouvindo de outras pessoas ". Demonstam uma clara alusão a "expectativa positiva", referenciada por Bardin (2016), que analisa a espera pelo melhor.

O quinto item – BRE 5- da Dimensão "Experiência da Marca", é o mais expressivo, mais esclarecedor desta dimensão porquanto infere com a palavra-chave da Dimensão, a "Marca", e se espera saber se "as pessoas que trabalham no escritório representam bem a marca" ficando subjacente a avaliação da marca em questão pela aparência, cultura laboral, profissionalismo, etiqueta e trato social de quem representa preserva ou engrandece a imagem da marca (Brodie, 2009). Ressaltam termos como: "agir em conformidade.", "know-how", "alinhados", "objetivos do escritório", "linha de ação com muita eficácia". As respostas muito taxativas e sem grandes exposições mostram segurança na afirmação, sempre com a sustentação clara, como a que diz: "...tem demonstrado um certo nível de conhecimento, demonstram know-how, demonstram capacidade técnica para poder fazer face aos vários desafios". Há um entendimento que a marca se mantém intacta preservada se houver um bom trabalho que honre a imagem e o padrão de qualidade que representa a marca.

O sexto item – BRE 6- vira-se para a comparação das ofertas de serviços em relação as concorrentes, pela sua qualidade, abertura, com o intuito de admitir que existe sempre a possibilidade ou liberdade de escolha, considerando que há uma verificação prévia das ofertas dos concorrentes durante o processo de busca e avaliação das ofertas (Srinivasan & Till, 2002). Ocorre ser pertinente que a resposta venha retirar a névoa sobre a impossibilidade de uso do marketing na advocacia, mostrando que a avaliação serve de

elemento preponderante para determinar a escolha. Vemos nos termos usados, uma certa tendência, a incapacidade de os entrevistados fazerem comparações se não tiverem elementos que tenham vivenciados, sendo usados, termos como: “uma boa prestação de serviço”, “qualidade e preço” “disponibilidade” “satisfação...” “acima das expetativas...” “boa oferta”, mostrando uma quase ausência de constrangimentos (Bardin, 2016).

O sétimo e último item – BRE 7- desta Dimensão, tem uma descrição sobre o definir um nível para as ofertas da sociedade de advogados comparativamente, para permitir aferir a qualidade sob o que é gerido versus as ofertas dos concorrentes durante o processo de busca e avaliação das ofertas. Os Respondentes se limitaram a considerar que se a oferta é boa o nível tem esta mesma correspondência, relevando que juntar bom preço (Baker et al., 2002), boa qualidade, bom desempenho, transforma a sua oferta de bom a um nível ainda mais elevado, superior, tendo como fundamento igualmente os itens experiência e competência, agregados. Ressalta que o elemento satisfação, apesar de não ser o centro da nossa pesquisa ele apresenta-se constante e as vezes inibitório nas comparações feitas pelos entrevistados. Interessante retratar aqui uma passagem que indica estas posições: "daria um nível elevado, com bastante qualidade" “ e os seus líderes desta sociedade são juristas com muita experiência penso que isso é um fator fundamental para uma sociedade jurídica e acima de tudo estarem sempre em atualização em formação académica, ...". No entanto o acúmulo das respostas coloca uma imagem de falta de elementos ou situações que proporcionem a comparação, mesmo nos casos em que se diz ter um nível elevado ele é suportado pela prontidão e índice de resolução que o Cliente sente e não do conhecimento dos níveis a que se deva comparar. Não é propriamente um cenário hedonista (Bardin, 2016), mas muito próximo dele, está entrelinhas, o prazer.

Concluimos a análise desta Dimensão, com o que foram as interpretações dos resultados obtidos das entrevistas, que permitiram posicionar como expetativas positivas dos clientes e situações de ausência de constrangimentos e mudanças positivas. Poucas são as situações de melhoria expressamente colocadas, salvo o facto de se mostrar necessário aumentar a interação e exposição para melhor conhecimento pelos clientes quer da marca, como dos seus direitos e poderes para decisão nas situações em que são aconselhados de forma diversa ao esperado.

4.3.2 Dimensão "Experiência do Prestador de Serviços"

Na segunda Dimensão, abrange temas que conformam avaliação e reflexão da "Experiência do Prestador de Serviços" (Service Provision Experience) SPE. Ao analisarmos o primeiro item SPE 1. – Se questiona se “Sente que há o apoio da Sociedade de Advogados, ao longo de todo processo?”. Que vem buscar respostas a atributos relativos a consistência no atendimento, relevantes para a segurança e confiança num processo de ponta a ponta, que mostre a capacidade de acompanhamento, validando o desempenho dos negócios (Ulaga, 2018). Os achados incluem declarações fortemente associadas aos aspectos emocionais do serviço e é baseado na experiência percebida do provedor de serviços e na orientação fornecida ao longo do processo (Bendapudi & Berry 1997). Esta dimensão descreve a avaliação do cliente de todas as interações com o provedor de serviços antes, durante e depois de garantir a sua execução, mas fá-lo com base na experiência percebida do provedor de serviços (ibidem) e na orientação ao longo do processo, que pareceu aos clientes não apenas tão fácil (Dabholkar e outros 1996), mas também com “acompanhamento personalizado” e, subsequentemente, “aumentando sua confiança no provedor” (Bendapudi e Berry, 1997).

Os termos mais evidenciados tem a seguinte descrição: "apoio", "completo", "início ao fim", "acompanhamento personalizado", "conclusão". Estes termos comuns em quase todas respostas se refletem numa afirmação também comum que diz: " Sim, sim, sentimos isso, porque não temos nenhum processo em que os advogados começam e deixam a meio ou sendo certo que todos eles logo que, os advogados lançam a mão, vão até a conclusão do processo ". Mas não é absoluta, pois há um pedido de melhoria quando se reclama de casos em que o cliente teve de ir atrás para retoma do processo, o que dá análise a temática exposta neste achado e nos leva a posição de Bardin, (2016), sobre a necessidade de organização quando a abordagem, resulta numa reclamação de melhoria.

O segundo item - SPE 2 -, refere-se a "Como tem sido a relação com a sociedade? Se tem sido fácil lidar com a sociedade?". O que apresenta o discernir de como tem sido a confiança, empatia, cordialidade, auscultação, responsabilidade e resposta, na relação, vinculando-o a resultados comportamentais (Zolkiewski et al., 2017). As respostas são comuns em apresentar situações de divergências, algumas incompreensões, que mostram que lidar não tem sido fácil, mas aceitável, pois ao final sempre se encontram consensos, decisões comuns, acertadas, ou de convencimento de uma das partes, criando um clima sustentável, o que na análise temática será certamente uma situação de decepção eventual

(Bardin, 2016). Os Respondentes dizem: "Todo o relacionamento, nunca é fácil, nem difícil, simplesmente chegar a um entendimento e compreender que se estamos a contratar uma sociedade e porque são profissionais e temos de ouvir- los. Podemos ou não gostar do que nos podem dizer, mas não é um problema de gosto".

O terceiro item - SPE 3 - refere-se à informação que o escritório proporciona ao Cliente e a forma como o faz. Se é suficiente ou constante. Se persegue a garantia de uma boa comunicação, que não impacte na qualidade do serviço prestado. As respostas transmitem uma sensação de pouco, visto que alguns termos mostra haver fluência, mas não o bastante, senão veja-se: "fácil", "difícil", "gostar", "divergências", " ideias", "respeito mútuo", "interagir", "maleável", "fluido", "comunicação", "consensos" e "aceitar". Mas exemplificativo é a abordagem do item satisfação na frase: " as relações conhecem sempre altos e baixos", "tem estado a ser muito mais atuantes e temos estado a receber muita informação e eventualmente porque estamos a conhecer o novo período, que é o período da informática e as redes sociais aí tem estado a ajudar muito a nossa relação e a facilitar". A informação, já foi melhor, está a retomar melhor níveis e, a era de digitalização, informática ajuda imenso, sendo visível neste achado que há uma manifesta necessidade de organização, em face de situações pontuais, umas resolvidas outras não, que conformam uma decepção eventual (Bardin, 2016).

O quarto item - SPE 4 - desta Dimensão, refere-se à flexibilidade da sociedade quando lida com o Cliente. O item busca aferir a capacidade de entender e atender as necessidades do Cliente e sugerir soluções a medida, dentro dos limites legais, diante de complicações imprevistas, a flexibilidade possível (Liljander & Strandvik 1997). Prevaecem respostas interessantes pelo seu enquadramento por exemplo: "disponíveis", "consensos", "pontes", "escutar", "melhor caminho", "melhor saída", "trato fácil", "a qualquer hora". Exemplo se vislumbra nesta deixa da entrevista em que se afirma que: "por isso é que nós procuramos sempre criar consensos, há alguma flexibilidade", " nós apresentamos os nossos argumentos e criamos pontes criamos consensos, não querendo fazer prevalecer apenas o nosso posicionamento", "e em função disso procuramos sempre o melhor caminho e a melhor saída" Há construção de uma boa relação, como meta, o que Bardin (2016) reporta como a expectativa positiva. Na visão de Silva et al. (2016) será a exposição que indica que a SAE, precisa de uma postura de estar no lugar do Cliente.

O quinto item - SPE 5-, refere-se aos procedimentos e especificações coerentes, que a SAE,RL tem, para tratar dos assuntos, em que a base processual de atuação muitas vezes

procede ao estabelecido na Lei e é necessário passar este conhecimento ao Cliente, para que ele cumpra escrupulosamente a bem da resolução exitosa do caso, pelo que se entende ser uma condição em que se deva respeitar a padronização, métodos de trabalho, a consistência e a confiança no aconselhamento, ainda que isto resulte, como infere Bardin, (2016), na mudança de sua atuação como cliente. Evidenciam esta conclusão os termos: "cumprimos todos os procedimentos", "sempre nos explicam", "esclarecer", "paciência de escrever". Por exemplo a respostas espelha o respeito pelas normas: “encontramos uma filosofia de trabalho e normas procedimentais da atuação dos mesmos, bem definidas. E nós temos tido essa abertura, e sentimos que em termos procedimentais e um trabalho que tem sido feito com muita ética e deontologia acima tudo. E nós não temos nenhum objetivo, nem dificuldade em trabalhar com empresas desta natureza...” A partida o respeito pelos procedimentos e especificações constantes, resultam no reconhecimento de um nível de organização já estabelecida que impacta na qualidade, levando a uma abordagem da Experiência do Cliente satisfatória por se reconhecer a natureza organizativa do prestador de serviços, coincidente com a avaliação temática (ibidem).

