



ANALYSIS OF THE FACTORS THAT INFLUENCE THE SUCCESS OF RELATIONSHIP MARKETING IN ACADEMIC LIBRARIES

 **Elisabeth Figueiredo**

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
efigueiredo@ucp.pt

 **Paulo Almeida Pereira**

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
ppereira@ucp.pt

 **Célia Ribeiro**

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
cribeiro@ucp.pt

 **Clotilde Paulino Passos**

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
clotilde.passos@gmail.com

 **Joaquim Antunes**

School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Viseu
Viseu, Portugal
jantunes@estgv.ipv.pt

Purpose: This study aims to identify the main dimensions of relationship marketing that have the greatest impact on users' satisfaction and loyalty in academic libraries.

Design/methodology/approach: A quantitative study was conducted. Data were collected through a questionnaire survey, directed to the users of four libraries of Universidade Católica Portuguesa, which resulted a total of 292 valid responses. The necessary sample size for the completion of this study was calculated based on Daniel's calculator Soper. Statistical Package for Social Sciences (SPSS 27.0) software and structural equation methods were used to test the proposed model.

Originality: This study contributes to the existing literature by examining the specific dimensions of relationship marketing that are most influential in the context of university libraries. While prior research has explored relationship marketing in various contexts, this study focuses on the unique environment of academic libraries, thereby providing novel insights into enhancing user satisfaction and fostering loyalty among library users.

Findings: The results show that the relationship marketing dimensions that contribute the most to users' satisfaction and loyalty are: "relational behaviour", "understanding needs" and "quality of services". Additionally, the study identifies the positive relationship between user satisfaction and loyalty, emphasizing the critical role of relationship marketing in fostering long-term user loyalty in the academic library setting.

Theoretical/methodological contributions: Increase of scientific knowledge through the validation of a relationship marketing model, through which its implications for the management of university libraries are evidenced.

Practical implications: Understanding the main dimensions of relationship marketing that impact user satisfaction and loyalty allows library managers to adapt their strategies and services to motivate and attract users to their spaces and to better meet their needs.

Keywords: Relationship marketing. Satisfaction. Loyalty. Academic libraries.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Figueiredo, E., Pereira, P. A., Ribeiro, C., Passos, C. P., & Antunes, J. (2024, July/Sept.). Analysis of the factors that influence the success of relationship marketing in academic libraries. *Brazilian Journal of Marketing*, 23(3), 1202-1237. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i3.25269>



Introduction

In a highly globalised world, marked by the expansion of an increasingly competitive and changing market, organisations have undergone major changes and faced permanent challenges (Lopes, 2017) and have been forced to reposition themselves by creating new responses and adopting more adequate behaviours to meet new contextual paradigms (Kotler, 2013; Mações, 2019).

Academic libraries are, in their own right, active elements and vital structures with a strong impact on the development of today's society and, for this very reason, are strongly affected by these pressures. The rapid development of human knowledge, the new configuration of the information flow (Meyssonier and Zakar, 2015) and the advent of new technologies in the modern world (Haglund, 2009; Leite, 2014; Yi, 2016), marked by the birth of the Internet and the massive multiplication of digital platforms and content (Castells, 1999; Rebelo, 2011; Souchon, 2013), are, currently, one of the biggest challenges for these structures, and have tremendous impact on the development of digital information and on the way people access contents. These changes have clearly altered the paradigm of traditional libraries (Ferreira, 2016; Goulet and Allnutt, 2014). Such phenomenon, which comes to offer a set of alternatives that are barely challenging for educated audiences (Ferreira, 2016; Leite, 2014), has had, per se, an unprecedented impact on printed information (Haglund, 2009; Souchon, 2013), which seems to be currently lagging behind. Consequently, these last few years have witnessed a significant decline in the number of university students and teachers who choose to visit libraries (Ferreira, 2016).

Thus, and in view of the latest trends, a major investment to conquer back readers, increasingly fickle and volatile, is more essential than ever. According to authors such as Haglund (2009), Montel (2013), Nwachokor and Okeke (2020), this implies the creation of new types of relationship and the implementation of more dynamic and reactive strategies whose aim is none other than to address the user as a whole and that need to be particularly efficient and capable of inspiring its users' interest.

The emergence of relationship marketing is a reflection of such concern (Adeogun, 2022). Relationship marketing stands as a major contribution whose focus is placed on creating long-term bonds (Ahmmed et al., 2019; Ersoy & Tehci, 2023) and, when implemented in academic libraries, it constitutes a differentiated mechanism, capable of influencing the readers' behaviour and of building relationship and loyalty (Adeogun, 2022; Andrade et al., 2013; Fraser-Arnott, 2023; Montel, 2013; Silva and Tabosa, 2014). By adopting a customer-centric

approach, university libraries can strengthen their role as vital centers for learning, research, and community within higher education institutions.

Relationship marketing has gained significant attention in various sectors, yet its application within university libraries remains relatively unexplored. Existing research predominantly concentrates on customer relationship management (CRM) in commercial settings, overlooking the unique dynamics and challenges faced by academic institutions. Consequently, there is a notable absence of empirical evidence and theoretical frameworks tailored to the specific context of university libraries. Our study underscores the need to fill this gap by shedding light on the existing knowledge, identifying lacunae, and proposing avenues for future research. By doing so, we aim to delineate a clear research problem and illustrate how addressing it can advance both theoretical understanding and managerial practices within the realm of university libraries.

So, the aim of this study is to analyse the dimension of relationship marketing in university libraries, by assessing its impact on user satisfaction and loyalty. To do so, focus was placed on a set of libraries belonging to the Universidade Católica Portuguesa, located in Lisbon, Braga and Viseu. Our intention was, on the one hand, to assess the empirical consistency of the proposed model, and on the other hand, to understand how users perceive libraries and the set of variables associated with the research paradigm considered.

The research model used by Antunes and Rita (2007), applied to the spa sector, provides us a solid conceptual framework that addresses fundamental issues related to service management and customer experience, aspects that are equally relevant in both the spa sector and university libraries. The choice of this model for this study is not based solely on its original application in the spa sector, but rather on the underlying characteristics and principles that can be extrapolated and adapted to the context of the university library.

Theoretical framework and research hypotheses

In recent times, researchers have been struggling with attempts to redefine the concept of marketing, seeking to add the relational component to the transactional aspect of the process (Stoica et al., 2017). According to Christopher et al. (1993, p. 8), in recent decades, a gradual change in the focus of marketing has become quite evident, and for these authors "[t]he emphasis is moving from a transaction focus to a relationship focus".

The way marketing has been evolving over time and the way it has managed to adapt to the demands of current markets has led Ferreira et al. (2015, p. 22) to consider that aspects other

than that of a mere activity associated with advertising actions should be taken into account in its analysis. Hence, several theorists agree that, as of the 1990s, the marketing concept has started to take on new dimensions (Antunes and Rita, 2008; Buttle, 1996; Haglund, 2009; Stoica et al., 2017), leaving behind the concept originally conceived by the American Marketing Association (AMA), which defined marketing as "the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals" (Semenik and Bamossy, 1996, p. 6).

The emergence of this new marketing concept, also known as relationship marketing, has been the result of the development of the organisational context and of its evident contribution to corporate success (Christopher et al., 1993). This strategy, which once aimed only at winning new consumers via a simple and occasional relationship, now seeks to know the customer better and to actively listen to him, aiming for a more stable and long-term relationship, in order for him to become loyal to the company (AMA, 2013; Buttle, 1996; Evans and Laskin, 1994; Putra & Putri, 2019). This management philosophy, which gives more importance to the quality of the relationship with the customer than to the business dimension itself, defines the lines of relationship marketing (Ahmmed et al., 2019; Christopher et al., 1993; Grönroos, 1990; John & De Villiers, 2022).

