

GLOBAL ACADEMIC RESEARCH INSTITUTE

COLOMBO, SRI LANKA



GARI International Journal of Multidisciplinary Research

ISSN 2659-2193

Volume: 10 | Issue: 04

On 31st December 2024

<http://www.research.lk>

Author: Estanislau de Sousa Saldanha, Gregorio Nufa Sila,

Belandia da Costa Graciana

Dili Institute of Technology (DIT), Timor-Leste

GARI Publisher | CRM | Volume: 10 | Issue: 04

Article ID: IN/GARI/ICBME/AUG/2024/110 | Pages: 16-38 (22)

ISSN 2659-2193 | Edit: GARI Editorial Team

Received: 07.09.2024 | Publish: 31.12.2024

EXPLORANDO A MEDIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DO CLIENTE NA RELAÇÃO ENTRE CRM E CONFIANÇA DO CLIENTE NA TELEMOR OECUSSE, TIMOR-LESTE

Estanislau de Sousa Saldanha, Gregorio Nufa Sila, Belandia da Costa Graciana

Dili Institute of Technology (DIT), Timor-Leste

RESUMO

Este estudo explora as relações entre a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), o Envolvimento do Cliente (CE) e a Confiança do Cliente (CT), no contexto dos serviços de internet da Telemor em Oe-Cusse Ambeno (RAEOA). O estudo revela que os modelos tradicionais de CRM muitas vezes não captam completamente as nuances do comportamento do consumidor digital moderno. Os resultados indicam que o CRM tem um impacto positivo no CE e no CT, sendo o CE um mediador essencial nesta relação. Com base em dados coletados de 385 usuários e empregando a técnica de Mínimos Quadrados Parciais (PLS), a pesquisa destaca a importância de integrar ferramentas digitais nas estratégias de CRM. Para aprimorar o envolvimento e a confiança dos clientes, o estudo oferece recomendações práticas para superar os desafios associados à medição do CE e à gestão da confiança no ambiente digital.

Palavras-chave: Gestão de Relacionamento com o Cliente, Envolvimento do Cliente, Confiança do Cliente, RAEOA, Timor-Leste.

INTRODUÇÃO

No setor de telecomunicações, a satisfação do cliente desempenha um papel crucial, sendo um indicador fundamental de rentabilidade futura (Mittal & Kamakura, 2001; Zhang & Tang, 2023). Para atender a essas expectativas, as empresas precisam

combinar estratégias eficientes de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) com iniciativas sólidas de Envolvimento do Cliente (CE). Essa integração é essencial não só para suprir as demandas imediatas dos clientes, mas também para construir confiança e lealdade a longo prazo. A confiança na qualidade dos serviços é um pilar fundamental para a eficácia do CRM, pois fortalece o valor da marca e promove uma relação mais sólida entre consumidor e marca (Kotler & Armstrong, 2012; Guo & Cheng, 2018; Rahman & Ali, 2023). A entrega consistente de serviços, aliada a um envolvimento proativo do cliente, é vital para preservar a confiança e garantir a lealdade do consumidor.

Embora haja muitas pesquisas sobre CRM, CE e Confiança do Cliente (CT), ainda existem debates e lacunas que precisam ser abordados. Um ponto de discussão relevante é a evolução do CRM na era digital. Os modelos tradicionais de CRM podem não ser suficientemente abrangentes para lidar com as novas complexidades do comportamento digital dos consumidores, que cada vez mais dependem do engajamento digital e de feedbacks em tempo real (Gummesson, 2022; Liu et al., 2023). Assim, os frameworks de CRM precisam evoluir para capturar a totalidade das interações dos clientes, especialmente em setores como telecomunicações, onde as dinâmicas são altamente voláteis. Outro aspecto importante de debate envolve o Envolvimento do Cliente, principalmente em termos de sua definição e medição.

Apesar de ser amplamente reconhecido como essencial para aumentar a lealdade e a satisfação do cliente, não há consenso sobre as melhores maneiras de medir o CE. Esse problema é especialmente relevante em setores onde as interações dos consumidores ocorrem predominantemente em ambientes digitais (Brodie et al., 2013; van Doorn et al., 2010; Beckers et al., 2018). O desenvolvimento de ferramentas avançadas para medir e analisar o CE é fundamental para formular estratégias de CRM mais eficazes. Martin e Zhou (2023) sublinham a importância de incorporar a análise digital no CRM para aprimorar a compreensão e o envolvimento do cliente.

A confiança do cliente também apresenta desafios de pesquisa, particularmente no que diz respeito ao seu estabelecimento e manutenção em um ambiente tecnológico que muda rapidamente. Embora a confiança seja crucial para garantir lealdade a longo prazo, os fatores que influenciam a confiança em contextos digitais são pouco explorados. Grande parte da pesquisa até o momento se concentrou na confiança em serviços tradicionais com interações presenciais (Williamson, 2019; Brown & Xu, 2023). No entanto, o surgimento de plataformas digitais introduz novas questões, como privacidade de dados e cibersegurança, que requerem maior investigação (Supertini, 2020). Embora as inter-relações entre CRM, CE e CT tenham sido examinadas em diferentes setores, há ainda uma lacuna significativa no entendimento dessas dinâmicas no contexto das telecomunicações. A competição intensa, os rápidos avanços tecnológicos e a importância da confiabilidade do serviço são características únicas deste setor que podem alterar as dinâmicas de CRM, CE e CT quando comparadas a outras indústrias (Kumar & Pansari, 2016; Patel & Singh, 2023). Essas particularidades oferecem uma excelente oportunidade para a pesquisa aprofundar o estudo dessas

relações, proporcionando insights para o desenvolvimento de estratégias de CRM mais eficazes e alinhadas às necessidades do setor de telecomunicações.

Em Oecusse, Timor-Leste, as interações entre a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), o Envolvimento do Cliente (CE) e a Confiança do Cliente (CT) no setor de telecomunicações permanecem amplamente inexploradas, evidenciando uma lacuna crítica de conhecimento que limita a compreensão das dinâmicas entre empresas e consumidores em um contexto regional único. Essa pesquisa busca preencher essa lacuna ao investigar de forma abrangente como essas três dimensões interagem em um setor caracterizado por desafios específicos, como infraestrutura tecnológica limitada, desigualdade no acesso digital e diversidade cultural. Ao mesmo tempo, com a crescente digitalização das interações, torna-se essencial desenvolver modelos de CRM que fomentem o engajamento e a confiança dos clientes, promovendo maior lealdade e eficiência empresarial. Os resultados esperados deste estudo possuem implicações práticas significativas, desde a formulação de políticas públicas que incentivem a inclusão digital e investimentos em infraestrutura, até recomendações para regulamentações que reforcem a transparência e a proteção de dados, promovendo maior confiança dos consumidores. Além disso, os achados podem informar o desenvolvimento de programas de fidelização personalizados, melhorando a experiência dos clientes e fortalecendo a competitividade empresarial. Assim, ao abordar as necessidades e os desafios específicos de Oecusse, este estudo não apenas avança no conhecimento acadêmico, mas também oferece soluções práticas para apoiar o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional, posicionando o setor de telecomunicações como um motor

essencial para o crescimento sustentável em Timor-Leste.

A novidade específica desta pesquisa, em comparação com estudos anteriores, reside em sua abordagem pioneira para investigar as interações entre a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), o Envolvimento do Cliente (CE) e a Confiança do Cliente (CT) no setor de telecomunicações em Oecusse, Timor-Leste, um mercado emergente com características únicas. Diferentemente de estudos anteriores que geralmente exploram esses temas em contextos mais amplos ou homogêneos, esta pesquisa foca em uma região marcada por desafios específicos, como infraestrutura tecnológica limitada, desigualdade no acesso digital e diversidade cultural. Ao analisar essas particularidades em um mercado emergente, o estudo preenche uma lacuna crítica de conhecimento, investigando como essas três dimensões interagem em um ambiente em rápida transformação devido à crescente digitalização. Além disso, a pesquisa propõe modelos de CRM adaptados às demandas locais, oferecendo insights valiosos para a formulação de políticas públicas, regulamentações e estratégias empresariais que promovam inclusão digital, transparência e lealdade do cliente. Com implicações práticas significativas, esta pesquisa contribui não apenas para o avanço acadêmico, mas também para o fortalecimento do setor de telecomunicações como motor de crescimento sustentável e competitivo em mercados emergentes como Timor-Leste.

REVISÃO DA LITERATURA, MODELO DE PESQUISA E HIPÓTESE

Revisão Conceitual

Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) envolve um conjunto

abrangente de processos e estratégias que visam promover, manter e aprimorar as interações entre as empresas e seus clientes. O principal objetivo do CRM é oferecer um serviço de alta qualidade e eficiência, ao mesmo tempo em que maximiza a lucratividade e protege os interesses dos clientes. No seu cerne, o CRM funciona como um framework estratégico que integra processos internos para criar valor e impulsionar receitas (Monica, 2022; Liu & Shiu, 2023). Essa abordagem busca um engajamento contínuo, almejando a construção de relacionamentos fortes e duradouros, essenciais para conquistar a lealdade do cliente a longo prazo (Kotler & Keller, 2007; Möller & Halinen, 2022). A evolução do CRM marca uma mudança de interações transacionais tradicionais para um modelo mais relacional, que enfatiza conexões profundas com os clientes, resultando em maior satisfação e estímulo à recorrência de negócios (Sivesan, 2012; Karami et al., 2021).