O sexto item - SPE 6- desta Dimensão, refere-se a um aspeto muito sentimental, onde interferem emoções e reações próprias de uma relação intersubjetiva, aplicada a consciência e sensibilidade que o prestador tem ou deva ter para saber do Cliente o que pretende, conhecer e atuar para ajudar na conquista destes desejos ou preocupações, pois ela refere-se ao questionamento “ se sente que os funcionários da sociedade compreendem os seus desejos e as suas preocupações” levando a abordagem de elementos como a confiança e segurança que espera do prestador, por reconhecer que este entende o que ele representa, o que ele é, o que ele aspira ser, gerando uma atuação que se coloca nível das interações sociais, segundo Bazgozzi, (2000), veículo certo do conhecimento entrepartes, pois a preocupação vai além de se adequar ao que for requerido, devendo não apenas atender às necessidades do cliente, mas ir além buscando superar expectativas (Paladin, 2012). Duas Respostas em que se verifica não haver pronta compreensão do pretendido, ambas enunciam que uma explicação resolve a questão, como se ressalta da sensação de concordância sobre o conhecimento das preocupações o que genericamente caracteriza as respostas: “...a nossa relação tem sido muito próspera e toda vez que apresentamos uma preocupação é atendida a tempo e a hora. Portanto, isso demonstra que a preocupação por parte do escritório dos seus colaboradores em atender- nos”. A certeza do Cliente, que se vê quase pleno na sua realização.

O sétimo item - SPE 7 - desta Dimensão, refere-se as habilidades interpessoais. O tema gira em torno de avaliações diretas dos clientes sobre encontros com o pessoal do provedor de serviços, como ocorre a coexistência e relações pessoais com o pessoal (Leek & Christodoulides, 2012). Se destacam os termos: "muito bom relacionamento", "relação saudável", "respeito mútuo", "caracter", "afabilidade a compreensão", "cordial", "conflitos", "boa relação". A exemplo dizem: “as relações são muito boas sobretudo há um respeito mútuo no conhecimento das determinadas áreas tanto ao nível da nossa empresa como a nível da sociedade de advogados a mostrar que tem muita experiência e isso faz com que nós também nos sintamos seguros dos passos que estamos a dar”. Resulta pela falta de reclamações explícitas e diretas que está numa situação de “ausência de constrangimentos” (Bardin, 2016).

O oitavo item - SPE 8- desta Dimensão, refere-se à qualidade do serviço ao Cliente que a sociedade disponibiliza, ou seja, há reconhecimento do valor do que lhe apresentam como serviço. Pois, segundo Vargo, Maglio & Akaka, (2008), isso reflete a noção bem estabelecida de que o valor só pode ser percebido e avaliado uma vez que uma oferta é usada. Verifica-se que os valores da análise inferem sobre um conjunto de termos usados que expressam o conhecimento do serviço prestado e o seu nível de cumprimento, como: "prazos", "queixas", "habilidades no tratamento". Em complemento e apesar de não serem lineares e iguais as afirmações, ressalta a resposta com a descrição: “Eu costumo dizer que nessas situações, eu seria, obrigado a dizer que o serviço é ótimo. É muito bom, não é porque quase do nosso lado não há reclamações, porque toda vez que nós apresentamos uma situação, ela é atendida quase que em tempo recorde”. Os elementos qualidade e cumprimento em tempo se casam por maioria e criam a avaliação da experiência boa de certa forma, baseada no atendimento no tempo esperado de resolução (prazo) e na valia do trabalho que decorre do impacto da relação cliente satisfação (Madaleno et al., 2007), que resultando satisfatória nos remete a uma situação de ausência de constrangimentos, que se mescla com a expectativa positiva, visto esperar-se o melhor (Bardin 2016).

O nono item - SPE 9- desta Dimensão, refere-se à relação de proximidade de compreensão e de cumplicidade que o cliente tem com as pessoas da Sociedade de Advogados, prevendo-se segundo MacDonald, Kleinaltenkamp & Wilson, (2016), que os clientes mostram sinais de seu compromisso com o provedor dos serviços, que se quer buscar informação sobre a comunicação, cortesia, empatia - conexão, intimidade para gerar pertença e eventual segurança na relação. Verifica-se uma incidência nos seguintes

termos: "muito próximos", "compreensão", "relação de amizade", "respeito", "bastante confiança", "cumplicidade". Traz-se como exemplo de uma resposta, com elementos dominantes dos discursos apresentados: "...A aproximação que temos é enorme, porque depois de algum tempo já de trabalho acabamos por ter uma relação de amizade muito grande e quanto a isso temos sempre uma boa convivência devida relativamente ao que concerne a esse tipo de amizade que criamos entre parceiros". O tempo de relacionamento de qualquer uma das empresas, ultrapassa mais de 5 anos esbarrando a avaliação do serviço num misto de pertença e conluio, criando uma positividade, que afasta cenários e sequências negativas na avaliação temática (Bardin, 2016).

O décimo item - SPE 10 - desta Dimensão, refere-se aos novos serviços que a sociedade desenvolve e a forma sincera como procura a opinião do Cliente sobre estes novos serviços, bem como a busca pelo reconhecimento do valor e importância do Cliente na definição dos serviços e seus padrões, que permitem aferir a qualidade destes serviços. Prioridade na opinião que construirá o balastro para o Valor da Experiência do Cliente, surge quando os clientes interagem com a políticas e práticas de consulta de opiniões, incluindo itens como a facilidade e/ou desafio de usar os canais (Lemke et al., 2011). Os termos mais usados nas respostagens são: "opinião", "sempre informados", "normalmente informa", "consulta", "comunicação", "incentivamos". A frase eleita demonstra que maioritariamente, sem desprimor para afirmação diferentes sobre a intensidade do antes e do agora, ditam quase todas pela positiva, aflorando que: "Sim alguns casos sim. Maior parte das vezes reportam-nos, como estilo a proceder e como devem agir e quanto a isso estamos sempre informados sobre os novos serviços da sociedade". Há um reconhecimento das valias que a comunicação assertiva tem para apresentar os novos serviços, no entanto momentos menos bons de falta desta comunicação ou atraso na sua realização levam a concordar que melhorias deverão ser feitas, pois se constata na avaliação feita, haver "necessidade de organização" (Bardin, 2016).

O décimo primeiro e último item – SPE 11, desta Dimensão, refere-se a opinião sobre a clareza da informação sobre os recursos online da Sociedade de Advogados. A comunicação efetiva avaliada na pesquisa sobre serviços online (Rose et al., 2012; Novak et al., 2000), pela existência de acomodação dos serviços, compasso tecnológico para tornar simples, claro, objetivo e resultante a prestação de serviços. A análise demonstra que os termos mais usados são: "boa comunicação recíproca", "resposta online", "desenvolvimento", "é satisfatório". A frase da resposta ilustrativa diz que: "temos de ver

que hoje estamos num mundo digital e é importante que as sociedades se enquadrem com esta nova dinâmica da vida e pensamos que os recursos on line que estão à disposição dos escritórios permitem e facilitam a nossa relação na comunicação periódica e constante". Além de ser comum a resposta nas respostas sobre a satisfação no investimento e uso da tecnologia digital, plataformas da internet, há uma aceitação do meio de comunicação e interação como sendo o caminho para o futuro, havendo por isso reconhecimento de ter havido desenvolvimento, perante a mudança (Bardin, 2016).

Concluimos da análise desta Dimensão, e do que foi descrito nas entrevistas, que as interpretações levaram a posicionar, as respostas como expectativas positivas com cenários pouco hedonistas, com situações de ausência de constrangimentos e mudanças positivas. Algumas melhorias se impõem abrindo-se uma porta para a necessidade de organização que a SAE tem em alguns serviços como a comunicação de novos serviços, no apoio ao longo do processo, flexibilidade assumindo-se como se fosse o cliente, informação disponível, habilidades e relação interpessoal parcialmente avaliada como deficientes.

4.3.3 Dimensão "Experiência Pós- Compra"

A última Dimensão, comporta, 7 itens em avaliação e, reflete a condição do Pós- Compra, o que na escala EXQ de Klaus e Maklan (2014), se descreve como "Experiência Pós-Compra," Post-Purchase Experience" – PPE, que representa as experiências do cliente após comprar, usar e/ou consumir a oferta em questão (Cho, Im, Hiltz, & Fjermestad, 2002). Não há intenção de avaliar a retoma, ou recompra separadamente, apesar da sua constante referência, esta análise decerto que só terá cabimento em outro trabalho, pois essa dimensão se concentra em todas as interações pós-compra.

Ao analisarmos o primeiro item PPE 1, temos como referência a pergunta: se o fato de a sociedade conhecer já a Cliente, faz com que em situações futuras regresse para solicitar os seus serviços. Se infere sobre os itens – reconhecimento, abrangendo percepções de familiaridade (Biedenbach & Marell, 2010). Os achados apoiam o alto impacto da experiência geral do serviço e suas dimensões sobre o importante resultado do comportamento de reconhecimento do trabalho prestado e recebido como solução da consultoria jurídica que se entende como sendo o pós - compra.

Nas entrevistas os termos mais usados são: "bom trabalho", "profissionalismo muito grande ", "cumplicidade forte", "confiança", "benefícios", "qualidade do serviço". As respostas estão preenchidas de atributos, que se resumem facilmente nesta frase que é

uma das mais impactantes das respostas recolhidas: "... Com certeza. Não só regressaria, como também indicaria outras pessoas virem, a virem à sociedade SAE, RL por conta da qualidade dos trabalhos prestados...". Não há recalques negativos neste item e apesar de explícita a retoma ainda que não se use o verbo, na avaliação direta do pós-compra estes mencionam a todo tempo o reconhecimento dos serviços, e a intenção de regresso é em sequência como expressão da confiança do serviço bem prestado pelo prestador de serviços, de uma forma aberta com sentido de expectativa positiva (Bardin, 2016).

O segundo item - PPE 2- desta Dimensão, refere-se ao conhecimento pela Sociedade de Advogados sobre exatamente o que a empresa cliente pretende ou se a SAE tem o conhecimento exato da sua pretensão. Uma intenção discernir se o Cliente vê que a provedora do serviço consegue se programar para o futuro do cliente. Uma questão de alinhamento de planos, que admita a configuração de acordo com aquilo que poderá a SAE prestar ao cliente em face das suas necessidades. Os clientes mostram sinais de seu compromisso com o provedor e configurações em B2B (por exemplo, MacDonald, Kleinaltenkamp, & Wilson, 2016). Os termos mais usados são: "conhece perfeitamente", "core business", "acompanhamento", "visão", "nossas intenções", "projetos", "aspirações e metas". As respostas em geral descrevem o nível de entrosamento e conhecimento do que se pretende: Esta expectativa positiva com ausência de constrangimentos (por exemplo Bardin, 2016), mostra o entrosamento, não havendo melhorias a relevar.