Introduced, for the first time, in the literature by Berry, in 1983 (Antunes and Rita, 2008; Marques, 2014), this new concept has, since then, gained increasing importance (Silva, 2016) and has, in recent times, become the most prominent marketing paradigm (John & De Villiers, 2022). According to Adeogun (2022), Araújo et al. (2018), Silva and Tabosa (2014), relationship marketing plays an extremely relevant role in academic libraries, since it favours and strengthens the bonds between the institution and its users, which may, in the current times, represent a change in the way readers look at libraries and that will, in turn, lead them to take more interest in this sort of spaces and influence the way they perceive and value them. Bearing this in mind, Silva (2016, p. 8) claims that as far as Academic Libraries are concerned, the concept of Relationship Marketing, when it becomes an integral part of the Library management, may help bring the users closer and let us know more and more about their needs, anxieties, doubts, suggestions and so on, thus contributing to improving, both technical (material cataloguing) and administrative processes of the information unit.

Academic libraries are universities' main support structures (Amante, 2010; Fraser-Arnott, 2023). They are crucial to the achievement of their teaching, research and investigation

activities (ALA, 2016; Catudal, 2019), and play a leading role in providing the members of the academic community with the information they require.

Over the last few years, they have increasingly focused on the marketing aspect of their programme in order to carry out their mission and have implemented practices in this field that would guarantee not only the dissemination of their products and the projection of their services, "but also the attraction of new users and, consequently, of potential readers" (Medeiros and Salgado, 2009, p. 583) through a more relational approach.

Fraser-Arnott (2023) argues that the relationship between customer and library should be seen as a primary strategic concern. He stresses that the information units that have managed to abide by these principles and have started to prioritize the relationship with the reader are best placed to ensure success in their actions and achieve good results and sustainability in the long term. In the face of such evidence, Kaunda (2017, p. 20) claims that "[l]ibraries should apply the relationship marketing in their daily activities. This is because relationship marketing is not just about gaining customer for a transaction but about retaining and building meaningful connections with users".

Loyalty as a crucial success factor in relationship marketing

Both in the literature and in organizational contexts, loyalty has taken, since the early 1990s, on a significant major role, since customer loyalty has come to be considered as one of the most favourable strategies for companies, ensuring growth in profits and competitive positioning (Dhaigude et al., 2023); Kotler, 2013; Montel, 2013). In the marketing universe, loyalty is closely related to customer satisfaction and is, in itself, a critical element of relationship marketing (Evans and Laskin, 1994; Putra & Putri, 2019). For Antunes and Rita (2007), a relationship marketing strategy is essentially aimed at customer loyalty.

However, building customer loyalty and retaining customers remains a difficult goal to achieve (Kotler, 2013). This is a process that requires the company to have a deeper knowledge of the customer, so it can properly lay down targeting and effective strategies to be used in customer service and in the building of customer relationships (Adeogun, 2022).

Customer loyalty occurs when we are truly certain that the customer has developed a positive attitude towards a service and that he/she will instinctively use this service whenever he/she has to deal with a situation of need (Kotler and Keller, 2006). On this basis, one might come to believe that any individual who takes a firm position towards the company is a loyal customer who, in addition to being satisfied, has developed the right motivation and desire to

return to the company and invest in its services and/or products (Adeogun, 2022; Bogmann, 2001).

A loyal customer is, then, someone who tends to adopt attitudes that identify him/her as someone who purchases on a regular basis, projects the company's image, promotes its products and services, resists competition and remains loyal to services and companies (Boyer and Nefzi, 2008) and tolerates any mishap or service failure, since he/she is aware of the quality of said services (Kotler, 2013).

The degree of the relationship between a company and its customers is therefore one of the factors that may influence consumer behaviour (Putra & Putri, 2019). Solid and effective relationships are more likely to motivate customers and lead them to make a lasting and loyal commitment to the company (Morgan and Hunt, 1994). This is, in essence, a long-term process, based on a set of attitudes that are meant to generate trust, satisfaction, respect and that will value the customer.

Research hypotheses

The implementation of relationship marketing in academic libraries is seen as a means to stimulate customer service and is of extreme importance to minimise the unevenness in the flow of visitors who come to these places. The ability of these organisations to establish and even enhance relationships with their audiences will ensure the success and projection of their services and products (Haglund, 2009; Nwachokor and Okeke, 2020; Silva, 2016).

Scientific production acknowledges the benefits of relationship marketing. It is perceived as a meaningful strategic tool used to influence users' behaviour and increase loyalty attitudes (Andrade et al., 2013). Some authors such as Sharma et al. (1999) and Kotler (2013) have highlighted the important impact of long-term relationships on satisfaction, arguing that a stable and lasting relationship with the customer influences his/her behaviour and tends to keep him/her satisfied and loyal to the company.

That way, Araújo et al. (2018), Haglund (2009), Montel (2013), Silva and Tabosa (2014) claim that the relationship between the library and its users, in such a competitive society, is crucial, as it will generate satisfaction, which represents a differentiated and valuable asset to create new opportunities for success. According to Schiele (2020), relational behaviour, such as showing appreciation, providing feedback, and addressing customer concerns, plays a crucial role in customer satisfaction. Under this assumption, the following hypothesis is formulated:

Hypothesis 1: Relational behaviour positively influences user satisfaction.

Communication between readers and libraries is a key factor in relationship consolidation (Catudal, 2019). Interaction with customers has been shown to have a great impact on customer satisfaction and retention (Kotler, 2013; Lambin, 2000). In this regard, Kotler and Armstrong (2003, p. 363) have argued that companies should not only develop a good product, but essentially establish proper communication with current and prospective customers, and that “what they communicate should not be left to chance”. Consequently, over the last few years, communication has become a key strategy to create understanding, respect, value and trust between the company and its customers that will end up generating customer satisfaction and ensuring that they remain loyal to the company (Ball et al., 2004; Montel, 2013). Based on this premise, the following hypothesis is suggested:

Hypothesis 2: Communication positively influences user satisfaction.

Evans and Laskin (1994) and Lindon et al. (2013) claim that one must take into account the customers' needs should one wishes to achieve a higher degree of satisfaction. Montel (2013) also stresses that, when it comes to academic libraries, the loyalty process requires that the users' needs are identified and properly addressed. Taking all this into account, the following hypothesis was raised:

Hypothesis 3: There is a positive and significant relationship between understanding the users' needs and their satisfaction.

In this day and age, the companies are more than ever customer-focused. Consequently, quality represents a key factor for the success of any organization, since it will have a major impact on the degree of satisfaction assumed by its customers (Kotler and Armstrong, 2003; Kotler and Keller, 2006; Salgado, 2000).

Customers' high expectations regarding this variable make quality a crucial factor in purchase decisions, in satisfaction and in the development of loyalty process (Lindon et al., 2013). For Gonu et al. (2023), service quality plays a crucial role in mediating the relationship between customer orientation and customer satisfaction. The study of Abror et al. (2023) demonstrates that service quality positively impacts user satisfaction by influencing

engagement and value co-creation. Thus, and according to Putra and Putri (2019), companies are required to make regular assessment of the quality of their services and of their customers' satisfaction. This undertaking is more than ever regarded as a crucial effort for the success and evolution of companies. Based on these authors' point of view, the following hypothesis was formulated:

Hypothesis 4: Service quality positively impacts user satisfaction.