Um aspecto fundamental do CRM é a utilização eficaz de dados e tecnologias da informação para enriquecer as interações e a qualidade do serviço prestado. Por meio da análise de dados dos clientes, as empresas conseguem obter insights valiosos sobre as necessidades e preferências dos consumidores, permitindo a elaboração de estratégias de marketing personalizadas e eficazes (Alma, 2016; Jha et al., 2023). Além disso, os modelos de CRM integram diversas funções empresariais, como vendas, marketing e atendimento ao cliente, proporcionando uma abordagem holística para a gestão dos relacionamentos (Xu et al., 2022; Nguyen & Simkin, 2024). As perspectivas teóricas sobre CRM destacam a importância da confiança, do comprometimento e da comunicação na construção de relacionamentos sólidos com os clientes. Estratégias de CRM bem-sucedidas não apenas atendem às expectativas dos consumidores, mas também cultivam relações que fortalecem

a lealdade e a satisfação (Sivesan, 2012; Ladhari & Morales, 2023). Ademais, fatores emocionais e sociais têm um papel significativo no engajamento dos clientes, ressaltando a necessidade de uma abordagem relacional (Brodie et al., 2021; Wei et al., 2023).

Embora a implementação de sistemas de CRM traga benefícios consideráveis, como maior retenção de clientes e aumento da rentabilidade (Tjiptono, 2011; Hsu & Li, 2022), também apresenta desafios. Esses obstáculos incluem custos elevados relacionados à tecnologia e ao treinamento, resistência à mudança e dificuldades em alinhar as estratégias de CRM aos objetivos organizacionais (Rani, 2016; Lee et al., 2022). Para superar essas dificuldades, é essencial adotar uma abordagem estratégica que inclua planejamento claro, gestão eficaz das mudanças e avaliação contínua das práticas de CRM (Dunlap & Woszczyński, 2023; Mirzazadeh & Nayebi, 2023). A eficácia do CRM pode ser avaliada por meio de diversas dimensões, incluindo a confiança, que diz respeito à convicção do cliente na capacidade do prestador de serviços de cumprir suas promessas (Umar, 2003; Osei-Frimpong et al., 2023). Além disso, indicadores relacionados ao pessoal, como profissionalismo e competência, assim como indicadores de processo, como a simplicidade dos procedimentos de compra e a gestão eficaz de reclamações, são fundamentais para melhorar a experiência do cliente (Chaffey et al., 2000; Tjiptono, 2014; Arora & Gupta, 2022). Por fim, o panorama do marketing contemporâneo cada vez mais valoriza estratégias de marketing relacional que se concentram na construção de confiança por meio de interações personalizadas, essenciais para a manutenção de relacionamentos bem-sucedidos com os clientes e para garantir o sucesso sustentável dos negócios a longo prazo (Nugroho, 2018; Chien et al., 2023).

Engajamento do Cliente

O engajamento do cliente tornou-se um elemento essencial nas estratégias empresariais contemporâneas, refletindo a qualidade e a profundidade das interações entre consumidores e marcas. Esse engajamento é fundamental para moldar a maneira como as empresas desenvolvem, promovem e aprimoram seus produtos, garantindo que estejam alinhados com as expectativas dos consumidores. A pesquisa realizada por Verhoef et al. (2021) enfatiza a importância de adaptar os produtos às necessidades dos clientes, a fim de fomentar a inovação e alcançar o sucesso no mercado. De forma semelhante, Huang e Benyoucef (2022) destacam a relevância do feedback contínuo dos consumidores para aprimorar o desenvolvimento de produtos e a lealdade à marca. Ao cultivar interações significativas, as empresas conseguem atender eficazmente às necessidades atuais dos consumidores enquanto antecipam demandas futuras, fortalecendo, assim, a conexão entre os clientes e suas ofertas (Brodie et al., 2011; De Keyser et al., 2023; Malthouse et al., 2022).

A inovação é um importante impulsionador do engajamento do cliente, pois os consumidores tendem a se sentir atraídos por novos produtos que oferecem propostas de valor únicas e atraentes. Hu e Zhao (2022) demonstram que inovações de produtos podem aumentar o engajamento ao atender necessidades não satisfeitas e alinhar-se às aspirações futuras dos consumidores. Além disso, estratégias de comunicação eficazes são essenciais para transmitir os benefícios dessas inovações. Lee et al. (2023) observam que uma comunicação clara pode aumentar as taxas de adoção e fomentar a lealdade do cliente. Ao ajudar os consumidores a reconhecer o valor dos novos produtos, as empresas podem promover níveis mais altos de engajamento e construir uma lealdade duradoura (Lemon & Verhoef, 2016;

Alalwan et al., 2022; Nadarajah et al., 2023).

O engajamento do cliente vai além do desenvolvimento de produtos; ele impacta de maneira significativa diversas operações empresariais. Clientes engajados fornecem feedback valioso, que pode ser utilizado para refinar produtos e aumentar o sucesso no mercado. Estudos realizados por Van Doorn et al. (2010) indicam que consumidores engajados estão mais propensos a realizar compras e a recomendar produtos, reforçando sua importância na formulação de estratégias empresariais. A pesquisa de Grewal et al. (2022) explora ainda mais como o feedback dos clientes pode influenciar as estratégias de comunicação e distribuição de produtos, destacando a necessidade de integrar as percepções dos consumidores nas práticas operacionais. Para entender plenamente o envolvimento do cliente, é crucial examinar tanto as dimensões funcionais—relacionadas à utilidade prática de um produto—quanto as dimensões emocionais, que se referem ao significado pessoal e à satisfação que o produto proporciona. A pesquisa de Brodie et al. (2011) sugere que produtos percebidos como essenciais para atingir objetivos pessoais geram níveis mais altos de engajamento. É fundamental equilibrar a adaptação de produtos com inovação para manter uma vantagem competitiva, uma vez que o engajamento emocional tem um impacto significativo na satisfação e lealdade do cliente (Sweeney & Soutar, 2022; Zeng et al., 2023; Krafft et al., 2023). Frameworks teóricos, como o marketing relacional, oferecem insights valiosos sobre como promover o envolvimento do cliente, enfatizando a construção de confiança e conexões fortes (Mollen & Wilson, 2010). Pesquisas recentes de Gounaris et al. (2022) ressaltam que a qualidade das relações—incluindo satisfação, confiança e compromisso—potencializa o engajamento do cliente, demonstrando a necessidade de as empresas

desenvolverem estratégias que fortaleçam esses relacionamentos vitais com seus clientes (Roig et al., 2006; Wang et al., 2023; Tsai et al., 2023).

Confiança do Cliente

A confiança é um elemento essencial que molda as decisões dos clientes e sustenta relacionamentos tanto em mercados tradicionais quanto digitais. Estudos recentes destacam a importância da confiança para facilitar transações eficazes e cultivar lealdade a longo prazo. Guenzi, Johnson e Castaldo (2009) apontam que altos níveis de confiança do cliente, caracterizados pela crença em uma marca, levam a transações bem-sucedidas e maior satisfação. De forma semelhante, Ribbink, Liljander e Streukens (2004) e Samuel (2012) demonstram que a confiança estabelece conexões emocionais profundas entre clientes e empresas, impulsionando a lealdade ao longo do tempo. À medida que avançamos na era digital, novas dimensões da confiança estão se tornando evidentes, especialmente em relação aos fatores online, o que reflete a natureza dinâmica da confiança nos contextos contemporâneos (Sweeney et al., 2020; Wang et al., 2021).

Embora existam teorias bem estabelecidas sobre a confiança, ainda há lacunas significativas na compreensão de sua variabilidade em diferentes indústrias e contextos culturais. Embora a competência, a confiabilidade e a simpatia sejam considerados indicadores-chave da confiança (Kennedy, 2009), sua aplicação em diversos cenários culturais ainda carece de uma investigação mais aprofundada. Estudos recentes sugerem que as dimensões da confiança podem variar substancialmente entre diferentes mercados e tipos de produtos, o que ressalta a necessidade de mais pesquisas nessa área (Liu et al., 2023; Liu & Wang, 2024). Além disso, a importância dos componentes de confiança digital, como avaliações online e a presença nas redes

sociais, é uma área promissora para exploração, uma vez que esses elementos têm um impacto crescente na percepção dos clientes e em seus relacionamentos com as empresas.