O terceiro item - PPE 3 desta Dimensão, refere-se à informação sobre novos produtos e inovações dos seus novos serviços, que a Sociedade de Advogados desenvolve, pretendendo conhecer o nível da atualização e a regularidade em que informa. Aqui se alcançam respostas sobre elementos como a confiança para informar seus planos, a regularidade na comunicação e interação, que fazem das partes parceiros comprometidos. Os termos mais usados são: " não é muito frequente", "sempre temos a melhor informação", "inovações e quais as perspectivas em termos de futuro", "somos contactados sempre". O Respondente, tendo noção dos canais de informação, declara: "...A sociedade informa regularmente sobre os novos serviços e nós também enquanto clientes assíduos da referida sociedade temos estado a visitar frequentemente as suas páginas e vamos também nos atualizando, volta e meia. Nem precisamos que a sociedade nos comunique, nós é que vamos atrás a questionar o novo serviço que a sociedade nos oferece...". Há um interesse do cliente, ao defender que a sociedade deve postar as suas novidades e colocar nas redes, que são os meios de propagação da informação. A necessidade de organização

expressa por Bardin, (2016), como análise e solução não chega a ter um sentido de constrangimento, mas é relevante para a atuação na melhoria contínua.

O quarto item - PPE 4 desta Dimensão, escorre sobre se o Cliente sente que para o futuro manterá a relação com a sociedade. Numa Dimensão em que o pós-compra pretende-se que o Cliente ao avaliar a sociedade pela Experiência de Cliente, expresse a sua intenção de recuperação e retenção de serviços (Magatef & Tomalieh, 2015), porque não sente a sua preocupação resolvida, ou sente-se mal servido, ou o contrário, estando bem servido e reconhecida a valia do que seria a renovação da relação com o cliente, mais ainda a avaliação de uma oferta pós-compra (Gronroos, 2012).

A análise deste item pelo compacto dado por todos as Respondentes demonstrou que os termos mais usados são: "bom relacionamento", "fidelizar os seus clientes", "sinto-me confortável", "confiança", "cumplicidade", "estamos satisfeitos". A título de exemplo dizem: “ Manterá sim essa relação, porque uma relação firmada na base da confiança e a confiança para nós do setor empresarial é fundamental. Portanto, a nossa relação vai perdurar até onde der. Enquanto houver cumplicidade, confiança". Há um enredo que se constrói pela confiança, reconhecimento da fidelização dos clientes, tempo de parceria e qualidade dos serviços que permitiu aos Respondentes na sua maioria corroborarem com a continuidade, demonstrando um cenário de futuro e desnecessidade de mudança (Bardin, 2016), que mostra um sossego, descoberta e aprendizado na continuidade.

O quinto item - PPE 5 desta Dimensão, refere-se como a Sociedade de Advogados, lida com o Cliente quando há um resultado menos positivo. O conjunto das várias respostas obtidas para análise demonstra que os termos mais usados são: "sentamos e analisamos", "divergências", "fair play", "minimizar o impacto do resultado", "corrigir a situação", "descontentamento". Apesar de ser muito duro aceitar mesmo as derrotas menores estas têm impacto negativo, e é o nível de interação, de compreensão e de cumplicidade que permite avaliar os erros, e minimizar os danos, para não afetar em demasia, a perspetiva futura de continuidade. A literatura afirma que a recuperação eficaz do serviço pode ser mais importante do que as experiências iniciais do serviço para influenciar a satisfação do cliente (Bitner e outros, 1997). Daí que a maturidade das partes envolvidas deve vir ao de cima, porque os homens são falhos, vemos isto nas respostas: "De uma forma geral lidamos, ultrapassamos as situações. Logicamente que não podemos ganhar sempre, mas, pronto, nessa relação de parceria as coisas quando acontecem também sabemos ultrapassar sabemos melhorar, corrigir e nos preparar para desafios

futuros...”, " Tem de haver "fair play", sem prejuízo do futuro da relação...". Certamente é aquilo que Bardin, (2016), classifica na análise de conteúdos como Deceção Eventual, que cria angústia, pânico, com o imprevisto e resolução.

O sexto item - PPE 6- desta Dimensão, refere-se à avaliação global que o Respondente enquanto Cliente dá sobre o atendimento que a sociedade lhe oferece. Numa possível segmentação corresponderia a um dos muitos serviços que entra no complexo de atos que forma a prestação de serviços, sendo certo que muitos dos atributos são relevados para valorizar o atendimento, desde a cortesia, tempo de espera, acomodação, instalações, meio de comunicação usado, higiene e compostura dentre muitos outros. Os termos mais usados são: "satisfatória", "qualidade excelente", "melhorar um aspecto ou outro", "avaliação"., sendo que genericamente todos penderam para dar uma avaliação positiva, mas, com recomendações de melhoria, como se constata desta explanação: “Positiva. Vamos deixar sempre aqui em aberto a possibilidade de melhorar um aspecto ou outro”, “Não há instituições 100% perfeitas, mas tem um geral positivo”. Um posicionamento que considera satisfatório o atendimento global, certamente deixa a avaliação boa do pós-compra, com retoma, por continuidade, o que representa uma expectativa positiva, mas fica bem expresso a necessidade de melhorias de organização (Bardin 2016).

O sétimo e último item - PPE 7- desta Dimensão, refere-se ao impacto social que a Cliente tem pelo fato de lidar com o escritório de Advogados. Saber que influência tem em ser cliente da sociedade, perante os seus pares. A condição que se os pares reconhecem valia no prestador, antes, durante ou depois de uma relação com os Clientes, pelo que se inclui componentes do ambiente social dos clientes, seus grupos de referência, colegas e outras fontes de informação (Song & Yoo, 2016). A análise neste item, nesta dimensão inclui expressões, emoções associadas ao valor social e hedónico que se refere ao prazer pós-compra e um aumento de status social com base no relacionamento com o prestador em contexto B2B (Candi & Kahn, 2016 apud Kuppelwieser & Klaus, 2020).

Os termos mais usados são: "boa reputação, boa qualidade de grandes profissionais", "seriedade", "legalidade", "credibilidade no mercado” "facilitam determinados negócios", "vantagem fundamental", "sentiram-se seguros". Conseguem-se encontrar um elemento de comodidade e paz, mas acima de tudo de confiança e segurança que é reconhecido pelos pares, senão vejamos nestes dizeres do Respondente: - “...sim, alguns tem assim algum impacto social. Tanto é que, primeiro, nós nunca encontramos nenhuma reclamação do escritório a nível da sociedade em relação aos nossos parceiros, sentiram-se seguros,

porque o contrato foi avaliado pelo escritório..." Os pares medem os contras oponentes também pela organização e segurança de posicionamento que estes apresentam. A ilustração das respostas obtidas conforma um cenário hedonista (Bardin, 2016), pois a análise temática constrói um postal colorido de sensações e emoções esperadas.

Concluimos a análise desta Dimensão que retrata a Experiência do Prestador de Serviços (PPE) com uma avaliação da experiência do cliente, mais alta de todas, quando comparada com a positividade das respostas das duas dimensões anteriores e apesar de todas as vicissitudes a Dimensão Pós Compra reflete na avaliação final, a intenção de retoma, mas tem também alertas de que existem melhorias por realizar, pois que se consultarmos cada item que tenha obtido posicionamento reprovatório ou de mera solicitação de mudança podemos compilar as Retificações a fazer, no alinhamento de planos (PPE 2), no nível da atualização e a regularidade em que informa (PPE 3), na previsão dos riscos de forma a minimizar os danos (PPE 5), no atendimento(PPE 6).

4.4 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados vão ser identificados numa abordagem comparativa sobre o que é a análise das respostas dadas para aquilatar a avaliação realizada pelos clientes e verificar os elementos da descrição da relação de prestação de serviços em função das dimensões e comparativamente entre os itens e as dimensões, garantindo ao final uma perspetiva, senão vejamos: Todas entrevistas têm uma análise temática e sequencial verificando as perceções de valor dos consumidores sobre os serviços, abrangendo: a Experiência da Marca, referenciada nos seus sete itens (por (Srinivasan & Till, 2002) (Baker et al., 2002), (Schembrii, 2006), (Berry et al., 2006), (Hair, Rose e Clark, 2007), (Brodie, 2009), (Verhoef et al., 2009), (Biedenbach e Marell, 2010), (Klaus Maklan 2014), (Bardin, 2016), (Song & Yoo, 2016), (Kuppelwieser & Klaus, 2020)); a Experiência do Prestador de Serviços, referenciada nos onze itens (por (Bitner, 1992) (Dabholkar e outros 1996), (Bendapudi & Berry 1997), (Liljander & Strandvik 1997), (Bazgozzi, 2000), (Novak et al., 2000), (Cho, Im, Hiltz, & Fjermestad, 2002), (Madaleno et al., 2007), (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008), (Verhoef et al., 2009), (Lemke et al., 2011), (Paladin, 2012), (Leek & Christodoulides, 2012), (Rose et al., 2012; (Klaus Maklan 2014), (MacDonald, Kleinaltenkamp, & Wilson, 2016), (Bardin, 2016), (Silva et al., 2016), (Zolkiewski et al., 2017) (Kuppelwieser & Klaus, 2020)); a Experiência Pós-Compra, referenciada nos sete itens (por (Bitner e outros, 1997) (Cho, Im, Hiltz, & Fjermestad, 2002), (Biedenbach

& Marell, 2010) (Gronroos, 2012), (Klaus Maklan 2014), (Magatef & Tomalieh, 2015), (Bardin, 2016) (MacDonald, Kleinaltenkamp & Wilson, 2016), (Song & Yoo, 2016), (Candi & Kahn, 2016), (Kuppelwieser & Klaus, 2020)).

Ao analisar os dados recolhidos verifica-se que o item que teve registos com menções mais negativas nas suas respostas e que ficou numa posição mais criticada de todos os itens foi o SPE 10, que se refere a atuação da sociedade no desenvolvimento de novos serviços, sendo que as respostas rondaram a uma falta de interação por não ter havido, numa boa parte, atendimento por apresentação de informação sobre novos serviços, e se ter deixado de informar a já algum tempo, ou até mesmo haver deixado na totalidade de informar ou nunca ter informado. Apesar de ser a pior posição numa avaliação transversal que cubra o conceito de boa qualidade de serviço no global, é preocupante se comparado com os demais itens que em razão dos achados apresentaram uma descrição que os coloca todos numa posição, menos reclamada ou criticada.