Currently, in corporate world, the study of the relationship between satisfaction and trust has become a major concern and has led to a large number of research studies focusing on the marketing area. According to Fonseca (2017), Morgan and Hunt (1994), trust is a key element in relationship marketing, since it ensures stability in relationships and favours the interaction between company and customer. Dhaigude et al. (2023) demonstrated, in their study, that there is a positive relationship between user satisfaction and trust. That way, trust emerges as a variable that is intrinsically related to satisfaction (Antunes and Rita, 2007; Lewicki et al., 1998). A satisfied customer is, therefore, a customer who develops a strong feeling of trust towards the company that serves him/her and who, for this reason, is inclined to interact and sustain a long-term relationship with this company. The following hypothesis was, then, formulated:

Hypothesis 5: There is a positive relationship between user satisfaction and trust.

Several studies in the marketing field have been focusing on trust (Antunes and Rita, 2007; Husnain and Akhtar, 2015; Mendes, 2012) and have been able to show the kind of impact it has on the relationship between company and customers. According to Picard and Thevenard-Puthod (2006), John and De Villiers (2022), trust is a key factor in the customer loyalty process. Dhaigude et al. (2023), through their research, highlighted the impact of trust on customer loyalty. Morgan and Hunt (1994) also claim that the study of trust is essential when conducting a research on relationship marketing, since evidence shows that a customer who trusts his company is a customer who is more likely to maintain a relationship with it. It is that sort of feeling that will maintain him/her loyal to that company. In accordance with the above, the following hypothesis was formulated:

Hypothesis 6: There is a close relationship between trust and user loyalty.

Over the last decades, organisations have shown great interest in customer satisfaction and some authors such as Kotler (2013), Lira (2008), Meyssonier and Zakar (2015) have argued that customer satisfaction should be part of the strategic framework of companies, because there is evidence that high degrees of satisfaction are a key point in customer retention, making them loyal to the company. There are already several studies in the area of relationship marketing in which satisfaction is regarded as an antecedent of loyalty (Antunes and Rita, 2007; Parker and Mathews, 2001; Tremblay, 2006). The research conducted by Dhaigude et al. (2023) demonstrated a significant relationship between satisfaction and customer loyalty.

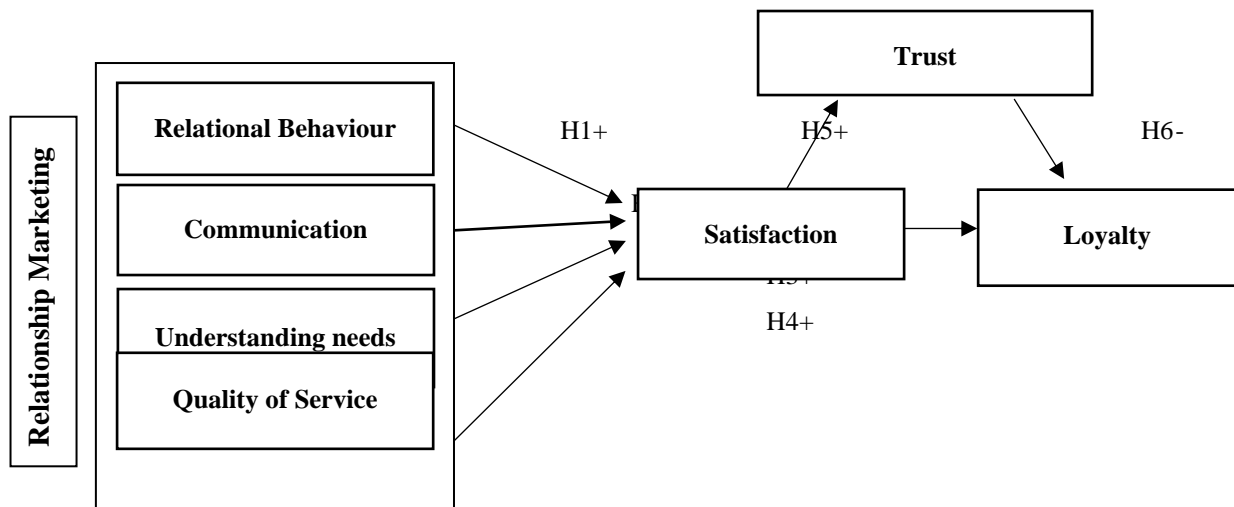
Kotler and Keller (2006, p. 144) also mention that satisfaction has been increasingly seen as a business strategy that organizations use to retain good customers. They assume that a highly satisfied customer is a happy, pleased and satiated individual, who "speaks well of the company and of its products", who is ready to commit himself/herself to the company that serves him/her and therefore "remains loyal over a greater period of time". In line with this evidence, the following hypothesis was formulated:

Hypothesis 7: There is a positive relationship between user satisfaction and loyalty.

Based on the hypotheses formulated, the following conceptual research model was developed:

Figure 1

Conceptual Research Model



Source: Authors

Methodology

This research study was conducted using a quantitative, exploratory, descriptive and cross-sectional methodology. Data collection, which took place between March 1st and April 30th, 2020, was achieved through the application of an online questionnaire sent, via email, to the users of 4 UCP libraries, located in Lisbon, Braga and Viseu.

The structure of the questionnaire, which had to overcome some textual and objectivity issues, included five sections (sociodemographic background, frequency of use of library resources and services, relationship, library services, resources and physical spaces). It was composed of 54 questions, most of them were closed questions. It also included a few multiple-choice questions and three open questions. Our intention, with this data collection tool, was to gather users' opinion regarding library services and to grasp their degree of satisfaction towards the staff and the relational approach used in their library.

A five-point Likert-like scale ("strongly agree", "agree", "neither agree nor disagree", "disagree", "strongly disagree") was used to measure the seven variables (relational behaviour, communication, understanding needs, quality of services, satisfaction, trust and loyalty) (Carmo and Ferreira, 1998). As Hill and Hill (2005, p. 124) had done before, it was agreed that "five alternative answers are enough, especially in the case of questions that cover attitudes, opinions, tastes or degrees of satisfaction".

All data collected were stored in the SPSS platform, Statistical Package for the Social Sciences, version 27.0, and subjected to two different types of analysis: descriptive statistical data analysis and inferential analysis. SPSS was used for factor analysis and internal consistence analysis with the calculation of Cronbach's Alpha. AMOS was used for structural equation models' analysis since the normality assumption was verified.

To validate the model, assumption of normality tests and structural equation modeling were performed to test the listed hypotheses and confirm the relationship between the variables.

The study was conducted based on a sample consisting of 292 participants. The computation of a-priori sample sizes for structural equation models is explained by Cohen (1988) and Westland (2010). Using the Soper (2024) calculator, the sample size required for the use of a structural equation model (SEM) in this study with 40 observed variables and 7 latent variables is $n=162$, and using an anticipated effect size of 0,22, the desired statistical power level of 0,70 and the desired probability level of 0,05 the minimum sample size to detect effect and so the minimum sample size recommended is $n=291$.

Measurement scales

The choice of the measurement scales took into account existing tools that had been previously validated in the literature (Fortin, 2009) and that were the result of the review of the literature conducted on relational marketing. The matrix suggested adapts a version of the LibQual+ survey, a research instrument especially used by libraries. Since this instrument was deemed too simplistic in matters like communication, satisfaction and loyalty, a few relationship marketing and communication scales found in the literature were added. The scales developed by Antunes (2004), validated for higher education by Mendes (2012), by Demo and Rozzett (2013), for relational behaviour, by Fiúza and Kilimnik (2004), for communication, by Parasuraman et al. (1988), for quality, by Morgan and Hunt (1994), to measure trust, and by Marques (2012), for satisfaction, are some of most relevant examples.

Before we could test the formulated hypotheses, we sought to assess the reliability and validity of the measurement tool used. This process was conducted using two sequential steps: exploratory factor analysis and reliability analysis.