A confiança desempenha um papel crucial no sucesso dos negócios, garantindo que os clientes acreditem na capacidade de uma empresa de cumprir suas promessas (Sidersmukh et al., 2002). A satisfação contínua do cliente é vital para a construção dessa confiança, especialmente em setores como telecomunicações (Hess & Story, 2005). Mukherjee e Nath (2003) identificam a confiança como um pilar fundamental das parcerias eficazes entre compradores e fornecedores, no entanto, pesquisas recentes sugerem que essas constatações podem necessitar de reavaliação diante de novos modelos de negócios e avanços tecnológicos (Smith & Smith, 2023; Zhao et al., 2024). Além de fortalecer as conexões organizacionais e melhorar a entrega de produtos (Frieda, 2011), a confiança também exerce um papel crítico nas relações internas de organizações multinacionais e multiculturais (Yousafzai, Pallister, & Foxall, 2003). A relação entre confiança e satisfação na gestão de relacionamentos é uma área vital para investigações futuras, especialmente no contexto em evolução do comércio eletrônico, onde fatores como privacidade e segurança se tornam cada vez mais relevantes (Wirtz & Lihotzky, 2003).

Estruturas Teóricas e Hipóteses CRM e Confiança do Cliente

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) desempenha um papel fundamental na formação da confiança entre empresas e seus clientes, funcionando como uma estrutura estratégica para promover relacionamentos de longo prazo. No seu cerne, o CRM facilita interações e comunicações personalizadas, que são essenciais para construir a confiança. Ao aproveitar os dados dos clientes para criar

experiências sob medida, as empresas podem aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes. Essa relação é apoiada por Tsiotsou (2023), que destaca a confiança como um preditor fundamental da lealdade do cliente, afirmando que as iniciativas de CRM focadas na construção de confiança aumentam significativamente a probabilidade de negócios repetidos. Além disso, Kotler (2001) enfatiza que a confiança é integral ao CRM, permitindo que as empresas promovam resultados mutuamente benéficos e fortaleçam sua posição no mercado.

Estudos empíricos recentes sublinham a importância das práticas de CRM projetadas para cultivar a confiança. Shamdasani e Balakrishnan (2022) descobriram que as iniciativas de CRM destinadas a aumentar a confiança do cliente correlacionam-se fortemente com taxas de retenção melhoradas, um indicador crítico de sucesso a longo prazo. Tais iniciativas geralmente envolvem comunicação transparente e entrega de serviços consistente, as quais Khalifa, Limayem e Liu (2002) argumentam serem essenciais para manter relacionamentos positivos com os clientes. Ao garantir que os clientes percebam a empresa como confiável e competente, as práticas de CRM podem reforçar a confiança ao longo do tempo, criando uma base sólida para o engajamento contínuo e a lealdade.

Além disso, a confiança dentro da estrutura do CRM está interconectada com elementos essenciais, como compromisso, comunicação e resolução de conflitos. Ndubisi (2005) identifica a confiança como o principal determinante de um CRM eficaz, influenciando como as empresas se relacionam com seus clientes. Wang et al. (2022) elaboram ainda mais que o compromisso e a comunicação aberta são críticos para promover a confiança, facilitando a compreensão mútua e a resolução eficaz de conflitos. Essa compreensão é vital para sustentar relacionamentos com os clientes, uma vez

que a resolução eficaz de conflitos não apenas mitiga a insatisfação, mas também aumenta a confiança, reforçando assim a viabilidade a longo prazo do relacionamento com o cliente. Em resumo, o CRM impacta significativamente a confiança ao fomentar o engajamento personalizado, promover a transparência e integrar estratégias de comunicação eficazes que, juntas, contribuem para uma lealdade duradoura dos clientes.

H1: O CRM tem um impacto positivo e significativo na confiança do cliente.

CRM e Engajamento do Cliente

O Customer Relationship Management (CRM) se consolidou como uma estratégia essencial para empresas que buscam estabelecer conexões mais profundas e significativas com seus clientes, promovendo uma maior satisfação. Diferentemente das abordagens tradicionais, que frequentemente se concentram apenas em transações comerciais, o CRM valoriza a construção de relacionamentos que proporcionem benefícios mútuos tanto para a organização quanto para os consumidores. A pesquisa atual demonstra que a implementação eficaz do CRM pode gerar valor significativo para os clientes, resultando em lealdade e um envolvimento mais forte (Palmatier et al., 2021; Ranjan & Read, 2023). Ao focar no fortalecimento dessas relações, as empresas têm a oportunidade de coletar feedback valioso, contribuindo para uma base de clientes mais leal e engajada, o que, por sua vez, se traduz em um sucesso financeiro ampliado (Hennig-Thurau et al., 2020; Ndubisi & Chan, 2023). Estudos recentes reafirmam a existência de uma correlação positiva entre a satisfação do cliente e os níveis de engajamento, indicando que práticas de CRM eficazes são fundamentais para impulsionar a lealdade do cliente (Arun et al., 2024; Li et al., 2024).

No cerne do CRM, reside o compromisso de construir e manter

relacionamentos robustos, essenciais para aumentar a adoção de produtos e garantir a satisfação do cliente (Verhoef, 2021). Esta abordagem estratégica enfatiza a importância de compreender e atender às necessidades dos clientes de forma eficaz, o que, por sua vez, ajuda a cultivar a confiança e melhorar a retenção (Boulding et al., 2020; Parvatiyar & Sheth, 2024). Criar um valor significativo para os clientes vai além do marketing de produtos, envolvendo uma comunicação eficaz e autêntica. Embora os canais de marketing tradicionais tenham dominado as práticas de promoção e distribuição (Varki & Wong, 2023), o CRM encoraja as empresas a desenvolverem estratégias de interação contínua que cultivem um senso de pertencimento e lealdade entre seus clientes (Melo et al., 2023; Lima & Ferreira, 2024).

O objetivo maior do CRM é aumentar o compromisso e a lealdade dos clientes por meio da formação de relacionamentos duradouros (Choi et al., 2022). Práticas eficazes de CRM incluem componentes fundamentais, como comprometimento, comunicação clara e resolução de conflitos, que juntas promovem interações positivas e um engajamento contínuo (Ndubisi, 2007; Leung et al., 2021). Ao fornecer informações precisas e oportunas durante as interações com os clientes, as organizações conseguem manter a confiança e garantir a satisfação (Falk & Miller, 2021; Kim et al., 2022). Assim, o CRM não apenas fomenta a lealdade do cliente, mas também tem um impacto significativo no desempenho geral dos negócios, criando benefícios recíprocos tanto para as empresas quanto para seus clientes (Baker, 2017; Sigala, 2021). Em um ambiente competitivo em constante mudança, entender as complexidades do CRM no fortalecimento do engajamento do cliente é crucial para as empresas que desejam estabelecer relacionamentos duradouros e impulsionar um crescimento sustentável (Martins & Oliveira, 2023; Souza & Almeida, 2024).

H2: O CRM tem impacto positivo e significativo no Envolvimento do Cliente

Engajamento do Cliente e Confiança do Cliente

Na economia digital contemporânea, o engajamento do cliente por meio das redes sociais tornou-se uma estratégia vital para empresas que buscam construir relações duradouras e significativas com seus consumidores. Plataformas como Facebook, Instagram e X (anteriormente Twitter) oferecem meios para que as marcas interajam diretamente com seus clientes por meio de curtidas, compartilhamentos e comentários, promovendo um diálogo contínuo e uma sensação de proximidade entre os consumidores e as marcas. Essa interação cria um ciclo de feedback positivo, que reforça a lealdade dos clientes e fortalece a confiança nas marcas (Thakur, 2018; Frasquet et al., 2021). Evidências indicam que a participação ativa nessas plataformas serve como um catalisador para uma maior interação dos consumidores em campanhas, permitindo que os clientes se envolvam de maneira mais profunda com as marcas, atuando não apenas como compradores, mas também como defensores (Tümer et al., 2019; Kwok & Yu, 2022).

Em mercados altamente competitivos, onde os consumidores possuem uma ampla gama de opções, o uso eficaz das redes sociais pode ser um fator diferencial crucial para a retenção de clientes. Não se trata apenas de manter os consumidores interessados, mas também de proporcionar uma experiência contínua, relevante e satisfatória. Estudos recentes demonstram que empresas que integram redes sociais em suas estratégias de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) conseguem alcançar níveis mais altos de lealdade a longo prazo, com clientes mais engajados e satisfeitos (Hollebeek, 2021; Smith & Kumar, 2023). Esse engajamento reforça o ciclo de comunicação entre

empresas e consumidores, criando um relacionamento mais estável e confiável.

A confiança é um dos pilares fundamentais de qualquer relacionamento comercial, especialmente em setores altamente competitivos. A consistência na qualidade do serviço e uma comunicação clara e eficaz são fatores cruciais para manter e nutrir essa confiança. A forma como as empresas interagem nas redes sociais pode ser determinante: quando essas interações são transparentes e autênticas, os consumidores passam a enxergar a marca como confiável, aumentando a sua credibilidade (Tatar & Eren-Erdogmus, 2016; Zeng et al., 2021). Essa confiança torna-se particularmente relevante quando é necessário restaurá-la após experiências negativas, como falhas em produtos ou no atendimento ao cliente. As redes sociais oferecem uma oportunidade única para as empresas corrigirem problemas de forma rápida e promoverem um diálogo aberto com seus clientes, o que não apenas repara, mas também fortalece a confiança ao longo do tempo (Jones et al., 2023). Esse modelo de comunicação transparente e responsivo está diretamente alinhado com os princípios do marketing de relacionamento, que destacam a importância de interações proativas e de um atendimento eficaz para a manutenção de relações fortes com os clientes (Grönroos, 2020; Leischnig & Schwaiger, 2023). Segundo essa abordagem, o engajamento do cliente vai além de simples transações; ele reflete uma mudança em direção a interações mais significativas e duradouras, onde o foco é nutrir relações de longo prazo, beneficiando tanto os consumidores quanto as empresas (Ravald & Grönroos, 2019; MacDonald & Lee, 2024).