O segundo item a SPE 5 - questiona se pode esclarecer como lida com procedimentos e especificações coerentes, que a Sociedade de Advogados tem para tratar dos assuntos, inferindo sobre matérias que tem relação com o que no fundo são bases para construir a garantia do cumprimento dos processos de trabalho, por consistência e disciplina ao cumprir a Lei. Este item teve uma avaliação dos diversos Respondentes muito rebaixada. Verifica-se que aspetos ligados ao elemento comunicação entre as partes é quase inexistente em alguns casos, o que leva a cliente a cumprir cegamente os procedimentos quando se depara com eles, pois não foi informado, mas a lei e os padrões obrigam e esta não pode assumir uma posição de rejeição. Ao aceitar os serviços num pacto de adesão, confrontam-se com as regras e resulta cumprir o decidido pela SAE. A exigência de melhoria é para equilibrar a informação relevante para a relação de prestação de serviços.

O terceiro aspeto com posições negativas se recolhe no item SPE 6 - em que o questionamento se refere, se sente que os funcionários da sociedade compreendem os seus desejos e as suas preocupações. Este item teve uma avaliação que apesar de não ser negativa no conjunto das respostas, apresenta algumas posições dos Respondentes que a colocam entre os piores itens o que sempre deixa a preocupação por que o aspeto de desequilíbrio aqui tem haver com posicionamentos como o que descreve um cliente: "...em alguns casos fazem uma certa confusão, e acabamos sempre por voltar a recordar exatamente o que é o processo. Eu creio que deve ser ou o volume de trabalho, ou o

excesso de clientes...". Se não houver compreensão, não existira possibilidade de resolver com airoso a questão do Cliente, por mero desconhecimento ou desentendimento.

Estas foram as três piores situações, de itens com algumas respostas de respondentes com exposições negativas, sendo certo que, no computo da aferição ou até por comparação aos pontos menos reclamados na globalidade, estão razoavelmente assinalados como campos de melhoria, pois resultaram no pior da “Experiência do Cliente”. Repare-se que todas elas se enquadram na Dimensão da Experiência do Prestador de Serviços, ali onde ocorre de forma inevitável o contato físico, onde a relação melhor se pode evidenciar, e há lugar o relacionamento direto, por isso os aspetos emocionais, sentimentais, de cortesia, afeto, interação e todos outros atributos mormente o de cariz comportamental se expõem aí, sendo mais vulnerável a exposição e por tal também a posição mais baixa no aferimento das respostas, pois abrange temas de experiência que surgem quando os clientes interagem com a (i) presença física, (ii) pessoal, (iii) políticas e (iv) práticas. (Lemke et al., 2011) (Leek & Christodoulides, 2012). (Bitner, 1992). Verhoef et al., 2009). Em relação as outras Dimensões, esta foi aquela que menos aspetos positivos teve, referenciados nas entrevistas, sendo cotada como a mais baixa de todas outras que tiveram, um conjunto de respostas mais bem consideradas, como é a Experiência da Marca e Experiência Pós-Compra.

Sobre os três melhores itens conforme a avaliação obtida das mais variadas respostas vemos que os itens, onde obviamente há menor exposição das partes, ocorre na Dimensão Pós- Compra, aquela onde o processo termina praticamente e a experiência tem haver com o que ocorre no digerir após ter recebido o serviço, como por exemplo no item - PPE 4- que questiona se a Cliente sente que para o futuro manterá a relação com a sociedade. Nada estranho, pois pretende-se que o Respondente ao avaliar a sociedade pela Experiência de Cliente, expresse a sua decepção eventual ou desinteresse em manter as coisas como estão porque não sente a sua preocupação resolvida, sente-se mal servido ou o contrário expresse com uma expectativa muito positiva, sem relevar constrangimentos (Bardin, 2016). Verifica-se, pois, uma expressão da avaliação nas respostas pelas respostas positivas, por exemplo: "o escritório de advogados conseguiu fidelizar os seus clientes, pelo seu trabalho ao longo desses anos, pela sua relação que vamos mantendo e como já disse anteriormente acima de tudo pelo brio profissional que vai se mantendo nos trabalhos executados e na colaboração dos seus principais quadros...". As palavras “brio profissional” consolidam o elemento competência, já referenciado antes, mas por mais

dizem: " Mantereí sim. Não troco, sinto-me confortável com a capacidade de respostas que vocês têm para conosco". Se constata que a continuidade da relação vem também pelo conforto que a prestação de serviços traz, o que significa que ao se referir ao pós-compra não há baixa da qualidade do serviço ou constatação de má prestação.

O outro item, alto em termos de vantagem opinativa, ocorre na avaliação que os Clientes fazem quando respondem na Dimensão Experiência do Pós- Compra o item PPE 2, sobre se “na relação com a Sociedade de Advogados, o Cliente acha que esta sabe exatamente o que a sua empresa pretende ou tem o conhecimento exato da sua pretensão”. Este item granjeou uma das melhores referências com respostas que jazem quase a perfeição, muito por conta do fato de a sociedade estar envolvida em muitos casos na constituição da empresa Cliente, na sua gestão, em aspectos ligados a criação de denominações, marcas, constituição de novos negócios e por isso dominar sobremaneira o core business destas desde a sua constituição. Este envolvimento do prestador de serviços, ajuda a prevenir os riscos jurídicos desde o início da atividade da Cliente, pois dizem os Respondentes que: "A sociedade conhece perfeitamente, até bastante, já que nos apoiou também dando-nos ideia para o melhor desenvolvimento da empresa e crescimento da mesma”, " Ao longo desses 20 anos muitos nossos funcionários seniores passaram e foram formados pela sociedade isso demonstra que a sociedade de advogados está dentro de nossos objetivos como estão, conhecem a nossa Visão e onde nós queremos chegar", “a empresa nasceu com esta sociedade e naquilo que foi o seu desenvolvimento a nível da sua atividade a sociedade por acaso tem estado a entrosar-se naquilo que são os nossos trabalhos", "mas nós as vezes perguntamos a sua opinião em relação a questões de design ou desenhos das nossas marcas...". Vê-se um claro alinhamento.

Para finalizar, temos o primeiríssimo de todos os itens, aquele que conquistou unanimidade e representa o topo das referências positivas da quase totalidade das respostas, e é curiosamente obtido na Experiência da Marca, BRE 4 - sendo que a questão de entrevista se baseia na descoberta para além da reputação e expertise, questionadas nos itens anteriores a estes no guião, dos outros motivos, que levaram a escolher esta Sociedade de Advogados. A busca e o evento que tenha impulsionado a gerar expectativa do pré-compra, criar o sonho de uma boa prestação que resolverá os seus dilemas e lhe dará certeza que encontrou quem procurava, num processo de busca e avaliação das ofertas (Srinivasan & Till, 2002), onde tem referência, de colegas e outras fontes de informação (Song & Yoo, 2016), que lhe permitem, antes da compra/aquisição, aferir e

escolher o melhor prestador, cuja marca seja referência de mercado e tenha o melhor preço. Assim as respostas ilustram: "são muitos profissionais; a relação qualidade / preço é aceitável", "pelo profissionalismo e por indicação de um dos sócios que já trabalha com esta sociedade a mais de dez anos"; " Foi por via de algumas pesquisas no mercado nacional e fomos, então acabamos de chegar em virtude de algumas opiniões que nós fomos ouvindo de outras pessoas". As palavras-chave ou o conjunto de palavras são: "relação qualidade / preço nível de mercado". E as frases de referência provindas das respostas, expressam que o que domina e é determinante é o atendimento personalizado, indicação da sociedade de advogados à potenciais clientes, feita por clientes resolvidos, o que no final permite concluir que há muita seriedade, imenso trabalho já feito do boca a boca, que curiosamente perante a impossibilidade legal sobre a publicidade, marketing da atividade advocatória, só um trabalho de referência vence os entraves da boa recomendação.

4.5 Sugestões à Gestão para Melhoria da Qualidade da Experiência do Cliente

Tendo por base os resultados obtidos e a sua análise, se propõem analisar a apresentar com base nas respostas que a aplicação da escala EXQ apresenta e fundamentando na literatura específica algumas sugestões de melhoria a introduzir na forma como a sociedade de advogados presta o serviço aos seus clientes B2B.

Os achados no item SPE 5 – aferem a existência de um baixo nível de comunicação, ao se referir aos procedimentos e especificações coerentes, que a SAE, ao cumprir as suas obrigações mantendo na relação enquanto prestador de serviços e seus clientes, porquanto ela tem lugar em um ambiente de serviço altamente contratual, regulado e utilitário (Klaus e Maklan, 2012), em que impera a lei. Data vénia e para seu conhecimento é imprescindível passar estas noções ao Cliente, para que ele cumpra os procedimentos e especificações coerentes escrupulosamente, sob pena de prejudicar todo o processo.

Verifica-se que aspetos ligados ao elemento comunicação entre as partes é quase insipiente em alguns casos, o que leva a cliente a cumprir cegamente os procedimentos quando se depara com eles, pois não foi informada, mas a lei e os padrões obrigam e esta não pode assumir uma posição de rejeição. Essa perspetiva destaca a valia e o papel dos processos de compartilhamento de conhecimento (Frow e Payne, 2007). Na exigência de melhoria, para equilibrar a informação para uma relação de prestação de serviços promissora, se deve partilhar o conhecimento das regras, passando à Cliente a informação

de como proceder para não colocar em risco o sucesso da prestação, e da relação, ainda que isto resulte, como infere Bardin, (2016), na mudança da sua atuação como empresa. É por isso primordial distinguir, que gerenciar a experiência de serviço é, portanto, diferente de gerenciar o serviço ao cliente que se concentra em episódios únicos de atendimento sob o controle da organização (Klaus e Maklan, 2012)

Noutro item SPE 6, desta mesma Dimensão da Experiência do Provedor de Serviços, onde se postula que é imperioso que a SAE compreenda os desejos e as preocupações dos clientes, os achados nas respostagens analisadas com a aplicação da EXQ, se apresenta conforme a inferência de análise defendida por Bardin (2016), uma “necessidade de organização” com “deceção eventual”, decorrente de um baixo nível de interação com desconhecimento em alguns casos dos reais desejos ou preocupações o que periga a destreza e capacidade de antecipação e de resolução eficiente da prestação do serviço, minorando a sua qualidade, o que impactara na sua avaliação, pela experiência do Cliente.