Viability of factor analysis was verified using Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (0.5 was defined as the minimum acceptable value) (Pestana and Gageiro, 2005), and Bartlett's test of sphericity. These tests showed the existence of significant correlations between the variables. The assessment of the values obtained shows that Bartlett's test of sphericity has a significance value of $p=0.000$, for all the variables studied. This value means that we could reject the null hypothesis that would mean that the variables are not correlated with each other. The KMO exceeds 0.7 across all dimensions, except for the trust variable, which is represented by only two items, resulting in a minimum value of 0.5 (poor but still acceptable) (Pestana and Gageiro, 2005). The selection of items for this scale was meticulously made, prioritizing their efficacy in embracing the core essence of the trust construct.

The results and respective interpretation of the KMO test and Bartlett's test of sphericity allowed us to perform a factor analysis of all variables. To choose the factors to retain, we used the Kaiser criterion, that states that all components with eigenvalues under 1.0 should be dropped (Marôco, 2018). Principal component analysis with varimax rotation was used and led to the extraction of several factors, as shown in Table 1.

As for the scales considered, 1 factor was retained for each of the variables. The exception was the quality construct where two factors were retained (Table 1), which explained 65.0% of the overall variance of the 7 variables. Factor 1 was then called "tangible quality", and refers to the library's equipment and infrastructure, while factor 2 was called "intangible

quality", and refers to the manner in which library services are rendered and how they contribute to improve services. The analysis of the principal component matrix after rotation led to the creation of eight factors, which explain a total variance ranging from 61.5% to 85.7% (Table 1).

Table 1

KMO Test, Bartlett's Test of Sphericity and Factor Analysis

Scale	Items	KMO	Bartlett's test (sig)	N°. of retained factors	Explained variation(%)
Relational behaviour	6	,870	,000	1	62,8
Communication	6	,806	,000	1	61,5
Understanding needs	5	,793	,000	1	66,1
Quality:	9	,853	,000	2	65,0
Tangible Quality	5				
Intangible Quality	4				
Satisfaction	8	,861	,000	1	73,0
Trust	2	,500	,000	1	85,7
Loyalty	4	,826	,000	1	74,5

Source: Questionnaire applied to users.

In order to confirm reliability and internal consistency of the scales used, Cronbach's alpha coefficient and the correlation coefficient between each item and the scale (item-total correlation) were determined.

Using the version 27.0 of SPSS software and the analysis of the results contained in Table 2, we could confirm that there was a good/high internal consistency for each dimension, since each one had a Cronbach's alpha value higher than 0.7. These findings allow us to infer that the items initially proposed were adequate and that they contributed positively to the internal consistency of each dimension under study.

Table 2

Assessment of the Internal Consistency of Latent Variables

Dimension	N°. of indicators	Cronbach Alpha
Relational behaviour	6	0,861
Communication	6	0,869
Understanding needs	5	0,800
Tangible quality	5	0,894
Intangible quality	4	0,735
Trust	2	0,832
Satisfaction	8	0,894
Loyalty	4	0,868

Source: Questionnaire applied to users.

Results

Structural equation models

Structural equation models include several related procedures (Kline, 1998) that use models to assess linear relationships between variables. Covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) was used and applied with the AMOS Analysis of Moment Structures software. These models require, according to Hair et al. (1998):

- i) The construction of a model capable of illustrating the cause-effect relationships between variables;
- ii) The creation of a structural model whose function will be to confirm whether or not the items are relevant, significant and consistent to measure the constructs and to confirm the research hypotheses. A reflective model was used (causality flows from the latent construct to the indicators in the items);
- iii) The definition of the estimation method used for the calculations. Maximum Likelihood estimation (ML) was used and has generated robust parameters;
- iv) The determination of the adjustment quality of the SEM model, which will have to include measures to assess its quality;
- v) The confirmation that the results prove the theoretical model and its hypotheses.

Model validation

The structural model allows us to confirm the validity of the constructs under study, as well as that of the research hypotheses.

Figure 2

Model Standardised Estimates, With all its Items

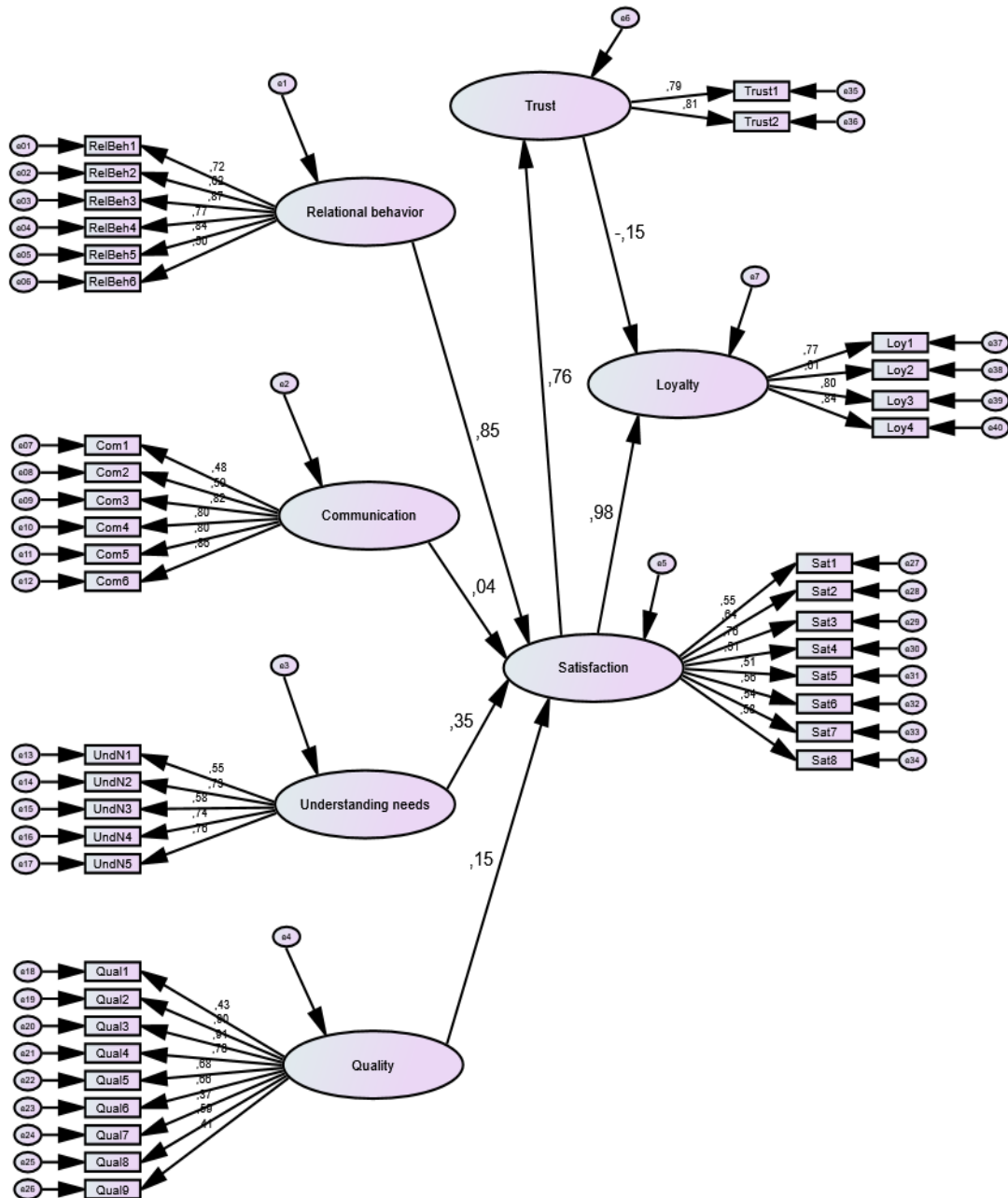


Table 3

Saturation of the Model Dimensions, With all Their Items

Dimension	Item	Standardized Saturation	Standard Error	T test	P
Relational behaviour	RelBeh1	,722	,026	13,866	***<0,001
	RelBeh2	,621	,029	11,381	***<0,001
	RelBeh3	,868	,031	18,218	***<0,001
	RelBeh4	,768	,040	15,121	***<0,001