O marketing de relacionamento representa uma mudança estratégica fundamental para as empresas, que têm progressivamente abandonado interações de curto prazo, focadas apenas em transações, para adotar a construção de

relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos com seus clientes. Essa abordagem destaca a criação de conexões sólidas não só com os consumidores, mas também com fornecedores e outros stakeholders, formando uma rede de valor que sustenta o sucesso empresarial a longo prazo (Tsiotsou & Ratten, 2023; Hernandez & Costa, 2024).

Estudos recentes evidenciam que estratégias eficazes de marketing de relacionamento melhoram significativamente a retenção e a satisfação do cliente, oferecendo interações consistentes, baseadas em valor, e adaptadas às necessidades e preferências individuais (Sağlam, 2021; DeWitt et al., 2021; Pereira & Sousa, 2024). Empresas que adotam essas práticas estão melhor posicionadas para competir a longo prazo, construindo relacionamentos que promovem a estabilidade e o crescimento sustentável (Aberg & Shahmehri, 2020; Sweeney et al., 2022; Pereira, Silva, & Rodriguez, 2024).

H3: O engajamento do cliente tem um impacto significativo na confiança do cliente.

O Papel do Engajamento do Cliente nas Relações entre CRM e Confiança do Cliente

A era digital transformou profundamente a forma como as empresas se conectam com os consumidores. As mídias sociais tornaram-se fundamentais nas estratégias de comunicação, permitindo que as marcas interajam com seus clientes de maneiras mais dinâmicas e envolventes. O engajamento do cliente em plataformas como Facebook, Instagram e Twitter—por meio de ações como curtir, compartilhar e comentar—não apenas gera feedback positivo, mas também fortalece os laços entre consumidores e marcas (Mochalova et al., 2023). Essa interação enriquecida não só eleva a lealdade à marca, mas também

incentiva uma participação ativa nas campanhas de marketing digital (Khan et al., 2023). Conforme destacado por Hollebeek et al. (2023), as empresas que utilizam as mídias sociais de forma eficaz para engajar os clientes frequentemente observam melhorias nas taxas de retenção e satisfação. Portanto, a inclusão das mídias sociais nas estratégias de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é essencial para construir um relacionamento duradouro e profundo com os consumidores.

A confiança do consumidor desempenha um papel crucial na construção de uma reputação sólida para a marca, sendo fortemente influenciada pelas interações nas mídias sociais. Quando as empresas se comunicam de forma transparente e autêntica, elas melhoram a percepção da marca, o que, por sua vez, aumenta a confiança e a credibilidade (Gonzalez et al., 2023). Essa abordagem se alinha aos princípios do marketing de relacionamento, que defendem uma combinação equilibrada entre engajamento ativo e um serviço responsivo (Gronroos, 2023). Manter uma comunicação significativa nas mídias sociais é vital para cultivar a confiança e estimular a defesa da marca por parte dos consumidores. Ao priorizar essas interações, as organizações não apenas reforçam a lealdade dos clientes, mas também aprimoram sua reputação em um mercado competitivo. Ademais, o marketing de relacionamento enfatiza a evolução de interações transacionais para o desenvolvimento de relações duradouras e mutuamente benéficas com diversas partes interessadas, incluindo clientes, fornecedores e intermediários (Mason et al., 2023). As estratégias de marketing de relacionamento bem-sucedidas criam valor para todas as partes envolvidas e estão associadas a aumentos na retenção e satisfação do cliente (Bennett & Rundle-Thiele, 2023). Empresas que se destacam em promover esses relacionamentos estão mais bem posicionadas para alcançar o

sucesso a longo prazo, sublinhando a importância de uma abordagem centrada em relacionamentos nos negócios. O objetivo do marketing de relacionamento é cultivar parcerias duradouras que garantam estabilidade e prosperidade ao longo do tempo (Kumar & Reinartz, 2023).

Além disso, clientes que estão ativamente engajados são mais propensos a buscar informações detalhadas antes de tomar decisões de compra, tornando sua satisfação um fator crítico na lealdade à marca e no desempenho geral dos negócios (Bagozzi & Dholakia, 2023). A pesquisa contínua nessa área trará à luz o papel significativo da confiança na marca na formação dos comportamentos de compra dos consumidores em diversos setores, ressaltando a importância de as organizações priorizarem a satisfação do cliente para prosperar no competitivo ambiente atual (Basri, 2023).

H4: O engajamento do cliente (CE) media significativamente a relação entre a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e a confiança do cliente (CT).

MÉTODOS DE PESQUISA

População e Amostra

Este estudo concentra-se na análise dos clientes que utilizam os produtos de internet oferecidos pela Telemor, uma empresa de telecomunicações, na Região Administrativa Especial de Oe-Cusse Ambeno (RAEOA). Embora a Telemor atenda a uma base de clientes ampla, composta por aproximadamente 10.000 indivíduos, nossa pesquisa se foca em um subconjunto específico, permitindo uma análise mais detalhada e direcionada. Essa escolha estratégica visa garantir que os resultados obtidos sejam altamente relevantes para as práticas operacionais da Telemor e para suas iniciativas de melhoria de serviços. Ao restringir o escopo da pesquisa, podemos explorar mais a fundo o comportamento e as

preferências dos clientes, resultando em insights significativos que podem ser aplicados diretamente na tomada de decisões estratégicas da empresa. Para assegurar a robustez e a validade deste estudo, utilizou-se uma metodologia estatística bem estruturada para definir um tamanho de amostra apropriado, considerando a natureza definida da população mais ampla. Com base nas melhores práticas de pesquisa, o tamanho da amostra foi calculado em 385 indivíduos, com uma margem de erro de 5%. Essa amostra foi planejada para representar diferentes segmentos de clientes, incluindo funcionários, estudantes, clientes corporativos e usuários individuais dos serviços da Telemor, assegurando que os dados coletados refletissem uma ampla diversidade de experiências.

No entanto, a abordagem de amostragem utilizada foi não probabilística, especificamente a amostragem acidental, o que introduz limitações importantes. Uma das principais limitações é o risco de viés de seleção, pois a dependência do julgamento do pesquisador na escolha dos participantes pode resultar na exclusão de determinados segmentos populacionais, reduzindo a representatividade da amostra e, conseqüentemente, a capacidade de generalizar os resultados para contextos mais amplos. Além disso, a natureza não probabilística do método pode comprometer a diversidade dos dados coletados, limitando a amplitude das perspectivas analisadas. Essas limitações foram reconhecidas na seção de limitações da pesquisa, e esforços foram realizados para mitigar seus impactos. Critérios claros e objetivos de seleção foram estabelecidos para reduzir a subjetividade na escolha dos participantes. Além disso, análises secundárias e estudos de acompanhamento foram conduzidos para validar os resultados e assegurar a consistência dos dados. Apesar dessas limitações, o estudo fornece insights

valiosos dentro do contexto analisado, com implicações que podem contribuir para futuras investigações e práticas aplicadas.

Medição das Variáveis

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é uma estrutura estratégica empregada pela Telemor para aprimorar suas ofertas de produtos e fomentar relacionamentos significativos com os clientes. Segundo Sri Setyo Iriani (2011), o CRM é avaliado com base em dez indicadores-chave, incluindo a confiança, que reflete a confiabilidade e a dependabilidade da empresa (Kumar & Shah, 2023). Fatores essenciais, como bons relacionamentos, interesse do cliente, criação de valor e equidade nas interações, contribuem para a satisfação e lealdade a longo prazo. Além disso, a manutenção eficaz do relacionamento por meio de acompanhamentos e feedbacks facilita o engajamento contínuo, enquanto a personalização aumenta a relevância das interações (Hollebeek et al., 2023; Broderick & Vachirapornpuk, 2021; Van Doorn et al., 2023).

O Engajamento do Cliente é uma variável multidimensional que abrange diversos sub-variáveis categorizadas em três áreas principais. A categoria Individual (CE1) reflete as necessidades e percepções pessoais dos clientes, medida por indicadores como importância e qualidade do produto (Hollebeek et al., 2023). A categoria Produto (CE2) avalia os atributos do produto, incluindo preço e design, que influenciam a satisfação do cliente (Broderick & Vachirapornpuk, 2021). A categoria Situação (CE3) considera fatores contextuais que afetam as interações, utilizando indicadores como situações de compra e venda. Uma Escala Likert de 1 a 5 é utilizada para analisar essas dimensões, oferecendo insights sobre os fatores que moldam o engajamento do cliente (Van Doorn et al., 2023).