A Escala EXQ que Klaus e Maklan (2014) projetaram mede a CX holística em todas as suas etapas, incluindo a direta e indireta interações entre o cliente e outros atores (DE Keyser, et al., 2015) pelo que o conhecimento das pretensões do cliente seus planos, seus desejos, suas preocupações só serão melhor resolvidas se entendidas no alcance das relações que ela, enquanto ente apresenta, o tipo de relações que possui e suas perspectivas que devem ser do conhecimento da SAE,RL para que estas de forma preventiva aquilate e previna risco eventuais. Contanto que a experiência do Cliente se origina de um conjunto de interações entre o cliente e um produto, uma empresa ou parte de sua organização, que provocam uma reação (Klaus, P., Maklan, S. (2012). A função da SAE, RL deverá ser facilitar a capacidade dos clientes de criar uma experiência ideal (por exemplo LaSalle e Britton, (2003), porquanto o provedor de serviços é apenas um dos muitos relacionamentos interconectados importantes na criação da experiência do Cliente (Flint e Mentzer, 2006). Torna-se por isso necessário promover interação dos funcionários para obter explicação, esclarecimentos que findem no conhecimento das preocupações e compreensão dos objectivos da Cliente.

No item SPE 10, da mesma Dimensão da Experiência do Provedor de Serviços, se questiona se a SAE desenvolve busca e a forma sincera como procura a opinião do Cliente sobre novos serviços que pretenda implementar, o que retrata o reconhecimento do valor e importância do Cliente na definição dos serviços e seus padrões, que permitem aferir a qualidade destes serviços. Se refere a atuação da sociedade no desenvolvimento de novos

serviços, há uma falta de interação, de apresentação da informação sobre novos serviços. A opinião do cliente que construirá o balastro para o Valor da Experiência do Cliente, surge quando os clientes interagem com a políticas e práticas de consulta de opiniões, incluindo itens como a facilidade e/ou desafio de usar os canais (Lemke et al., 2011).

Recapitulamos que a experiência de serviço é um contexto em evolução (Klaus e Maklan, 2012). Assim que a falta de comunicação ou atraso na sua realização levam a concordar que melhorias deverão ser feitas, pois se constata na avaliação feita das respostas, provindas da aplicação da escala EXQ, e aplicando a análise fundamentada de conteúdo, haver “necessidade de organização” (Bardin, 2016), que passam pela apresentação dos planos de mudança da SAE, RL permitindo uma adequação dos Clientes na apresentação das suas solicitações, ao que a não acontecer criará uma descoordenação que certamente será elemento de preponderante de influencia na Experiência do Cliente, já que a experiência de serviço e emergente construção é mais ampla do que o encontro de serviço funcional limitado sugerido por medidas atuais, pois ela inclui experiências de encontros pré e pós serviço, endereços dimensões emocionais e funcionais da qualidade e inclui as dimensões sociais do cliente, contexto, mas igualmente uma avaliação do valor em uso em vários canais e contexto (Lemke et al., 2010), inclusive a medição de experiência online (Rose et al., 2012), sendo de todo proveitoso que o Cliente opine.

CAPÍTULO 5

Conclusão

Neste último capítulo se apresentam as conclusões do trabalho de investigação, com a intenção de expor as respostas às questões de investigação colocadas e fazer o confronto dos resultados obtidos no trabalho para aferir respostas as questões de investigação, com base na análise e discussão dos resultados, que permitirão mostrar a necessidade da mudança na gestão e melhoria na prestação de serviços jurídicos. O capítulo termina apresentando algumas limitações aos resultados deste estudo e as sugestões para futuras investigações.

5.1 Respostas as questões de investigação

O estudo feito sobre a aplicação da escala EXQ em configuração B2B em um caso de prestação de serviços jurídicos tem resultados nas questões respondidas pelos Clientes que analisadas nos permitem tirar ilações que respondem a preceito às questões de investigação levantadas, que encontram as seguintes soluções:

1. Qual é a percepção dos clientes em relação a Qualidade da Experiência do Serviço na Sociedade de Advogados Euereca, RL e o seu impacto na Experiência do Cliente? - De um modo geral, a percepção dos clientes em relação a Qualidade da Experiência do Serviços é positiva porque se obtém dos resultados da análise a respostas que maioritariamente dão um pronunciamento positivo a qualidade do serviço. A Dimensão Experiência do Pós-Compra possui o as respostas mais abonatórias em razão das opiniões desenvolvidas pelos Respondentes, sendo a mais positivamente avaliada, admitindo-se, por isso, que seja em grande medida a responsável pelo valor globalmente positivo da Qualidade da Experiência do Cliente.

2. Qual é a percepção dos clientes em relação a Experiência da Marca na SAE e o seu impacto na Experiência do Cliente? - A percepção dos clientes em relação a Experiência da Marca inclui uma avaliação muito positiva, já que na validação cruzada da escala ela é a que apresenta o item mais bem referenciado na avaliação global de todos os itens, demonstrando um grande impacto na avaliação da experiência do Cliente, principalmente no que toca a referência de mercado antes da compra/aquisição, para aferimento e escolha do melhor prestador, tendo em consideração a reputação, competência, qualidade e preço.

3. Qual a percepção dos clientes em relação a Experiência do Pós-Compra na sociedade de Advogados Euereca, RL e o seu impacto na Experiência do Cliente ação? - De um modo geral, a percepção dos clientes em relação a Experiência do Pós-Compra é positiva. A Dimensão possui o melhor ou maior valor de média, ou seja, a mais positivamente avaliada, em relação a qualquer uma das Dimensões admitindo-se, por isso, que seja em grande medida responsável pelo valor globalmente positivo da Qualidade da Experiência do Cliente de forma global. Numa perspectiva de que. Os resultados positivos sobre a percepção global da Experiência do Cliente, estão intrinsecamente ligados associados ao excelente desempenho que as respostas enunciam pela quase falta de reclamações na Dimensão Pós- Compra, indicando a existência de uma percepção de um bom gerenciamento dos momentos críticos com os clientes, realizado pelos colaboradores da Sociedade de Advogados visto que os clientes os reconhecem com o tempo boa capacidade para execução dos serviços jurídicos e profissionalismo na prestação dos mesmos de ponta a ponta, com especial realce ao pós-compra.

É pouco provável que estejam a contribuir para variação de opiniões sobre a capacidade de prestação de alguns serviços, por alguns atributos menos conseguidos, impactantes na qualidade do serviço jurídico, que tenha ocorrido pela falta de experiência de alguns Estagiários, que são sempre passíveis de atuar com baixa mas nunca duvidosa qualidade, devido a inexperiência, pois têm sempre a supervisão de patronos experientes, pelo que não resulta prejudicial, não havendo na avaliação pela experiência do Cliente, respostas com referências específicas que denudam baixa qualidade destes aprendizes, colaboradores dedicados da causa.

Os resultados indicam que há uma referência constante na experiência e boa qualidade de serviço dos sócios que são os advogados que patrocinam os estágios, e tal advém do fato de serem experientes, mais antigos e mais conhecidos na praça, havendo uma relação da qualidade e profissionalismo associados à essas pessoas. A qualidade da Experiência do Cliente dos serviços Advocatórios a, traz indicações, pelas respostas, de melhor qualidade e confiabilidade da marca quando revelados os números de inscrição destes sócios.

Conclui-se que a escala de Experiência de serviço EXQ aplicada neste trabalho serviu a medida para avaliar e detetar as necessidades na melhoria da Qualidade das Experiências abordadas pelos clientes. Embora desenvolvido no âmbito da prestação de serviços jurídicos as descobertas do estudo fornecem à Gestão da sociedade e advogados

informações valiosas sobre as dimensões que refletem as percepções da Experiência de Serviço dos Clientes. Esse conhecimento pode posteriormente ser usado para melhorar a prestação de serviço aos clientes e sua experiência ao longo do processo, por reconhecimento das avaliações e sugestões que certamente vão auxiliar a avaliar e melhorar a situações pontuais e sobre a gestão em geral, concorrendo para a obtenção do Objetivo, Missão, Visão e Valores da Sociedade.

Verifica-se que a abordagem dos Dados pelas Dimensões e Resultados com Análise e Discussão dos Resultados deram Sugestões a Gestão para Melhoria da Qualidade da Experiência do Cliente, sendo possível aferir que as insuficiências e valias na qualidade do serviço, por percepção obtida dos Clientes, são impactantes na gestão dos processos jurídicos e, soluções, e podem refletir na redefinição da atuação da SAE, RL, se atendidas as propostas para a eficiência da gestão, organização e prestação de serviços.

Apesar de os resultados tenderem para uma avaliação boa e ter-se identificado fatores que levaram a manutenção, retenção, permanência dos contratos, a expansão, diversificação dos negócios e a referência dada à novos e potenciais clientes pelo *word of mouth* muito vigoroso, transmissor da experiência, capacidades e boa reputação, igualmente garante a retoma por parte dos atuais Clientes que confiam e sentem-se seguros na sua maioria com a experiência que vivem com a SAE, RL. Estas conclusões respondem a justificativa sobre os motivos pelos quais os Clientes da SAE, RL mantém e ou reforçam o vínculo de prestação de serviços jurídicos e usam ou referenciam-se positivamente na generalidade, pela via boca a boca sobre ela, arvorando-se da condição de Clientes que experienciam a sua atividade.

5.2 Limitações

Todas as pesquisas têm limitações e esta não é uma exceção. A análise pretendeu incluir todos os itens na etapa de validação da escala original EXQ de Klaus e Maklan (2012, 2013); reavaliada em 2014 por Klaus e revisada por Kuppelwieser e Klaus em 2020, no contexto B2B, em avaliações somente de empresas apesar dos mais diversos contextos que apresentam, permitindo ajudar a identificar no conjunto de itens EXQ um resultado de estudo o mais convincente possível. Verificamos que o desenho da recolha de dados utilizou apenas clientes da SAE, RL, restringindo o estudo a pessoas coletivas com contratos de mais de cinco anos, ficando de fora clientes individuais que são a minoria e menos impactantes, apesar da recomendação de Klaus e Maklan (2013). Esta escolha,

apesar de lógica, pois cria maior foco e objetividade no estudo, não deixa de apresentar-se como uma limitação a generalização dos resultados do estudo, pois foi necessário definir critérios muito específicos de relevância para garantir maior objetividade, tendo esta seleção provocado uma saturação nas respostas dos respondentes, diminuindo a variedade de respostas pela menor diversidade dos Respondentes, porque restringidos a uma apertada seleção criteriosa.