Dimension	Item	Standardized Saturation	Standard Error	T test	P
Communication	RelBeh5	,844	,031	17,426	***<0,001
	RelBeh6	,504	,042	8,861	***<0,001
	Com1	,484	,034	8,381	***<0,001
	Com2	,587	,034	10,516	***<0,001
	Com3	,816	,040	16,383	***<0,001
	Com4	,802	,046	15,950	***<0,001
Understanding needs	Com5	,795	,052	15,756	***<0,001
	Com6	,859	,052	17,714	***<0,001
	UndN1	,547	,034	9,267	***<0,001
	UndN2	,728	,040	13,227	***<0,001
	UndN3	,576	,045	9,868	***<0,001
Quality	UndN4	,741	,048	13,552	***<0,001
	UndN5	,763	,052	14,084	***<0,001
	Qual1	,432	,036	7,475	***<0,001
	Qual2	,897	,036	19,293	***<0,001
	Qual3	,907	,041	19,661	***<0,001
	Qual4	,778	,041	15,480	***<0,001
	Qual5	,679	,042	12,821	***<0,001
	Qual6	,658	,038	12,310	***<0,001
	Qual7	,373	,063	6,378	***<0,001
Satisfaction	Qual8	,594	,045	10,831	***<0,001
	Qual9	,407	,055	7,006	***<0,001
	Sat1	,550	,019	6,694	***<0,001
	Sat2	,640	,024	7,232	***<0,001
	Sat3	,764	,022	7,795	***<0,001
	Sat4	,507	,019	6,385	***<0,001
	Sat5	,514	,020	6,435	***<0,001
	Sat6	,556	,019	6,731	***<0,001
Trust	Sat7	,537	,019	6,602	***<0,001
	Sat8	,575	,019	6,857	***<0,001
Loyalty	Trust1	,793	,023	11,066	***<0,001
	Trust2	,814	,025	11,012	***<0,001
Loyalty	Loy1	,771	,022	9,547	***<0,001
	Loy2	,607	,035	8,209	***<0,001
	Loy3	,797	,028	9,711	***<0,001
	Loy4	,844	,031	9,933	***<0,001

The measurement model confirms whether the items are significant and consistent to measure and validate the constructs, using a reflective model (causal inference between the construct and the indicators) and the Maximum Likelihood (ML) estimation method. All items were found to be statistically significant and are, therefore, adequate to measure the dimensions under study.

To determine the convergent validity of the measurement scale, the items must be significant for all dimensions, factor saturation must be high (on average, higher than 0.5), construct reliability must be confirmed (Luque, 2000), using internal consistency and composite

reliability (both must be higher than 0.7, according to Hair et al. 1999), and average variance extracted must be higher than 0.5 (Bagozzi and Yi, 1988).

Table 4

Criteria Used to Validate the Dimensions of the Model

Dimension	Items	Saturation Mean	Composed reliability	Extracted variance	Internal reliability
Relational behaviour	6	0,721	0,992	0,536	0,861
Communication	6	0,724	0,992	0,543	0,869
Understanding needs	5	0,671	0,979	0,458	0,800
Quality	9	0,636	0,995	0,441	0,865
Satisfaction	8	0,580	0,989	0,343	0,894
Trust	2	0,804	0,904	0,646	0,832
Loyalty	4	0,755	0,980	0,578	0,868

Convergent validity is confirmed, since factor saturation was deemed significant (t values > 1.96; p < 0.001) for all items; factor saturation show values above the minimum threshold required of 0.500 for all dimensions; the reliability of the constructs measured for each dimension was confirmed for internal consistency and composite reliability as the values extracted were always above the minimum required value of 0.70 or even higher than 0.80; average variance extracted was the only one below the reference value (0.50) for the "Understanding needs", "Quality" and "Satisfaction" dimensions, although the values extracted were quite close to the threshold value defined for the first two dimensions.

Finally, it was crucial for us to assess the construct's quality of fit, measured by the chi-square, and adjusted using degrees of freedom, according to Kline (1998) and Hooper et al. (2008), which shows a reasonable overall fit between the proposed model and data (Chi-square/l.g.=7.082≈5). The fit indices used are justified by Kline (1998, p. 130) who suggests tests that include RMSEA, CFI, and the chi-square of the model. Thompson (2000, pp. 270-71) recommends the "comparative fit index (CFI)" and the "root mean square error of approximation (RMSEA)" as being the most widely used for assessing the fit of models. McDonald and Ho (2002), based on a review of the literature, consider that the most commonly used models for measuring fit are CFI, GFI, NFI and NNFI. Hooper, Coughlan, and Mullen (2008) suggest using the chi-square of the model, its degrees of freedom and p-value, RMSEA, CFI and NFI. This selection is based on the literature review and the fact that these indices are less sensitive to sample size, model misspecification and parameter estimates. For the developed model, RMSEA=0.075 (< 0.08), CFI=0.860 (> 0.80), TLI=0.815 (> 0.80) and NFI=0.807 (> 0.80) all suggest acceptable or adequate quality of fit.

Analysis of the hypotheses

As for the construct, the model not only concludes that the items are significant, consistent and that they show convergent validity, but also that they show reasonable quality of fit.

Table 5

Saturation Analysis to Confirm the Hypotheses Using the Structural Model

Hipótese	Dimension	Dimension	Standardized Saturation	Standard Error	T test	P
H1	Relational behaviour	Satisfaction	,848	,324	7,154	***<0,001
H2	Communication	Satisfaction	,039	,102	1,033	0,302
H3	Understanding needs	Satisfaction	,351	,171	5,631	***<0,001
H4	Quality	Satisfaction	,152	,114	3,650	***<0,001
H5	Satisfaction	Trust	,756	,070	6,011	***<0,001
H6	Trust	Loyalty	-,149	,124	-1,614	0,107
H7	Satisfaction	Loyalty	,980	,149	4,948	***<0,001

*** p<0,001

Analysis of the results

The initial analysis of the results confirms that practically all the relations presented were significant. There were, however, two exceptions: the relationship between communication and satisfaction (**H2**) and between trust and loyalty (**H6**) couldn't be confirmed. In other words, the results of the validation tests focusing on these two hypotheses showed that communication has no significant impact on satisfaction, and that trust does not contribute to loyalty.

The validation of hypotheses **H1**, **H3** and **H4**, using structural model, made it clear that the "relational behaviour", "understanding needs" and "quality of services" dimensions have a statistically significant correlation with satisfaction ($p<0.001$) (Table 5). Evidence showed that, for each of the cases, an increase in one of the variables corresponds to an increase in satisfaction. This proves the importance of these three variables in a relational paradigm framework. That way, we could conclude that the variables with greater impact on user satisfaction are the relational behaviour, understanding of needs, and quality of services dimensions. Particular emphasis is placed on relational behaviour, which showed the highest value ($\beta=0.848$).

The values recorded for this last factor are in accordance with those suggested in the studies carried out by Silva (2016). The author claims that the relational approach is a relevant

strategy to be used in university libraries, since it fosters the development of a long-term relationship with their users, which, in turn, will generate an increase in the perceived value (Adeogun, 2022), will positively influence the degree of satisfaction, and will, eventually, lead to loyalty (Putra & Putri, 2019).