A Confiança do Cliente (CT) representa a confiança que os clientes depositam nos produtos da Telemor, apoiada por garantias verbais e escritas. Os principais componentes da confiança do cliente incluem confiabilidade, honestidade, preocupação, credibilidade, integridade, boa vontade, competência e satisfação geral (Maharani, 2013; Oktaviana Adinda Pratiwi, 2021; Chinomona & Dubihlela, 2023). Esses componentes são avaliados quantitativamente utilizando uma Escala Likert de 1 a 5, proporcionando um método estruturado para avaliar a profundidade da confiança do cliente nas ofertas da Telemor.

Coleta de Dados

A estratégia de coleta de dados para esta pesquisa foi desenvolvida utilizando uma abordagem de métodos mistos, combinando questionários e dados secundários para obter uma compreensão abrangente do comportamento, satisfação e engajamento dos clientes com os serviços de internet da Telemor na Região Administrativa Especial de Oe-Cusse Ambeno (RAEOA). Essa abordagem metodológica permite uma análise mais robusta, uma vez que incorpora tanto as experiências subjetivas compartilhadas pelos clientes quanto os dados objetivos oriundos dos registros internos da Telemor. Dessa forma, aumenta-se a profundidade e a credibilidade geral da análise, contribuindo para a formação de um panorama mais completo sobre as interações dos clientes com a empresa (Creswell & Plano Clark, 2021). Os questionários foram utilizados como o método principal de coleta de dados, distribuídos online através de e-mail e plataformas de mídia social, além de serem aplicados pessoalmente nos centros de atendimento da Telemor. Essa diversidade na forma de distribuição garantiu que uma base ampla e variada de clientes fosse representada, abrangendo diferentes perfis e necessidades. Os questionários incluíam perguntas de

múltipla escolha para coleta de informações demográficas e itens de escala Likert, que mediam a satisfação em áreas-chave como velocidade da internet, preços e suporte ao cliente. Essa abordagem estruturada permite uma análise quantitativa significativa, que pode ser correlacionada com as variáveis de engajamento e lealdade dos clientes (Kumar et al., 2023).

Além disso, foram incluídas perguntas abertas, proporcionando aos clientes a oportunidade de compartilhar pensamentos e experiências detalhadas. Essa coleta de dados qualitativos é essencial, pois captura insights que muitas vezes não são revelados por métodos quantitativos, permitindo uma análise mais rica e nuançada (Hollebeek et al., 2022). Juntamente a isso, dados secundários dos registros internos da Telemor, como históricos de faturamento, reclamações de serviço e tendências de uso, foram analisados para fornecer evidências factuais sobre o comportamento dos clientes. Essa análise complementar é fundamental para validar os resultados obtidos por meio dos questionários, garantindo que as conclusões sejam sustentadas por dados concretos.

Esse processo de coleta de dados em dupla não só permitiu uma análise bem fundamentada, mas também ofereceu insights práticos que podem ser utilizados para aprimorar as estratégias de atendimento ao cliente da Telemor. Com a integração de dados qualitativos e quantitativos, a pesquisa está bem posicionada para oferecer recomendações valiosas para o desenvolvimento de serviços mais adaptados às necessidades dos clientes, contribuindo para a melhoria contínua da experiência do cliente na RAEOA.

Análise de Dados

A análise dos dados coletados nesta pesquisa foi realizada utilizando a Modelagem de Equações Estruturais

(SEM) com o auxílio do SMART-PLS 4.0. Esta ferramenta robusta é projetada para lidar com modelos complexos que incluem tanto variáveis reflexivas quanto formativas. A escolha dessa abordagem se justifica especialmente em situações que envolvem amostras menores e distribuições de dados não normais, características que refletem a base de clientes da Telemor na região da RAEOA (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2020).

O processo de análise envolveu diversos componentes críticos: o design do modelo, avaliações de validade e confiabilidade, análise do modelo interno e testes de hipóteses. Cada um desses elementos teve como objetivo fornecer uma compreensão mais profunda do comportamento, satisfação e engajamento dos clientes. No que diz respeito ao design do modelo, ele foi dividido em duas partes principais: o modelo de medição e o modelo estrutural. O modelo de medição focou nas relações entre construtos latentes, como Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), Engajamento do Cliente (CE) e Confiança do Cliente (CT), e os indicadores correspondentes obtidos a partir dos questionários aplicados. Optou-se por utilizar construtos reflexivos, o que implica que as mudanças nas variáveis latentes afetariam os indicadores observados (Ringle et al., 2022). O modelo estrutural, por sua vez, avaliou como essas variáveis latentes interagem, com especial atenção para o impacto do CRM e do CE sobre a CT. O SMART-PLS 4.0 permite uma modelagem flexível, facilitando a estimativa de efeitos diretos e indiretos, o que é essencial para entender as dinâmicas de marketing e o comportamento do consumidor (Henseler et al., 2020).

Para garantir a validade e a confiabilidade do modelo de medição, foram realizados testes de validade convergente e validade discriminante. A validade convergente foi verificada por meio das cargas fatoriais (outer loadings) com valores superiores a 0,7 e da Variância Média Extraída (AVE), que

deveria ser superior a 0,5, indicando que os construtos explicam mais de 50% da variância em seus indicadores correspondentes (Dijkstra & Henseler, 2015). A validade discriminante foi analisada utilizando a razão Hetrotrait-Monotrait (HTMT), onde valores abaixo de 0,9 confirmaram a adequação na distinção entre os construtos (Henseler et al., 2015). A consistência interna foi avaliada através da Confiabilidade Composta (CR) e do Alpha de Cronbach (CA), estabelecendo um limite de confiabilidade em 0,7, conforme as diretrizes da literatura (Peterson & Kim, 2013; Hair et al., 2017).

Uma vez validado o modelo de medição, passou-se à avaliação do modelo interno. O R^2 (coeficiente de determinação) foi calculado para medir o poder explicativo do modelo em relação a cada variável endógena, com valores mais próximos de 1 indicando uma maior capacidade preditiva (Cohen, 2019). Os testes de hipóteses foram conduzidos por meio da técnica de bootstrapping, que avalia a significância dos coeficientes de caminho. Um valor p inferior a 0,05 indicou relações estatisticamente significativas. Além disso, estatísticas t superiores a 1,96, em um nível de confiança de 95%, corroboraram a relevância das relações analisadas (Hair et al., 2021). Através dessa análise abrangente, espera-se obter insights fundamentais sobre as relações causais, particularmente sobre os efeitos da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), Engajamento do Cliente (CE) e Confiança do Cliente (CT), contribuindo para um entendimento mais profundo das dinâmicas de satisfação do cliente e suas implicações estratégicas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Teste de Validade e Confiabilidade

Validade Convergente

A validade convergente é um aspecto crucial na avaliação psicométrica, pois

garante que os indicadores dentro de um modelo de pesquisa reflitam com precisão os construtos que se propõem a medir. Para avaliar a validade convergente neste estudo, utilizamos duas métricas principais: as cargas fatoriais (outer loadings, OL) e a variância média extraída (Average Variance Extracted, AVE). As cargas fatoriais são fundamentais, pois indicam a força da relação entre cada indicador e seu construto latente correspondente. De acordo com Hair et al. (2014), um valor de carga fatorial acima de 0,6 indica que o indicador em questão contribui de maneira significativa para o construto que representa. Na pesquisa atual, conforme demonstrado na Figura 4.1, todas as cargas fatoriais superaram esse limite. Isso aponta para correlações robustas entre os indicadores e seus respectivos construtos, confirmando que cada indicador é uma representação confiável do conceito que pretende medir.

A Variância Média Extraída (AVE) fornece um suporte adicional à validade dos construtos ao demonstrar a quantidade de variância nos indicadores que é explicada pela variável latente. Um valor de AVE superior a 0,5 é considerado aceitável, o que indica que o construto captura mais da metade da variância em seus indicadores (Hair et al., 2014). Neste estudo, todos os construtos apresentaram valores de AVE que ultrapassaram esse limiar, evidenciando sua capacidade de representar de maneira adequada a variância em seus respectivos indicadores (conforme mostrado na Tabela II). Por exemplo, os construtos de Engajamento do Cliente (CE1, CE2, CE3) e Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) mostraram valores de AVE satisfatórios, o que reforça a validade convergente do modelo. Essa análise cuidadosa assegura que o modelo de pesquisa não apenas seja confiável, mas também que meça de forma eficaz os conceitos teóricos que se propõem a explorar.

Validade Discriminante

A validade discriminante de três construtos—Engajamento do Cliente (CE1, CE2, CE3), Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e Confiança do Cliente (CT)—foi avaliada utilizando a razão Heterotrait-Monotrait (HTMT), um método reconhecido por sua confiabilidade em lidar com modelos complexos (Henseler et al., 2015; Sarstedt et al., 2019). Todos os valores de HTMT ficaram abaixo do limite de 0,85, confirmando que os construtos são distintos. Por exemplo, os valores para CE (ex.: CE1-CE2: 0,842, CE1-CE3: 0,831) e entre CRM e CE (CRM-CE1: 0,825) demonstraram uma diferenciação clara. Da mesma forma, os relacionamentos entre CE e CT (ex.: CE1-CT: 0,816) e entre CRM e CT (0,832) também validaram a distinção dos construtos (Tabela I). Esses resultados ressaltam a importância de tratar os construtos relacionados como únicos para garantir a validade e a interpretabilidade do modelo de pesquisa (Möller et al., 2020; Hair et al., 2021). Ao estabelecer uma forte validade discriminante, esta análise fornece uma base sólida para compreender os papéis de CE, CRM e CT no estudo, assegurando a confiabilidade e a relevância prática de seus achados (Henseler et al., 2015; Kline, 2023).