Não se pode deixar de mencionar e não se pode deixar de considerar a falta de homogeneidade destes clientes, restrito ao âmbito desta sociedade de advogados, e por provirem de atividades diferentes e terem um valor económico e contributivo na quota da SAE, RL, diferenciadas. Foi convocado um número razoável, com coerência na escolha criteriosa de Clientes com mais de cinco anos de relação e com contratos firmados e prorrogados, com atividade regular de receção dos serviços jurídicos, para garantir a referência que o valor em uso (ou seja, a avaliação de uma oferta pós compra) seja como comumente e referido como uma pedra angular da pesquisa de mercado e de negócios (Gronroos, 2012).

Apesar de a abordagem comportar um contexto em B2B, em prestação de serviços jurídicos, reitera-se que as entrevistas são recolhidas em diversos segmentos de atividades, diversos entre si, na dimensão, na necessidade, e na especificidade do produto que requerem, pois ocorre variadas vezes estruturar soluções que envolvem sensibilidades próprias da relação de negócio com recurso a legislação de especialidade para cada caso.

Uma das grandes limitações para, todavia, na instabilidade política e socioeconómica que gera um insatisfatório serviço público em comunicação, energia, internet, telefonia, comunicações viárias e demais, impactantes na organização e desenvolvimento da SAE, RL e dos seus Clientes, o que de forma direta belisca a disponibilidade dos últimos em participarem mais afinadamente na avaliação por entrevistas.

É relevante de mencionar que o fato de o Sócio da SAE, RL ser também o Pesquisador e Entrevistador, pode ter inibido os Respondentes na expressão mais real e sem receio das suas opiniões, mas tal justifica-se pelo fato de estes dificilmente reconhecerem noutra pessoa a representatividade que se necessitava para falar em nome da SAE, RL, devido ao tempo de convivência e reconhecimento da imagem deste.

5.3 Sugestões para Futuras Investigações

Constatadas as limitações de que enferma a atuação da SAE, RL, e aquelas que neste trabalho se mostraram impactantes aos resultados pretendidos, será bom com base neles e em sugestão, para trabalhos futuros, a análise em matéria de estudo:

(i) A possibilidade de fazer continuar o negócio futuro da sociedade de advogados numa situação em que o(s) sócio (s) de referência deixassem de fazer parte da sociedade e não existisse este elemento na qualificação da sociedade, sendo que o impacto poderia provir de um processo de transformação societária da Sociedade de Advogados;

(ii) A ampliação da pesquisa para outras sociedades de Advogados, numa perspetiva de avaliação conjunta com negócios concorrentes e ou de verificação de desempenho promovida pela Ordem da classe de Advogados;

(iii) A modificação do sistema personalizado de atendimento com a retirada dos "front lines" baseados nas empresas dos Clientes que numa perspetiva de sua inexistência podem ser determinantes na avaliação e podem impactar na perceção da Experiência do Cliente;

(iv) Pode ser considerado como interessante segmentar noutro estudo a pesquisa por serviços que influenciam na perceção de diferentes itens deste estudo, como atendimento, receção; consulta jurídica; serviços administrativo, atos judiciais, localização e estacionamento e a subsequente possibilidade de segmentação de atributos como o tempo de espera, tempo médio de resolução, estética e conforto na espera, empatia e personalização do serviço, infraestrutura; cortesia, aparência, elementos que analisados separadamente podem interferir na avaliação das dimensões da Experiência do Cliente.

É concluso que a base de dados recolhidos oferece inúmeras possibilidades de investigação, o que pode ser considerado como positivo pois permitirá ampliar estudos em uma área e contexto onde há escassez de avaliação e de publicações científicas.

Referências

- Ali, H. & Ragavan (2014), Ali, F., Zhou, Y., Hussain, K., Nair, P. K., & Ragavan, N. A., (2016). Does Higher Education Service Quality Effect Student Satisfaction, Image and Loyalty? A Study of International Students in Malaysian Public Universities. *Quality Assurance in Education*, 24, 70-94.
- André, M. E. D. A. (1983), Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cadernos de Pesquisa*, (45): 66-71.
- Bagdare, S. and Jain, R. (2013). “Measuring retail customer experience,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 10, pp. 790-810.
- Bagozzi, R. (2000), On the concept of intentional social action in consumer behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 No 3, pp 388-96.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. and Voss, G. (2002), The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions, *Journal of Marketing*, Vol. 66 No 2, pp 120-41.
- Bardin, L. (2011), *Análise de Conteúdo*: São Paulo: *Edições 70*, 2011.
- Bardin, L. (2016), *Análise de Conteúdo*: Retórica 808 2016 *Edições 70*, Lda./Almedina Brasil pág.. 93-107; 147 - 157.
- Bardin, L. (2016), *Análise de Conteúdo*. Título original L’ *Analyse de Conteneue*. Tradução de Luís Antero Reto. 3ª Reimpressão: São Paulo: *Edições 70*, 2016.
- Barney, J. e Hesterley, W. (2019), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, *Pearson*.
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. (2007), Building loyalty through experience management. *Quality Progress*, Vol. 40 No. 9, pp. 26-32.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S.H. (2002), Managing the Total Customer Experience Managing the Total Customer Experience 2002 Project: Trends in discovering new ways of gaining consumer insight, *MIT Sloan Management Review* 43(3)
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. (2007), Building loyalty through experience management, *Quality Progress*, Vol. 40 No. 9, pp. 26-32.
- Berry, L.L., Carbone, L.P. & Haeckel S.H. (2002), Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.
- Berry, L.L., Wall, E.A. & Carbone, L.P. (2006), Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing, *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.

- Bendapudi, N. and Berry, L. (1997), Customers motivations for maintaining relationships with services providers, *Journal of Retailing*, Vol. 73, pp. 15-37.
- Biasoli-Alves, Z.M.M. e Caldana, R. H. L. (1986), Análise qualitativa de dados de entrevista: Uma proposta, July 1992 *SciELO - Brazil*
- Biasoli Alves, Z. M., Dias da Silva, M.H. G. F. S., Sigolo, R.R. L. & Caldana, R. H. L. (1987) Childrearing practices: a methodology for the analysis of interview data. *Anual Research Report*, (4): 53-63
- Biasoli Alves, Z. M. & Marturano, E.M. (1977). Problemas e Soluções de Metodologia Observacional no estudo da interação Mãe- Criança. *Texto Impresso*, FFCLRP-USP
- Biasoli-Alves, Z.M.M. & Dias da Silva, M.H.G.F. (1992), Análise Qualitativa de dados de Entrevista: Uma Proposta. SciELO – Brazil, Paideia (FCL - Ribeirão Preto- USP)
- Biedenbach, G. and Marell, A. (2010), “The Impact of Customer experience on brand equity in a business-to-customer services setting” *Journal of Brand Management*, Vol. 17 No 6, pp. 446-458
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. (2008), Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3, Spring), 66–94.
- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A. and Zeithaml, V. (1997), “Customer contribution and roles in service delivery” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No 3, pp. 193-205
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., Mccoll-Kennedy, J. R., Sirianni, N. J. and Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm’s differentiating strategy, *Journal of Service Management*, Vol. 25 No 2, pp. 253-274.
- Brodie, R. (2009), From goods to service branding: na integrative perspective. *Marketing Theory*, Vol. 9 N° 1, pp. 107-11.
- Bueno, E. V., Beauchamp Weber, T. B., Bomfim, E. L. & Kato, H. T. (2019), Measuring customer experience in service: A systematic review, *The Service Industries Journal*, 1- 20
- Campos, J., Vanin, A. A. (2009), (Orgs.). *Inferências Linguísticas nas Interfaces*. Porto Alegre: EDIPUCRS
- Campos, M. M. (1984), Pesquisa participante: Possibilidades para o estudo da escola. *Cadernos de Pesquisa*, (19):63-66.

- Candi, M. & Kahn, K. B. (2016), Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial Marketing Managements*, 57, 177-184
- Cannel, C. F. & Kahn, R. L. (1974), Recolha de dados por entrevista. In: Festinger, L. & Katz, D. *A pesquisa da psicologia social*. Rio de Janeiro, EFGV.
- Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Chandon, P., Motwiz, V. and Reinartz, W. (2005), “Do intentions really predict behaviour? Self-generated validity effects in survey research, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No 2, p. 1
- Chang, H.-C and Chiu, P.-Y. (2016), “Innovative marketing in professional baseball teams”, *The Service Industries Journal*, Vol. 36 Nos 11/12, pp. 576-594.
- Chang, T. and Horng, S. 2010. Conceptualizing and measuring experience quality: The customer’s perspective. *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 14, pp. 2401–2419
- Chang, W.-J., Liao, S.H., Chung, Y.-C. & Chen, H.-P. (2018), Service quality, experiential value and repurchase intention for medical cosmetology clinic: Moderating effect of generation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21
- Cho, Y., Im, I., Hiltz, R. & Fjermestad, J. (2002) The impact of product category on customer dissatisfaction in cyberspace October 2003 *Business Process Management Journal*
- Choo, P.W., Tan, C.L. and Yeo, S.F. (2018), “A review of customer experience quality measurement in Malaysian heritage hotels,” *Global Business & Management Research*, Vol. 10.
- Crespo J. C. & Plandi, Jr. J. (2018), Mercator - O Marketing na Era Digital - 25 anos. *Edições D*.
- Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992), Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*. v. 56, No 3, p. 55 – 68
- Dabholkar, P., Thorpe, D. and Rentz, J. (1996), A measure of service quality for retail stores: scale development and validation “, *Journal of the Academy of Marketing Science*., Vol. 24, No 1, pp. 123-42.
- Dagger, T., Sweeney, J., Johnson, L. (2007), A hierarchical model of health service quality: Scale-development and investigation of an integrated model. *Journal of Service Research*, 10, 2, pp. 123–142.
- Darby, M. and Karni, E. (1973), Free competition and the optimal amount of fraud”,