The same statistical process also confirmed the existence of a relationship between the satisfaction and trust variables ($\beta=0.756$) (**H5**), as well as between satisfaction and loyalty ($\beta=0.980$) (**H7**), both being positive and statistically significant ($p<0.001$). That way, the results obtained show that, in the first case, the higher the readers' satisfaction, the more they will put their trust in library services.

In the second case, results proved, with the validation of **H7**, that there is a direct relationship between satisfaction and loyalty. This made it possible for us to confirm that the higher the satisfaction level of the users, the higher their predisposition to loyalty.

These findings are supported by previous research studies, particularly by those conducted by Montel (2013) and Ball (2008), who argue that user satisfaction is a key element for libraries, since satisfied readers develop greater trust in services and show greater loyalty to their library.

Discussion of results

The aim of this research was to assess a given model of user satisfaction and loyalty in academic libraries. In the model introduced (Figure 2), the users' understanding of the relationship marketing strategy directly affects satisfaction. Evidence shows that, in this particular case, relational behaviour stands as the strongest factor. Satisfaction has also a direct and significant impact on user loyalty, which confirms the importance of this factor in the context of relationship marketing and loyalty.

292 users of four of the five libraries of UCP took part in this study, which constitutes a non-probability convenience sampling. The study of the sociodemographic background of the sample conducted shows that participants are mostly female (63.0%), aged between 18 and 25 years (59.2%). Participants' age ranged between 18 and over 45. The respondents' academic qualifications are quite diverse and include secondary education graduates, university graduates, or people holding master's or PhD degrees. However, secondary education graduates are the most representative group, accounting for 43.2% of the total sample. Results also show that most of the participants were attending a higher education institution (44.2%), and that 48.6% of the sample were attending a higher education institution located in Viseu.

The descriptive analysis confirmed that, on average, users have a very positive attitude towards relationship marketing, and that the employees' relational approach, when they are serving their clients, not only contributes to user satisfaction, but also influences their readiness to engage in a long-term relationship (Me=4.40).

Based on the empirical data collected, it was possible to confirm that satisfaction stems from a set of variables such as relational behaviour, communication, understanding needs and quality of services, and that it correlates positively with loyalty. By empirically testing the mediation hypothesis, we provide evidence supporting the role of satisfaction as a mediator between all the variables and loyalty, that confirmed their importance to the user loyalty process.

Data also shows that relational behaviour is the factor with the greatest direct impact on user satisfaction. The results provided by our study are fully supported in the literature, not only by authors such as Andrade et al. (2013), Nwachokor and Okeke (2020), Silva (2016), or Silva and Tabosa (2014), who claim that libraries must, more than ever, adopt strategies designed to increase user relationship, and who advocate that relational approach is crucial to generate a wide range of benefits that include the increase in the degree of user satisfaction, but also by authors such as Evans and Laskin (1994), Hennig-Thurau and Hansen (2000), Husnain and Akhtar (2015), and Montel (2013) who recognize that user satisfaction is the most important determinant of user loyalty to academic libraries.

Contrary to our initial expectations, the results obtained for the communication factor were somehow disappointing and no significant evidence was found to prove its impact on the loyalty process (Ball et al., 2004; Catudal, 2019; Husnain and Akhtar, 2015; Montel, 2013). These findings immediately drew our attention to this component and require the implementation of more consistent strategies in this field to fully validate the role played by this variable in the relational paradigm. The literature highlights the need for the development of a bilateral type of communication that will involve the creation of more effective communication mechanisms meant to voice the interests of users and that will provide libraries with the means to listen more effectively to their suggestions and value customer feedback (Chekib, 2008; Granger, 2008; Munsch, 2013). The communication channels currently supported by the digital environment, such as social networks, Facebook, and some mobile applications (Fraser-Arnott, 2023), are also effective tools in the context of relationship marketing, allowing, through more direct and personalized interactions (Cheng et al., 2020), the strengthening of bonds with users (Araújo et al., 2018).

On the other hand, the results obtained for this variable suggest that they might have been affected, in different ways, by the existence of some mediating factors. We believe, as far as this research is concerned, that the variation observed in the importance of communication was essentially due to the Covid-19 pandemic that, because of the successive lockdowns experienced by participants at the time they were asked to complete the questionnaire, had a deep and negative impact on the way they assessed the services provided by libraries. Furthermore, the pandemic crisis has triggered a series of significant changes in people's daily lives, including increased fear, anxiety, and social restrictions. These factors may have influenced participants' responses regarding the variables of interest in the study, particularly impacting their perception of interpersonal relationships and communication processes.

Based on these considerations, and since this factor could not prove to be statistically significant in the loyalty process ($p > 0.05$) - which is in clear contradiction with the evidence found in the literature (Ball et al., 2004; Catudal, 2019; Husnain and Akhtar, 2015; Montel, 2013) - we consider that, in future research, further and more profound studies on this variable should be carried out, to clearly establish its role in the relationship marketing framework and identify the factors that influence its behaviour.

In line with our final considerations, we would like to draw particular attention to the trust factor. Although this variable has been studied as a mediating variable in the relationship between satisfaction and loyalty, however, the results obtained were not evident, demonstrating that it had not a significant impact on the loyalty factor. Once again, these results contradict the studies carried out by Lewicki et al. (1998), Morgan and Hunt (1994), and Dhaigude et al. (2023), which consider trust as a key factor in relationship marketing. In light of this, and considering the context in which our results were obtained, there is no doubt that, while institutions strove to adapt their services to the constantly changing restrictions and needs, the true extent of trust as a catalyst for keeping the public engaged remained largely compromised and temporarily lost its respective context. Bearing this in mind, we suggest that closer attention should be paid to this variable, especially in contexts of greater instability and turbulence. That way, we will have a better chance of shaping it and making it an essential and distinctive element in a long-term relationship framework.

Conclusions

In this day and age where digital age greatly interferes with the purpose of academic libraries (Rebello, 2011; Souchon, 2013), it is urgent for these units to make use of new

approaches and differentiated and more dynamic customer service (Silva and Tabosa, 2014) that will allow them to conquer and retain their users and positively shape their behaviour and attitude.

In this context, it makes sense to implement a marketing strategy that focuses not only on the product, but, above all, on the relationship with the reader and, by doing so, increase their willingness and interest in libraries (Silva, 2016) and make sure they keep coming back to these spaces.

From this perspective, and in spite of the little significance of the results obtained for the communication factor, we still believe that it is possible to emphasise the importance of relationship marketing in academic libraries, by confirming the impact it has on user satisfaction and loyalty. The study was important to confirm the existence of relationships between three of the dimensions directly involved in relationship marketing (relational behaviour, understanding needs and quality of services) and the degree of user satisfaction (as previously mentioned, the results obtained for the communication variable can only be regarded as an exception). We were also able to confirm the existence of positive and statistically significant correlations between quality and loyalty.

Theoretical implications

This study validated a model of relationship marketing and demonstrated its implications for university libraries management, leading to an increase in scientific knowledge. Through the validation process, the study could contribute to the body of scientific knowledge in several ways. It can provide insights into the effectiveness of relationship marketing strategies within a specific organizational context, shedding light on how these strategies can be adapted and implemented in similar settings. Additionally, it can offer new theoretical perspectives or empirical evidence to support existing theories in marketing and library management.

Practical implications

The validation of this model can bring valuable insights for the management of such institutions. By demonstrating the effectiveness of relationship marketing strategies, the study provides guidance on how university libraries can better engage with their users, build stronger connections, and ultimately improve services and support for students, faculty, and researchers.