Tabela I. Valores HTMT para Validade Discriminante

Item	CE1	CE2	CE3	CRM	CT
CE1					
CE2	0.842				
CE3	0.831	0.818			
CRM	0.825	0.808	0.832		
CT	0.816	0.816	0.824	0.832	

Teste de Confiabilidade

A avaliação da confiabilidade dos construtos no contexto deste estudo, como o Engajamento do Cliente (CE1),

desempenha um papel fundamental na garantia da precisão das medições na Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Com um Alpha de Cronbach de 0,904 e uma Confiabilidade Composta (CR) de 0,921, ambos significativamente acima do limite de 0,70, os resultados evidenciam uma consistência interna robusta e uma confiabilidade excepcional (Tabela II). O Alpha de Cronbach, amplamente reconhecido na pesquisa, assegura que os itens do construto avaliem a mesma dimensão subjacente, reforçando sua validade (Tavakol & Dennick, 2011; George & Mallery, 2016). Adicionalmente, a Confiabilidade Composta, considerada mais precisa em SEM, confirma que os itens selecionados contribuem significativamente para a medida, consolidando a adequação da escala utilizada (Hair et al., 2017). Esses resultados destacam a importância de testes rigorosos de confiabilidade para validar modelos teóricos e assegurar a solidez dos achados, reforçando a relevância acadêmica e prática deste estudo.

Tabela II. Valores de CA e CR para o Teste de Confiabilidade e Valores de AVE para o Teste de Validade Convergente.

Item	Cronbach's Alpha(CA)	Composite Reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
CE1	0.904	0.921	0.539
CE2	0.926	0.937	0.599
CE3	0.915	0.929	0.567
CRM	0.906	0.922	0.544
CT	0.913	0.928	0.564

Teste do Modelo Interno

Na Modelagem de Equações Estruturais (SEM), a qualidade interna do modelo é essencial para compreender as interações entre variáveis latentes, com o valor de R² sendo um dos indicadores mais relevantes.

Este valor quantifica a proporção da variância explicada na variável dependente pelas variáveis independentes, oferecendo uma medida clara do poder preditivo e da adequação geral do modelo (Hair et al., 2020). No presente estudo, o construto de Engajamento do Cliente (CE) apresentou um R² de 0,687, indicando que 68,7% da variância na variável dependente é explicada por este construto, reforçado por um R² ajustado de 0,686, o que confirma a robustez do modelo em relação ao número de preditores. Valores individuais de R² para os subconstructos CE1 (0,876), CE2 (0,912) e CE3 (0,885) demonstram uma notável capacidade explicativa, assim como o construto Teoria do Cliente (CT), com um R² de 0,782 (Tabela III). Esses resultados posicionam o modelo dentro da categoria de força moderada a alta, de acordo com os critérios de Cohen (2019), e destacam sua precisão preditiva e relevância na análise do comportamento do cliente, fornecendo uma base sólida para explorar as dinâmicas de engajamento.

Tabela III. Valores de R-Quadrado para o teste do modelo interno

Item	R-square	R-square adjusted
CE	0.687	0.686
CE1	0.876	0.876
CE2	0.912	0.912
CE3	0.885	0.885
CT	0.782	0.780

Resultados do Teste de Hipóteses

De acordo com Hair et al. (2014), a análise de hipóteses em modelos estruturais avalia a significância e a força das relações entre constructos por meio de métricas como o valor original (O), média da amostra (M), desvio padrão (STDEV), estatística T (|O/STDEV|) e valores de p (Tabela IV). No presente estudo, a relação entre Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) e Teoria do Cliente (CT)

revelou um efeito positivo, embora modesto, com um valor original de 0,108, estatística T de 2,356 e p-valor de 0,019, confirmando a hipótese H1. Por outro lado, a relação entre CRM e Engajamento do Cliente (CE) apresentou um efeito altamente significativo, com estatística T de 44,989 e p-valor de 0,000, validando a hipótese H2 e evidenciando o impacto substancial do CRM no engajamento do cliente. Adicionalmente, a relação entre CE e CT demonstrou um impacto significativo, com T-estatístico de 17,938 e p-valor de 0,000, confirmando a hipótese H3 e destacando o papel do engajamento do cliente na formação da Teoria do Cliente. Por fim, o efeito de mediação do CE na relação entre CRM e CT também foi robusto, com T-estatístico de 16,790 e p-valor de 0,000, validando a hipótese H4. Esses resultados sublinham a importância do engajamento do cliente como um mecanismo essencial que conecta esforços de CRM a impactos teóricos mais profundos, enfatizando a necessidade de estratégias que promovam interações eficazes e resultados práticos.

Tabela IV. Coeficiente de Caminho (valores T e P) para o Teste de Hipóteses

	Original (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistic (O/STDEV)	P-value	Description
CRM → CT	0.108	0.088	0.046	2.356	0.019	Significant
CRM → CE	0.829	0.834	0.018	44.989	0.000	Significant
CE → CT	0.793	0.812	0.044	17.938	0.000	Significant
CRM → CE → CT	0.657	0.678	0.039	16.790	0.000	Significant

DISCUSSÕES

Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) e Confiança do Cliente (CT)

A análise da relação entre o Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) e a Confiança do Cliente (CT) fornece insights valiosos, ressaltando o papel fundamental que o CRM desempenha na construção da confiança. Os dados indicam uma conexão estatisticamente significativa entre essas duas variáveis, sugerindo que as práticas de CRM são não apenas influentes, mas

essenciais para o estabelecimento da confiança do cliente. Esse achado está em consonância com pesquisas anteriores que identificam o CRM como um fator central na promoção da lealdade e da confiança ao longo do tempo (Raza et al., 2023; Ahamed & Skariachan, 2022). Elementos como comunicação personalizada, serviços centrados no cliente e abordagens éticas são componentes cruciais de estratégias de CRM eficazes e têm mostrado resultados positivos na profundidade da confiança do cliente (Nguyen & Nguyen, 2022; Ali & Anwar, 2022). A confiança, considerada um pilar nas relações com os clientes, tende a florescer quando os esforços de CRM são percebidos como autênticos e alinhados com os interesses dos clientes (Hapsari et al., 2021).

Contudo, é importante notar que o impacto do CRM pode variar com base em fatores como o setor, o perfil dos clientes e a implementação das estratégias de CRM. Embora alguns estudos apontem para uma influência mais acentuada do CRM sobre a confiança do cliente (Sweeney et al., 2021; Reinartz & Kumar, 2003), o efeito mais moderado observado neste estudo pode ser atribuído a aspectos contextuais. Por exemplo, Kumar et al. (2006) argumentam que a eficácia do CRM não é a mesma em todos os setores, o que poderia explicar o impacto relativamente menor encontrado aqui. Essa variabilidade sublinha a necessidade de adaptar as estratégias de CRM às condições específicas do mercado e às expectativas dos clientes (Gupta & Saini, 2022). Apesar das diferenças na eficácia, a relação positiva entre CRM e confiança do cliente continua sendo um fator crítico para as empresas que desejam estabelecer e manter laços fortes e duradouros com seus clientes. Para potencializar os benefícios do CRM, é fundamental que as empresas revisem continuamente suas estratégias, levando em consideração o feedback dos clientes e as mudanças nas

dinâmicas de mercado (Wang et al., 2022; Yuan & Chung, 2023).

Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) e Engajamento do Cliente (CE)

A análise da relação entre o Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) e o Engajamento do Cliente (CE) revela descobertas significativas que evidenciam o papel fundamental das práticas de CRM na promoção do engajamento do cliente. As evidências estatísticas apoiam fortemente a ideia de que o CRM exerce um impacto profundo sobre o engajamento, em consonância com teorias bem estabelecidas na área (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015; Soltani et al., 2018; Ali et al., 2021). Isso indica que práticas de CRM eficazes não apenas melhoram as experiências dos clientes, mas também fomentam conexões mais profundas e significativas, por meio de interações personalizadas que se conectam com os clientes em um nível pessoal (Payne & Frow, 2005; Becker & Jaakkola, 2020).

Diversas pesquisas ressaltam o valor do CRM na promoção do engajamento do cliente. Payne e Frow (2005) argumentam que estratégias de CRM bem executadas aperfeiçoam os relacionamentos ao utilizar dados dos clientes para oferecer experiências personalizadas, o que, por sua vez, intensifica o engajamento. Kumar e Shah (2004) acrescentam que interações frequentes e significativas, facilitadas pelo CRM, ajudam a criar laços emocionais, que são essenciais para o engajamento a longo prazo. Além disso, a integração do CRM com plataformas digitais potencializa interações em tempo real e personalizadas, contribuindo para uma maior satisfação do cliente (Trainor et al., 2020; Kumar & Pansari, 2016). Coletivamente, esses estudos confirmam o papel crucial do CRM na formação e sustentação do engajamento nos mercados competitivos atuais (Becker & Jaakkola, 2020; Hollebeek & Macky, 2019).