- Journal of Laws & Economics*, Vol. 16, nº 1, pp. 67-88.
- DE Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P. and Keiningham, T.L. (2015), “A framework for understanding and managing the customer experience,” *Marketing Science Institute Working papers series*, 15-121.
- Deshwal, P. (2016), “Customer experience quality and demographic variables (age, gender, education level, and family income) in retail,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 Nº. 9, pp. 940-955.
- Dettmer, B., Socorro, C., Katon, H.T. (2002), Marketing de serviços – análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta SERVQUAL em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, v. 04, Nº 08. Jul/Dez 2002.
- Dinis, M. (2016), “Das Sociedades de Advogados sob forma comercial”, in: *Juristas do Mundo – Série Excelência Jurídica*, Vol. IV, Editora Rede, Porto.
- Drennan, D. (1992), *Transforming A Companhia Culture: Getting your A companhia from where you are now to where you want to be*. Londres: *McGraw-Hill*.
- Ellis, N., Watterson, C. (2001), Perceptions of Regional Law Firms and their Implications for Marketing Management. *The Services Industries Journal*, V. 21, No 4, p. 100-118, 2001.
- Elejabarrieta, F., Iñiguez, L. (1984), Construcción de Escalas de Actitud, Tipo Thurstone y Likert: The e-Journal La Sociología en sus Escenarios, supported by the *Centre of Public Opinion of Universidad de Antioquia*, Medellin, Colombia.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P.P., Silva, F.L. & Chan, B. L. (2009), Análise de dados. Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: *Publicações Elsevier*, 2009
- Fernandes, M. E. (1991), Memória Camponesa. *Anais da 21ª Reunião Anual de Psicologia, SPRP*, Ribeirão Preto, 20 pps.
- Fitzsimmons, M. J. (2008), “Service management Operations, Strategy,” *Information Technology, McGraw-Hill*, Irwin, 2008.
- Fitzsimmons, M. J. (2011), *Service management: operations, strategy, and information technology. McGraw-Hill*
- Freitas, H., Janissek, R. (2000), Análise léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: *Sphinx*, 2000
- Freitas, H., Moscarola, J., Jenkins, M. (1998), *Content, and lexical analysis: a qualitative*

- practical application. *ISRC*, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA):1998.
- Froehle, C. M. & Roth, A.V. (2004), New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service word-of-mouth intentions. *Journal of Service Management*, 22(1), 1-21.
- Gibbs, G. (2009), Análise de dados qualitativos. Porto Alegre, *Artmed*, 2009.
- Gil, A. C. (2008), Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: *Atlas*, 2008.
- Gilmore, J. H. & Pine, B. J. (2002), Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11.
- Glasser, B. & Strauss, A. (1967), The Discovery of Grounded Theory, Strategy for Qualitative Research, *Aldine Publishing Company*, Chicago, IL.
- Gomes, W. (1990), Considerações sobre a submissão de projetos que utilizam métodos qualitativos de pesquisa para agências financeiras. *Anais do 3º. Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico*, ANPEPP. Águas de São Pedro, São Paulo, 239-243.
- Gronroos, C. (2012), Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970 s and back to the future. *Journal Of Marketing Management*, 28(13-14), 1520 – 1534.
- Gross, M. A. & Pullman, M. (2011), Playing their roles: Experiential design concepts applied in complex services. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 43–59
- Gupta, M. and George, J. F. (2016), The role of the social and technical factors in creating business value from big data analytics: A meta-analysis, *Information & Management* Vol. 53, pp. 1049-1064
- Hair, N., Rose, S. e Clark, M. (2007). Exploring the optimal customer experience online. Reading: *Henley Centre for Customer Management*
- Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, (2016), Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No. 6, pp. 840-867.
- Helkkula, A. (2011), Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.
- Homburg, C., Jozić, D. and Kuehnl, C. (2017), “Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 N° 3, pp. 377-401.
- Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. (2017), Customer experience: A review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662.

- Joly Gouveia, A. (1984), Notas a respeito das diferentes propostas metodológicas apresentadas. *Cadernos de Pesquisa*, (49): 67-70.
- Kalbach, J. (2017), Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de Jornadas, Blueprints, and Diagramas. Rio de Janeiro: *Alta Books*.
- Kashif, M., Samsi, S. Z. M., Awang, Z. & Mohamad, M. (2016), EXQ: measurement of healthcare experience quality in Malaysian settings. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 10(1), 27–47.
- Kim, J.-H., Ritchie, J.R.B. and McCormick, B. (2010), “Development of a scale to measure memorable tourism experiences,” *Journal of Travel Research*, Vol. 51 N°. 1, pp. 12-25
- Kim, H. S., Cha, J., Knutson, J. B. and Beck, A. J. (2011), Development and testing of the consumer experience index (CEI), *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 2, pp. 112–132.
- Klaus, P. (2014), *Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies*, Springer 2014.
- Klaus, P. (2019), Viewpoint: Conveying managerial relevance into service research. *Journal of Services Marketing*. 33(1), 104-111
- Klaus, P., Maklan, S. (2011), Bridging the gap for destination extreme sports – a model of sports tourism customer experience. *Journal of Marketing Management*, 27, 13–14, pp. 1341– 1365.
- Klaus, P., Maklan, S. (2012), “EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience”, *Journal of Service Management*, Vol. 23 N°. 1, pp. 5-33.
- Klaus, P. Maklan, S. (2013), Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246
- Kuppelwieser V. G., and Klaus, P. (2020), Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited; *Journal of Business Research* Volume 126, March 2021, Pages 624-633
- Kuppelwieser, V. G. and Klaus, P. (2021) Customer experience quality in African B2B contexts Marketing, *Journal of Business Research*,
- Kuppelwieser, V. G., Puitinas, A. C. & Bastounis, M. (2019), Toward Application and Testing of Measurement Scales and an Example, *Sociological Methods & Research*, 48 (2), 326-349
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-

- business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Law, K.S., Wong, C.-S. and Mobley, W. M. (1998), “Toward a taxonomy of multidimensional constructs,” *Academy of Management Review*, Vol. 23 N° 4, pp. 741-755.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2012), A Framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.
- Lemke, F., Clark, M. and Wilson, H. (2011), Customer experience quality: na exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique., *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39 N° 6, pp. 846-869.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lemon, K. N., and Verhoef, P.C., (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, Vol. N° 80 n° 6, pp. 69-96.
- Liljander, V. and Strandvik, T. (1997), “Emotions in service satisfaction” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 N° 2, p. 148.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2004), *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Ludke, M. & André, M. E. D. A. (1986), *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU.
- MacDonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. and Wilson, H. N. (2016), How business customers judge solutions: solution quality and value in use, *Journal of Marketing*, Vol. 80 n°. 3, pp. 96-120.
- Madaleno, R., Wilson, H. and Palmer, R. (2007), Determinants of Customer satisfaction in a multi-channel B2B, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol 18 No 8, pp. 915-925.
- Magatef, S. G. & Tomalieh, E.F. (2015), The Impact of Customer loyalty programs on customer retention. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 78-93.
- Maklan, S., and Klaus, P. (2011), “Customer experience: are we measuring the right things?”, *International Journal of Market Research*, Vol. 53 No. 6, pp. 771-772.
- Mansini, E. (1989), Enfoque fenomenológico de pesquisa em educação, In: *Fazenda*, I. (Org.). *Metodologia da Pesquisa Educacional*, São Paulo, Cortez.
- Martins, E. P. F. A. (2012), *Qualidade do serviço – O caso do setor bancário em Portugal*.

- Tese de doutorado em Ciências Empresariais, *Universidade Fernando Pessoa de Portugal*, Porto, 2012.
- Mc Coll-Kennedy, J R., Gustafsson, A., Jaakola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J. H. and Friman, M. (2015), Fresh perspectives on customer experience., *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No s 6/7, pp. 430-435.
- McAlister, L. and Srivastava, R. (1991), “Incorporating choice Dynamics in models of consumer behaviour,” *Marketing Letters*, Vol. 2 N° 3, pp. 241-52.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007), Customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Milman, A., Zehrer, A. and Tasci, A.D.A. (2017), Measuring the components of visitor experience on a Mountain attraction: the case of the Nordkette, Tyrol, Austria, *Tourism Review*, Vol. 72, n° 4, pp. 429-447.
- Mosavi, S. M., Sangari, M. S., Keramati, A. (2018), An integrative framework for customer switching behaviour. *The Service Industries Journal*, 38(15–16), 1067–1094
- Neuman, W. L. (1994), Social research methods. 2. ed. Boston, MA: *Allyn & Bacon*, 1994
- Newson, G. & Newson, E. (1976). Four years old in an urban community, *Penguin Books*, London, 1976.
- Nóbrega, K. (2013), Falando de Serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações. São Paulo: *Atlas*, 2013.
- Novak, T.P., Hoffman, D. L. and Yung, Y.-F. (2000), Measuring the Customer experience in online environments: a structural modelling approach, *Marketing Science*, Vol. 19 N° 1, pp. 22-42.
- Otto, J. E., Ritchie, J. (1996), The Service Experience in Tourism. *Tourism Management*, 17, 165-174.,
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., L. L. Berry, (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. v. 49, n. 4, p. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml V.A. e Berry, L.L. (1988), Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing* 64(1), 12-40
- Pinto, M. R. C. A., Vieira, C. A. & Leite, R. S. (2018), Em Busca de um Instrumento para Avaliar a Experiência de Serviços: Um Estudo Envolvendo a EXQ (Customer Experience Quality). Periódico: *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 47-72.).

- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2003), The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12–19.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004), The future of competition – Co-creating unique value with customers. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004), Co-creation experience: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 N° 3, pp. 5-14.
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P. and Stewart, D. (2009), Customer experience management in retailing: understanding the buying process, *Journal of Retailing*, Vol. 85, N° 1, pp. 15-30.
- Raina, S., Chahal, H. and Dutta, K. (2019), “Customer experience and its marketing outcomes in financial services: a multivariate approach,” in Chahal, H., Jyoti, J. and Wirtz, J. (Eds), *Understanding the Role of Business Analytics: Somme Applications*, Springer Singapore, Singapore.
- Reis, I.C.S. (2001), A Escala Serviqual modificada: Avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo polidesportivo num parque florestal, Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, *Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis*, 2001.
- Rosa, M.V.F.P, Arnoldi, M.A.G.C.A. (2006), A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: Mecanismos para Validação dos Resultados, Belo Horizonte: *Autêntica*, 2006. 112p
- Rose, S., Clark, M. Samouel, P. and Hair, N. (2012), “Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes,” *Journal of Retailing*, Vol. 88 N° 2, pp. 308-322.
- Roy, S. (2018), Effects of customer experience across service types, customer types and time. *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 Issue: 4, pp. 400-413
- Sampaio, R. C. e Lycarião, D. (2021), Análise de Conteúdo categorial: Manual de Aplicação. Edição revista e ampliada de Bardin, Laurence, (2016). São Paulo: *Edições 70 Brasil*, [1977]. Publicada por *Colecção Metodologias de Pesquisa*. Brasília ENAP 2021
- Santos, F. M. Resenha: - Análise de Conteúdo: a visão de Laurence Bardin. São Paulo: *Edições 70*, 2011 229 p.: - Universidade Católica de Brasília.
- Selem, L. C. A. (2004), Qualidade: Questão vital aos escritórios de advocacia. 2004, Silveira E Castro Advogados *Sage Publications*, 2004.
- Schembri, S. (2006), “Rationalizing service logic, or understanding services as experience?” *Marketing Theory*, Vol. 6 N° 3, pp. 381-92.