So, based on the scientific evidence supported by authors such as Andrade et al. (2013), Araújo, Freire and Côrtes (2018), Besant and Sharp (2000), Haglund (2009), Kaunda (2017), Montel (2013), Nwachokor and Okeke (2020), Oliveira and Pereira (2003), Silva (2016), Silva and Tabosa (2014), and Yi (2016), we have plenty of reasons to believe that relationship marketing currently stands as a major strategic asset and a crucial success factor for academic libraries, since it strengthens the bond between these units and their users, which, in turn, will contribute to achieve users' satisfaction and encourage their loyalty. Against this backdrop, we can but anticipate a dynamic and relevant environment that librarians should see as a potential opportunity to be explored. We have to assume that a properly defined and structured relationship marketing plan will help create favourable conditions for the implementation of a fully user-centred structure and, in the long term, will produce positive results and success for these services. For this reason, we believe that this study stands as an additional contribution to the research carried out on the current dynamics of academic libraries, since it highlights the positive impact of relationship marketing on these structures. We became aware, with this research, of the new horizons and new challenges facing librarians and information professionals, since the implementation of our model allowed us to assess the current behaviour of users and identify the most effective incentives that should be used to motivate them and attract them to the libraries. Moreover, satisfied and loyal library users are more likely to utilize library resources effectively, leading to better academic performance and research outcomes. So, fostering positive relationships between users and library staff promotes a supportive and engaging learning environment, ultimately contributing to the advancement of knowledge in society.

Limitations and future research ideas

Although the findings shed light on the relationship marketing dimensions relevant to university libraries, it is important to acknowledge certain limitations. The study's sample was limited to four academic libraries in specific regions of Portugal, which may affect the generalizability of the findings to other contexts. Future research should expand the scope by including a more diverse range of libraries and geographical locations.

Furthermore, we cannot ignore the context of pandemic crisis in which this study was developed. This way, we consider it essential that further research on this topic be carried out in the future, in order to confirm some of the mechanisms identified and the validity of the existing models.

Furthermore, considering that online libraries have begun to play a crucial role in disseminating knowledge and providing information services in a digital environment during the pandemic crisis, it is suggested that studies be conducted on the context of these libraries, analyzing and investigating the impact of relationship marketing on user satisfaction and loyalty. These research areas will contribute to a greater understanding of relational marketing strategies in online libraries.

Authors' contribution

Contribution	Figueiredo, E.	Pereira, P. A.	Ribeiro, C.	Passos, C. P.	Antunes, J.
Conceptualization	X		X	X	
Methodology	X	X	X	X	
Software	X	X			
Validation	X	X	X	X	X
Formal analysis	X				
Investigation	X		X	X	
Resources	X	X	X	X	X
Data Curation	X	X	X	X	
Writing - Original Draft	X	X	X	X	X
Writing - Review & Editing	X	X	X	X	X
Visualization	X	X	X	X	X
Supervision		X	X	X	
Project administration	X	X	X	X	X
Funding acquisition					

References

Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y, Wardi, Y, Hamid, R. S., Najib, M., Anuar, M. M., Battour, M. & Ratnasari, R. T. (2023). Antecedents of Muslim tourist loyalty: The role of Islamic religiosity and tourist value co-creation. *Cogent Business & Management*, 10. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247871>

Adeogun, M. (2022). Increasing patron’s outreach and engagement through relationship marketing: a case study. *Journal of Library Administration*, 62(3), 359–375. <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2043691>

Ahmmed, K., Islam, S., Mohd. Noor, N.A., Rahman, K.M., & Ahmed, F. (2019). Toward a theoretical framework of relationship marketing in the business context. *Market-Tržište*, 31(2), 209-226. <https://doi.org/10.22598/mt/2019.31.2.209>

ALA (American Library Association). (2016). *Academic libraries*. <http://www.ala.org/educationcareers/libcareers/type/academic>

- Amante, M. J. (2010). Bibliotecas universitárias: conhecer para valorizar. In *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. BAD.
- AMA (American Marketing Association). (2013). *Definition of marketing*. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management, 34*, 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.002>
- Andrade, R. L. V., Silva, A. K. A., Santos, J. L. & Moraes, F. M. (2013). Marketing de relacionamento e Wemarketing em unidade de informação: o caso de uma biblioteca universitária. *Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, 25, Florianópolis, 2013*.
- Antunes, J. G. (2004). *Análise dos determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização dos clientes: estudo aplicado ao termalismo em Portugal* (Tese de Doutorado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Antunes, J. & Rita, P. (2005). Os determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes. *Economia Global e Gestão, 10*(2), 111-134. <http://hdl.handle.net/10071/735>
- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão, 12*(2). <http://hdl.handle.net/10071/734>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7*(2), 36-46. <http://hdl.handle.net/10071/1548>
- Araújo, W. S., Freire, G. H. A. & Côrtes, G. R. (2018). Marketing de relacionamento em bibliotecas: estratégia de comunicação em ambiente Web. *Informação & Informação, 23*(3), 544-564.
- ARL (Association of Research Libraries) - *LibQUAL+™ Spring 2003 Survey*.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16* (1), 74-94.
- Ball, D., Coelho, P. S., & Machas, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing 38*(9/10), 1272-1293. <https://doi.org/10.1108/03090560410548979>
- Barroso Castro, C. & Martín Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Esic Editorial.
- Bentler, P. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. *Annual Review of Psychology, 31*, 419-456.
- Besant, L. X., & Sharp, D. (2000). UPSIZE THIS! Libraries need relationship marketing. *Information Outlook, 4*, 17-23.

- Bogmann, I. M. (2001). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel.
- Boyer, A. & Nefzi, A. (2008). La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : une application aux sites Web commerciaux. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6(234), 37-48.
- Brito, C. M. (2000). O marketing relacional. In C. M. Brito & P. de Lencastre (coord.), *Os horizontes do marketing* (pp. 61-84). Verbo.
- Brito, C. M. & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Verbo.
- Brito, J. C. A. (2008). *Marketing de Relacionamento em unidades de informação: a percepção dos gestores das bibliotecas centrais das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Paraná (IEES/PR)*. Universidade Estadual Londrina.
- Buttle, F. (ed.). (1996). *Relationship marketing: theory and practice*. Sage.
- Carlson, S. (2001). The deserted library: as students work online, reading rooms empty out-leading some campuses to add starbucks. *The Chronicle of Higher Education*, 48(12).
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de investigação: guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Castells, M. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura: fim de milênio*. Paz e Terra.
- Catudal, C. (2019). *Communiquer avec les publics en bibliothèque universitaire : contextualiser la communication externe pour la rendre plus efficace*. École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.
- Chekib, V. (2008). *L'accueil des publics en bibliothèque : une pratique politique d'ouverture sans se perdre ni exclure* (Mémoire d'études). École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.
- Cheng, W. W. H., Lam, E. T. H., & Chiu, D. K. (2020). Social media as a platform in academic library marketing: A comparative study. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(5). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102188>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1993). *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd Edition). Lawrence Earlbaum Associates.
- Cook, C., & Thompson, B. (2001). Psychometric properties of scores from the webbased LibQUAL+™ study of perceptions of library service quality. *Library Trends*, 49, 585-604.