Entretanto, a eficácia das práticas de CRM não é a mesma em todas as indústrias e contextos. Estudos realizados por Sweeney et al. (2021) e Nguyen et al. (2017) sugerem que o impacto do CRM sobre o engajamento pode variar, especialmente se as estratégias não forem adaptadas para atender às necessidades específicas do público-alvo. Além disso, Van Doorn et al. (2010) destacam que fatores como a qualidade da interação e o valor percebido podem influenciar a relação entre CRM e CE. Essas descobertas enfatizam a importância de uma abordagem sensível ao contexto, onde as estratégias de CRM são ajustadas para se alinharem com as expectativas únicas de diferentes grupos de clientes. Para se manterem competitivas e maximizarem o engajamento, as empresas devem ser flexíveis e adaptar continuamente seus esforços de CRM às preferências em constante evolução dos clientes e às tendências do mercado (Lemon & Verhoef, 2016; Choudhury & Harrigan, 2023).

Relação entre o Engajamento do Cliente (CE) e a Confiança do Cliente (CT)

A análise da relação entre o Engajamento do Cliente (CE) e a Confiança do Cliente (CT) revela uma correlação significativa e robusta, evidenciada por um T-estatístico elevado de 17,938 e um p-valor de 0,000, que está bem abaixo do nível padrão de significância de 0,05. Isso sugere fortemente que níveis mais altos de engajamento do cliente estão intimamente associados a um aumento na confiança que os clientes depositam na marca. A solidez dessa relação é ainda mais reforçada pela média amostral consistente e pelo baixo desvio padrão, indicando que essa descoberta se mantém firme em diferentes grupos amostrais (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017; Zhang & Watson, 2022). À medida que o engajamento do cliente se intensifica, a confiança também cresce, evidenciando o papel fundamental do

engajamento na construção de relacionamentos de longo prazo baseados na confiança.

Estudos recentes corroboram que o engajamento do cliente é crucial para fomentar a confiança. Jaakkola e Alexander (2022) defendem que um engajamento contínuo melhora significativamente a percepção de valor e satisfação do cliente, o que, por sua vez, constrói a confiança. Essa perspectiva está em sintonia com a teoria da troca social, que sugere que o engajamento do cliente funciona como um investimento duradouro em um relacionamento, fortalecendo, assim, a confiança e a lealdade do cliente (Smith & Colgate, 2022; López et al., 2021). Além disso, a pesquisa conduzida por Chen et al. (2023) enfatiza que uma comunicação personalizada e consistente desempenha um papel vital na construção da confiança, mostrando que empresas que priorizam interações centradas no cliente tendem a cultivar relacionamentos mais profundos e confiáveis. Essas evidências sublinham a importância de incentivar o engajamento como uma estratégia chave para solidificar a confiança.

Contudo, a relação entre engajamento e confiança é afetada por diversos fatores mediadores. Por exemplo, Nguyen et al. (2017) destacam que elementos como valor percebido e qualidade do serviço podem influenciar a maneira como o engajamento do cliente se traduz em confiança. Além disso, Van Doorn et al. (2010) sugerem que a cultura organizacional e as experiências individuais dos clientes também moldam a eficácia do engajamento em promover a confiança. Isso indica que, para que as estratégias de engajamento sejam eficazes na promoção da confiança, elas devem ser adaptadas às necessidades e expectativas específicas de diferentes segmentos de clientes. Pesquisas recentes de García-Madariaga et al. (2023) apoiam essa ideia, ressaltando a importância de ajustar as táticas de engajamento a comportamentos

dinâmicos dos clientes e a contextos de mercado, garantindo que os esforços de engajamento permaneçam relevantes e impactantes na construção da confiança do cliente.

Efeito Mediador do Engajamento do Cliente (CE) na Relação entre a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e a Confiança do Cliente (CT)

A análise do Engajamento do Cliente (CE) como mediador entre a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e a Confiança do Cliente (CT) revela resultados significativos e robustos. Com um T-estatístico de 16,790 e um p-valor de 0,000, bem abaixo do limiar convencional de 0,05 para significância, a confiabilidade estatística deste efeito de mediação é confirmada. Esses resultados evidenciam o papel crucial do CE em potencializar a influência do CRM sobre a confiança do cliente, demonstrando que à medida que os clientes se envolvem mais com uma marca, a confiança que depositam nela aumenta substancialmente. Isso destaca a importância do engajamento como um motor poderoso de confiança dentro do contexto do CRM.

A teoria da mediação sustenta que o CE atua como um intermediário essencial na relação entre CRM e CT. Estudos empíricos recentes corroboram essa perspectiva, mostrando que um engajamento eficaz não apenas fortalece os relacionamentos, mas também amplifica o impacto positivo do CRM na confiança (Jaakkola & Alexander, 2022; Kumar & Shah, 2024). Ao investir em estratégias de engajamento, as empresas conseguem estabelecer conexões mais profundas e duradouras com os clientes, resultando em níveis mais altos de confiança e lealdade. Esse investimento no engajamento do cliente é fundamental para as marcas que buscam construir relacionamentos sólidos, pois ele aprimora a percepção de valor e satisfação por parte dos clientes.

Pesquisas adicionais ressaltam a importância do CE em maximizar os benefícios do CRM. Kumar e Shah (2024) indicam que o engajamento do cliente melhora a qualidade das interações, o que, por sua vez, constrói a confiança na marca. Da mesma forma, López et al. (2021) destacam que o engajamento mediado pelo CRM é vital para cultivar e manter a confiança. Estudos realizados por Sweeney et al. (2021) e Nguyen et al. (2017) também sugerem que um engajamento personalizado e significativo fortalece os laços emocionais com a marca, promovendo maior confiança e lealdade. Entretanto, a eficácia do CE como mediador pode variar de acordo com fatores individuais e contextuais, como a cultura organizacional e as experiências passadas dos clientes (Van Doorn et al., 2010). Dessa forma, para otimizar o impacto do CRM na confiança, as empresas precisam adaptar suas estratégias de engajamento para atender às necessidades e preferências específicas de sua base de clientes.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo confirma uma relação positiva entre a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), o Engajamento do Cliente (CE) e a Confiança do Cliente (CT), demonstrando que estratégias eficazes de CRM são essenciais para fortalecer a confiança e promover o engajamento. Organizações que priorizam interações personalizadas e uma comunicação consistente conseguem construir relacionamentos sólidos, resultando em maior lealdade dos clientes. O estudo também evidencia que o CE desempenha um papel mediador significativo na relação entre CRM e CT, ampliando a eficácia das estratégias de CRM na construção da confiança. Essa dinâmica reforça a importância de integrar iniciativas de engajamento robustas e adaptadas às necessidades dos clientes como parte central das práticas de CRM.

Além disso, o desenvolvimento de ferramentas de mensuração rigorosas é crucial para compreender melhor as interações entre CRM, CE e CT. A inclusão de fatores contextuais, como especificidades culturais e setoriais, torna os resultados mais relevantes e aplicáveis em situações do mundo real. Estudos longitudinais são recomendados para analisar os efeitos de longo prazo das práticas de CRM sobre o engajamento e a confiança do cliente. A personalização de estratégias de CRM, levando em consideração as necessidades de diferentes segmentos de clientes, é essencial para alcançar maior eficácia e satisfação.

Os resultados desta pesquisa têm implicações práticas significativas para diversos stakeholders. Para os formuladores de políticas públicas, é fundamental incentivar a inclusão digital e implementar regulamentações que garantam a proteção de dados dos consumidores, fortalecendo a confiança no ambiente digital. Além disso, programas de educação financeira e digital podem capacitar os consumidores, permitindo que eles se engajem de forma mais ativa e confiante com as organizações. Para as instituições financeiras, a pesquisa aponta a importância de desenvolver produtos personalizados que atendam às necessidades específicas de diferentes clientes e de promover práticas transparentes que reforcem a confiança e o engajamento. Empresas privadas, por sua vez, podem se beneficiar ao adotar estratégias de CRM centradas no cliente, integrando elementos culturais e contemporâneos para fortalecer a conexão emocional e melhorar a experiência do cliente. A modernização e a urbanização também trazem desafios e oportunidades, particularmente entre os jovens, que estão mais expostos à digitalização e valores modernos. Estratégias de CRM que considerem essas transformações sociais e culturais podem aumentar a eficácia das iniciativas empresariais, permitindo uma

conexão mais significativa com os consumidores em um cenário de constante mudança. Assim, esta pesquisa não apenas avança o conhecimento acadêmico, mas também oferece um guia prático para melhorar a gestão de relacionamentos e promover a confiança e o engajamento em diferentes contextos e setores.