- Schneider, B. S. (2004), White, Service quality: research perspectives. USA, *Sage publications*, 2004.
- Sharma, N. and Patterson, P. (2000), “Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in consumer, professional services,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, nº 5, p. 470
- Silva, M.F., Melo, F.J.C., Xavier, L.A., Jerónimo, T.B. e Medeiros, D.D. (2016), Avaliação da Qualidade em uma empresa de serviços jurídicos: Um estudo de caso. *XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção; Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brazil- João Pessoa/PB, Brazil- enegep 2016*.
- Silverman, D. (1993), Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text, and interaction. Thousand Oaks, CA: *Sage*, 1993.
- Song, S. & Yoo, M. (2016), The Role of social media during the pre- purchasing Stage. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 84-99.
- Srinivasan, S.S. & Till, B.D. (2002), Evaluation of Search, experience, and credence attributes: Role of brand name and product trial. *Journal of Product & Brand Management*, 11(7), 417- 431.
- Stein, A. & Ramaseshan, B. (2016), Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19.
- Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I., Wibisono, N., Triyuni, N. N. (2019), Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation. *Current Issues in Tourism*, 1–13.
- Ulag, W. (2018), “The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions,” *AMS Review*, Vol. 8 Nos 1/2, pp. 80-83
- Vala, J. (1986), A Análise de Conteúdo. In: SILVA, A. A.; PINTO, J. M. (Orgs.). Metodologia das Ciências Sociais. Porto: *Edições Afrontamento*, 1986
- Vargo, S. L., Maglio, P.P. & Akaka, M.A. (2008), On Value and co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Schlesinger, L. & Tsiros, M. (2009). Customer experience: Determinants, dynamics, and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015), “From multi-channel retailing to

- omni- channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing,” *Journal of Retailing*, Vol. 91 N.º. 2, pp. 174-181.
- Vicente, P., Reis, E., Ferrão M., (1996), *Sondagens - A respostagem como factor decisivo de qualidade*, 1ª Edição, *Edições Sílabo*, Lisboa.
- Walsh, G., Shiu, E., Hassan, L. M. (2014), Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, 67(3), 260–267.
- Wu, H. C., Cheng, C. C., Ai, C. H. (2018), A study of experiential quality, experiential value, trust, corporate reputation, experiential satisfaction, and behavioural intentions for cruise tourists: The case of Hong Kong. *Tourism Management*, 66, 200–220.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods (Applied social research methods series)*, Fourth Edition, *Sage publications 2009*.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A. e Hunter-Jones, P. (2017), Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184.
- Zomerdijk, L. & Voss, C. A. (2010), Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

ANEXO A

Dimensão	Atributo	Definição	
Experiência com a Marca (<i>Branding Experience -BRE</i>)	Reputação	A Companhia tem uma boa reputação	
	Expertise	Estou confiante na expertise da EMPRESA	
	Consultoria Independente	A Companhia oferece consultoria independente (sobre qual produto/serviço atenderá melhor às minhas necessidades)	
	Preço	Escolho a Empresa não apenas pelo preço.	
	Representação da Marca	As pessoas que trabalham na Empresa representam bem a marca da Empresa	
	Qualidade das Ofertas	As ofertas da Companhia têm a melhor qualidade	
	Nível das Ofertas	As ofertas da Companhia são superiores	
Experiência do Provedor de Serviço (<i>Service Provision Experience -SPE</i>)	Assessorar todo Processo	A Empresa me assessora durante todo o processo.	
	Lidar Fácil	Lidar com a Empresa é fácil.	
	Manter Informado	A Companhia me mantém informado.	
	Flexibilidade	A Empresa demonstra flexibilidade ao lidar comigo.	
	Procedimentos e Especificações	Na Empresa sempre lido com os mesmos formulários e/ou com as mesmas pessoas.	
	Desejos e Preocupações	O pessoal da Companhia se relaciona com meus desejos e preocupações.	
	Habilidades Interpessoais	As pessoas com quem estou lidando (na Empresa) têm boas habilidades interpessoais.	
	Atendimento	A Companhia oferece um bom atendimento ao cliente.	
	Relação	Construí um relacionamento pessoal com as pessoas da Empresa.	
	Condições das Instalações	As instalações da Companhia, são mais bem projetadas para atender às minhas necessidades do que seus concorrentes.	
Recursos	As instalações da Companhia (online e/ou offline) são projetadas para serem o mais eficientes possível (para mim).		
Experiência do Pós-Compra (<i>Post-Purchase Experience- PPE</i>)	Escolha	Escolho a Empresa porque eles me conhecem.	
	Conhecer o Cliente	A Empresa sabe exatamente o que eu quero.	
	Manter atualizado	A Companhia me mantém atualizado sobre seus produtos e últimos desenvolvimentos	
	Cuidados com o Cliente	A Companhia vai cuidar de mim por muito tempo.	
	Lidar com Erros	A Empresa lida bem comigo quando as coisas dão errado.	
	Índice de Satisfação	Estou satisfeito com a Empresa como minha fornecedora	
	Aprovação Social	Ser cliente da Empresa me dá aprovação social.	

Mapa Anexo. A-: As definições provêm da descrição das três dimensões da Escala EXQ revisada, por Kuppelwieser e Klaus (2021). Os respondentes classificam suas experiências de cliente em cada um dos 25 itens da escala. Os itens estão agrupados por dimensão para conveniência expositiva e aparecem nesta ordem no Guião da entrevista.

Fonte: Klaus, (2011, 2012 e 2013) e (2014) atualizada); Kuppelwieser e Klaus (2021) (revisada).

ANEXO B

QUESTIONÁRIO PARA AFERIR A OPINIÃO DOS EMPLOYEES EXPERIÊNCIA (EX)				
Nº	QUESTÃO	SIM	NÃO	INDECISOS
1.	Conhece a Visão e o Propósito Geral da organização?	12	0	0
2.	Consegue sentir o Impacto do Trabalho que está a realizar diariamente?	10	1	1
3.	Tem clareza sobre como a sua função específica contribui para um Resultado Direto para o cliente final?	10	0	2
4.	Sente que o seu Feedback é valorizado?	8	1	3
5.	Considera que a Tecnologia e a Base Digital de trabalho, próspera para criar Resultados?	12	0	
6.	Qual é a opinião que tem sobre o Ambiente onde os colaboradores desfrutam de seu Trabalho? Sentem que seu Bem-Estar é considerado?	12	0	
7.	Considera o Ambiente em que trabalha psicologicamente Seguro?	11	0	1
8.	Sente que a empresa investe em si e em suas equipas, por meio de Tecnologia ou Treinamento?	11	0	1
9.	Como consideraria a Comunicação entre os colaboradores e destes com a Direcção? Acha que há Transparência?	9	1	2
10.	Qual o Motivo da sua Colaboração na organização, Paixão, Propósito Pessoal, ajudar o Crescimento da organização?	Paixão + Propósito Pessoal - 5 Paixão + Crescimento Organização - 4 Propósito Pessoal + Crescimento Organização - 3		
Obs.: - Resultados obtidos de doze entrevistas aos trabalhadores da SAE, RL, com registo fonográfico e depois analisadas sem transcrição das mesmas.				

Fonte: Quadro com Modelo de Questões, baseado em Artigo pesquisado. Publicação de: 9 de Março de 2012, por VOLKER G. KUPPELWIESER, PHIL KLAUS

ANEXO C

Título do Estudo: **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA E SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS JURÍDICOS DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS EUERECA, RL (ESTUDO DE GESTÃO APLICADA)**

Entrevistador Responsável:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O Senhor é convidado a participar de uma Entrevista. Esse estudo/pesquisa é importante porque destaca a vossa opinião sobre a qualidade e experiência do serviço que a sociedade de Advogados presta serviços jurídicos realiza a V. favor e permitirá detetar gaps ou eficiência que podem gerar melhoria na gestão desta sociedade de forma impactante que beneficiará sempre a relação e o cliente. Leia este documento com atenção antes de assiná-lo.

A proposta de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar o propósito da Entrevista e solicitar a permissão para que seja apresentado em Tese de Mestrado, publicado em meios científicos e ou outras áreas afins.

O objetivo é colher a Vossa opinião, relativamente a experiência que vivenciou até a data com o prestador de serviços jurídicos, durante os últimos anos, o conhecimento e experiência com a Marca da Sociedade com atendimentos com a opinião, impacto e afetação na sua vida no conceito genérico “pós- compra”.

Se o Sr. aceitar esse convite, a realização em local acordado, na hora, dia que estiver disponível – podendo antecipadamente consultar o guião da entrevista, e concordado o tempo de 20 (vinte) minutos. Poderemos, caso não rejeite, tirar fotos defronte de símbolos ou durante a gravação que terá transcrição da conversa. A Entrevista envolve confidencialidade, nenhum dado será utilizado sem sua autorização.

Os benefícios resultantes da participação na pesquisa são a defesa da Tese pelo Pesquisador, garantindo uma melhor qualificação da sua prestação no futuro. Igualmente colocar o nome e reputação da empresa num trabalho científico que dará maior visibilidade a vossa empresa, na Universidade pelos estudantes e demais membros da sociedade académica que busquem informações para trabalhos.

Sua participação é voluntária. Caso decida não participar, ou desistir e retirar seu consentimento durante a Entrevista, não há nenhum prejuízo ao atendimento que recebe ou virá receber da Sociedade de Advogados.

Caso o Sr. tenha dúvidas, poderá contatar o Entrevistador, pelo telefone [00244 + 923 6.... 0.....], ou pelo e-mail (.....com), telefone 00244 + 925 455, Caixa Postal 5x 1x Luanda, e-mail:com .

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma do(a) Sr.(a) e a outra para o Entrevistador

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Concordo em participar da Entrevista para o estudo intitulado: “AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA E SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS JURÍDICOS DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS EUERECA, RL”

<p>Nome do participante ou responsável</p> <p>_____</p> <p>Assinatura do participante ou responsável</p>	<p>Data: ____/____/____</p>
--	-----------------------------

Eu,, declaro cumprir as exigências contidas na legislação Angolana e Portuguesa sobre a garantia de sigilo e salvaguarda da imagem e reputação do Entrevistado.

<p>Assinatura e carimbo do investigador</p>	<p>Data: ____/____/____</p>
---	-----------------------------

Fonte: Criado e trabalhado pelo Pesquisador