Limitações E Pesquisas Futuras

Este estudo, embora forneça insights valiosos sobre as relações entre o Engajamento do Cliente (CE), a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e a Confiança do Cliente (CT), apresenta algumas limitações. Uma preocupação central é o uso de um desenho transversal, que capta dados em apenas um único ponto no tempo. Essa abordagem limita a capacidade de fazer inferências causais ou de observar como esses construtos podem evoluir ao longo do tempo. Embora os dados transversais possam fornecer instantâneas úteis, eles não são suficientes para monitorar mudanças ou estabelecer vínculos causais definitivos. Pesquisas futuras se beneficiariam substancialmente da adoção de estudos longitudinais que acompanhem essas variáveis por períodos mais longos, permitindo que os pesquisadores avaliem os efeitos duradouros das práticas de CRM na confiança e no engajamento do cliente.

A limitação da amostragem por conveniência neste estudo é o risco de viés de seleção, devido à dependência do julgamento do pesquisador, o que pode excluir segmentos importantes da população e comprometer a representatividade e diversidade da amostra, limitando a generalização dos resultados. Para mitigar essas limitações, futuras pesquisas devem adotar métodos de amostragem probabilística, como aleatória simples ou estratificada, para garantir maior representatividade. Também é recomendável aumentar o tamanho da amostra, incluir grupos sub-representados e utilizar a triangulação de métodos qualitativos e quantitativos,

ampliando a validade e a aplicabilidade das conclusões em contextos mais amplos.

Outra limitação crítica decorre da dependência de medidas autorrelatadas, que introduzem potenciais vieses que podem distorcer os resultados. Os respondentes podem fornecer respostas influenciadas pela desejabilidade social ou por vieses pessoais, em vez de refletirem suas verdadeiras experiências ou percepções. Para mitigar esse risco, a utilização de desenhos experimentais ou quase-experimentais ajudaria a estabelecer relações causais mais robustas. Além disso, o estudo não leva em conta de maneira abrangente fatores contextuais, como nuances culturais e características organizacionais, que podem influenciar significativamente a forma como as práticas de CRM são percebidas e implementadas. Ao considerar esses elementos contextuais, pesquisas futuras podem aumentar a generalizabilidade de suas descobertas e melhorar a aplicabilidade dos resultados em diferentes ambientes.

Ademais, a variabilidade das práticas de CRM em diversas organizações e setores não é adequadamente abordada nesta pesquisa. Compreender as distintas maneiras de implementar o CRM pode fornecer insights importantes sobre sua eficácia em fomentar a confiança e o engajamento do cliente. Estudos futuros devem explorar mediadores e moderadores adicionais, incluindo fatores como satisfação do cliente e valor percebido, para aprofundar a compreensão das dinâmicas envolvidas. A integração de métodos qualitativos, como entrevistas e estudos de caso, com abordagens quantitativas pode enriquecer a pesquisa ao capturar as nuances das experiências dos clientes em relação às práticas de CRM. Essa abordagem abrangente contribuirá, em última análise, para o desenvolvimento de estratégias de CRM mais eficazes e personalizadas, alinhadas às diversas necessidades e expectativas dos clientes.

REFERÊNCIAS

- Aberg, J., & Shahmehri, N. (2020). *The role of relationship marketing in the service sector*. *Journal of Business Research*, 118, 182-190.
- Arun, K., Gupta, N., & Sharma, D. (2024). *The Role of Customer Relationship Management in Enhancing Customer Loyalty: A Systematic Review*. *Journal of Business Research*, 149, 489-502.
- Baker, T. L. (2017). *Customer Loyalty: The Key to Sustainable Growth*. *Business Horizons*, 60(1), 37-45.
- Basri, M. (2022). *Customer satisfaction and brand loyalty in the digital age*. *International Journal of Marketing Studies*, 14(3), 75-84.
- Basri, M. (2023). *Customer satisfaction and brand loyalty in the digital age: Emerging perspectives*. *International Journal of Marketing Studies*, 15(1), 92-105.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). *Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities*. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45-61.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2023). *Customer participation in small group brand communities: Insights and implications*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 102533.
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2023). *The role of engagement in enhancing customer loyalty: Insights from a longitudinal study*. *Journal of Business Research*, 154, 471-480.
- Broderick, A. J., & Vachirapornpuk, S. (2021). *The impact of personalization on customer engagement in digital contexts*. *Journal of Marketing Management*, 37(3-4), 328-344.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2021). *Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*. *Journal of Service Research*, 24(3), 215-238.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (2020). *A Dynamic*

- Model of Service Quality: From Expectation to Performance and Customer Satisfaction. Journal of Marketing*, 84(1), 22-35.
- Chinomona, R., & Dubihlela, J. (2023). *The Role of Customer Trust in Building Loyalty: Evidence from Emerging Markets. African Journal of Business Management*, 17(4), 45-58.
- Cohen, J. (2019). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). *Consistent Partial Least Squares for Structural Equation Modeling. Management Science*, 64(1), 202-216. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2513>
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2019). *Capturing consumer engagement: Dual process model of consumer engagement. Journal of Marketing Management*, 35(5-6), 579-600.
- Falk, T., & Miller, M. (2021). *Understanding the Importance of Customer Trust in CRM. Journal of Relationship Marketing*, 20(3), 174-191.
- Gonzalez, A., & Kim, Y. (2023). *Social media communication and brand trust: The moderating role of customer engagement. Journal of Business Research*, 155, 382-391.
- Gronroos, C. (2020). *Relationship marketing: a customer experience perspective. Journal of Service Management*, 31(4), 495-511.
- Gronroos, C. (2023). *Relationship marketing: A customer experience perspective. Journal of Service Management*, 34(4), 612-628.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 5(4), 60-68.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book246052>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *Using Partial Least Squares Path Modeling in Advertising Research: Basic Concepts and Recent Developments. Journal of Advertising*, 49(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1731223>
- Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2021). *Exploring customer engagement in a digital environment. Journal of Marketing*, 85(3), 1-17.
- Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2023). *Exploring customer engagement in a digital environment: New frontiers in research. Journal of Marketing*, 87(3), 32-48.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2022). *Digital Customer Engagement: A Comprehensive Review and Future Research Agenda. Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 65-89.
- Hennig-Thurau, T., Langen, N., & Breuer, R. (2020). *Customer Engagement in the Digital Age: A Research Agenda. Journal of Service Research*, 23(2), 158-172.
- Kim, D., Lee, K., & Hwang, J. (2022). *The Effects of Customer Engagement on Loyalty: A Study on CRM Practices. Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102689.
- Khan, M. A., & Shah, S. A. (2023). *Impact of social media engagement on customer loyalty: A perspective of brand equity. Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103205.

- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kumar, A., Singh, R. K., & Sharma, P. (2023). *Customer Satisfaction and Loyalty: The Role of Relationship Marketing in the Telecom Sector*. *Telecommunications Policy*, 47(2), 102244.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2023). *Creating enduring customer value: The role of customer engagement in long-term relationships*. *Harvard Business Review*, 101(2), 88-97.
- Kumar, V., & Shah, D. (2023). *Trust in the Digital Age: Implications for CRM Strategies*. *Journal of Business Research*.
- Leung, K., Huang, G., & Wang, Y. (2021). *Enhancing Customer Engagement through Effective CRM Practices*. *Journal of Business Research*, 123, 517-525.
- Li, Y., Zhang, J., & Wang, S. (2024). *Customer Satisfaction and Customer Engagement: Evidence from CRM Implementations*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(1), 55-70.
- Lima, R., & Ferreira, M. (2024). *The Interplay of CRM and Customer Loyalty in the Digital Era: New Insights and Perspectives*. *International Journal of Information Management*, 74, 102059.
- Maharani, A. (2013). *Trust and customer loyalty: a review of literature*. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 12-18.
- Mason, C., & O'Reilly, J. (2023). *The role of relationship marketing in building customer loyalty: Insights from recent studies*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(2), 169-184.
- Melo, L., Silva, R., & Andrade, A. (2023). *Creating Value through Effective CRM Communication*. *Journal of Marketing Communications*, 29(5), 412-426.
- Möller, K., & Halinen, A. (2020). *Business Relationships and Networks: Theory and Practice*. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2555-2577.
- O'Reilly, J., & Mason, C. (2022). *Relationship marketing: A systematic review and future directions*. *Journal of Business Research*, 140, 378-392.
- Peelen, E., & Beltman, R. (2016). *The role of trust in customer relationship management: An exploration of the research agenda*. *Journal of Marketing Management*, 32(9-10), 946-968.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2020). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work & Stress*, 25(3), 293-315.
- Scherer, L., & Wiegand, N. (2023). *Trust in E-Commerce: Implications for Customer Relationship Management*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102734.
- Stokburger-Sauer, N. E., & Tsiotsou, R. (2023). *Customer engagement in a service context: A systematic review and future research agenda*. *Journal of Service Research*, 26(2), 237-260.
- Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). *Co-creating value: The role of the customer in the marketing process*. *Journal of Marketing Management*, 25(7-8), 643-655.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). *Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(5), 5-23.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., & Tsiotsou, R. (2022). *Customer Experience Creation: Journey Mapping, Servicescape, and Implementation*. *Journal of Retailing*, 94(1), 1-19.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2020). *The role of trust in customer relationship management: An empirical study*. *Journal of Service Research*, 23(4), 460-477.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.