- Costa, J. I. P. (2000). *Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Demo, G. & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-consumer Market: Validation in the United States and comparison to Brazilian Models. *Encontro da ANPAD, 27, Rio de Janeiro, 2013*.
- Dhaigude, A. S., Tapar, A. V., Jawed, M. S. & Kamath, G. B. (2023). Is perceived value enough to create loyalty for m-wallets? Exploring the role of trust and satisfaction. *Cogent Business & Management, 10*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2281050>
- Ersoy, Y., & Tehci, A. (2023). Relationship marketing orientation in healthcare organisations with the AHP method. Internal and external customer perspective. *Operations Research & Decisions, 33*(1), 35–45. <https://doi.org/10.37190/ord230103>
- Evans, J. R. & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management, 23*(5), 439-452. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90007-8)
- Fagan, J. C. (2014). The dimensions of library service quality: a confirmatory factor analysis of the LibQUAL+ instrument.” *Library & Information Science Research, 36*(1), 36-48. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.10.003>
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de marketing*. (3ª. ed.). Edições Sílabo.
- Ferreira, R. G. (2016). *O impacto da Internet nos produtos e serviços da biblioteca universitária*. Paraíba: Universidade Federal.
- Fiúza, M. S. S. F., & Kilimnik, Z. M. (2004). Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação: estudo de caso em Instituição do Ensino Superior. *Revista Administração On Line _ FECAP, 5*(2), 1-20.
- Fonseca, A. S. G. (2017). *A fidelização online de clientes: um estudo de caso*. Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23546>
- Fortin, M. F. (2009). O processo de investigação : da concepção à realização. (Nídia Salgueiro, Trad.). (5ª. ed.). Lusociência.
- Fraser-Arnott, M. (2023). Academic library marketing in the post-COVID world. *The Journal of Academic Librarianship, 49*(4). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102744>
- Gonu, E., Agyei, P. M., Richard, O. K., & Asare-Larbi, M. (2023). Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management, 10*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>
- Goulet, M.-A., Allnutt, V. (2014). Les bibliothèques universitaires: crise ou métamorphose?. *Documentation et Bibliothèques, 60*(1), 3-56.

- Granger, S. (2008). *Le rôle stratégique de la communication externe en bibliothèque universitaire* (Mémoires d'Études). ENSSIB.
- Grönroos, C. (1990). *Strategic management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Free Press.
- Haglund, L. (2009). *Relationship marketing can stimulate library development*.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall.
- Harker, M. & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of marketing management*, 22, 215-242. <https://doi.org/10.1362/026725706776022326>
- Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. (eds). (2000). *Relationship marketing : gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8>
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Sílabo.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1), 53-60.
- Husnain, M. & Akhtar, M. W. (2015). Relationship marketing and customer loyalty: evidence from banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15(10), 1-14.
- Jiao, Q. G., & Onwuegbuzie, A. J (1997). Prevalence and reasons for university library usage. *Library Review*, 46(6), 411-420. <https://doi.org/10.1108/00242539710178416>
- John, S.P. & De Villiers, R. (2022). Factors affecting the success of marketing in higher education: a relationship marketing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*. <http://doi.org/10.1080/08841241.2022.2116741>
- Kaunda, N. (2017). *Application of marketing strategies to digital information services (DIS): a case of Mzuzu University Library and Learning Resources Centre : a research project report*. Malawi: Mzuzu University. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34062.05448>
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI*. (7ª. ed.). Editorial Presença.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. (9ª. ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12ª. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kline, Rex B. (1998; second edition, 2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.

- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.
- Leal, F. (2015). Transformar as bibliotecas municipais portuguesas. In *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, 12, Évora, 2015. BAD.
- Leite, J. E. C. (2014). *A biblioteca universitária e as novas tecnologias da informação: uma janela de oportunidades*. Porto: Biblioteca Digital da Fac. de Letras da Universidade do Porto.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: new relationship and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438–458.
<https://doi.org/10.2307/259288>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. (15^a. ed.). Dom Quixote.
- Lira, A. M. F. (2008). Relação entre satisfação, confiança e fidelidade para os consumidores de farmácias e drogarias em Curitiba. *Revista de Ciências Gerenciais*, 12(14). 149-166.
- Lopes, A. (2017). *Fundamentos da gestão de pessoa: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Sílabo
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.
- Mações, M. (2019). *Marketing estratégico*. Actual.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. (7^a. ed). Report Number.
- Marques, A. (2014). *Marketing relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. (2^a. ed.). Edições Sílabo.
- Marques, M. B. P. S. M. (2012). *A satisfação do cliente de serviços de informação: as bibliotecas públicas da Região Centro* (Tese de Doutoramento). Universidade de Coimbra, Fac. de Letras.
- Martins, M. J. F. (2013). *Marketing relacional e qualidade do serviço na satisfação do cliente* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Universidade de Aveiro.
<http://hdl.handle.net/10773/12126>
- McDonald, R.P., & Ho, M.- H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods* 7(1), 64- 82.
- Medeiros, F. & Salgado, M. A. (2009). Marketing, comunicação e informação no âmbito da promoção da leitura em bibliotecas: estudo de caso da Biblioteca do Campo Arqueológico de Mértola. In J. A. Calixto, *Bibliotecas para a vida II – Bibliotecas e Leituras* (pp. 583-598). Edições Colibri.

- Mendes, M. R. M. (2012). *O marketing relacional e a fidelização dos estudantes: um estudo aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG do IPL-Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/751>
- Meyssonnier, F. & Zakar, M. (2015). *Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service: étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage*. <http://doi.org/10.3917/resg.112.0059>
- Montel, C. (2013). *Les stratégies de fidélisation des publics en bibliothèque*. Université de Lyon.
- Monteiro, E. N. R. (2011). *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG*. Faculdade Tecsoma.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment – trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Munsch, L. (2013). *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales: techniques, postures, évaluation*. Université de Lyon.
- Nwachokor, I. M. & Okeke, I. (2020). Customer Relationship Management practices among Librarians in Academic Libraries in Delta State. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 4010, 1-17.
- Oliveira, Â. & Pereira, E. C. (2003). Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. *Informação & Sociedade: Estudos*, 13(2), 13-36. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/91252>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parker, C., & Mathews, B. (2001). Customer satisfaction: contrasting academic and consumers interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 38-44. <https://doi.org/10.1108/02634500110363790>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (4ª. ed). Edições Sílabo.
- Picard, C., & Thévenard-Puthod, C. (2006). Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 219, 99-113. <http://doi.org/10.3917/rsg.219.0099>
- Putra, I. W. J. A., & Putri, D. P. (2019). The mediating role of relationship marketing between service quality and customer loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 233–245. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1589246>.

- Rebello, A. M. S. (2011). *A biblioteca universitária: desafios e oportunidades para o profissional da informação* [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Universidade Fernando Pessoa.
https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3177/1/DM_12730.pdf
- Salgado, S. (2000). O marketing e a qualidade. In C. M. Brito & P. de Lencastre (coord.), *Os horizontes do marketing* (pp. 85-114). Verbo.
- Schiele, H. (2020). Comparing public and private organizations in their quest to become a preferred customer of suppliers. *Journal of Public Procurement*, 20(2), 119-144.
<https://doi.org/10.1108/JOPP-10-2018-0041>
- Semenik, R. J. & Bamossy, G. J. (1996). *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. Makron.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and consequences of relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 28, 601–611.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00034-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00034-0)
- Silva, C. A. M. G. (2016). A aplicabilidade do marketing de relacionamento na gestão de bibliotecas universitárias: um estudo em uma biblioteca de instituição privada de Juazeiro do Norte – CE. *Revista de Biblioteconomia e Ciências da Informação*, 2(2), 5-15.
- Silva, F. M. S. (2014). *Competências administrativas do bibliotecário* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Universidade Federal do Rio de Janeiro. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/1538>
- Silva, K. M. G. & Tabosa, H. R. (2014). Marketing de relacionamento em bibliotecas universitárias. *Informação & Informação*, 19(3), 219-241.
<http://doi.org/10.5433/1981-8920.2014v19n3p219>
- Soper, D.S. (2024). A-priori sample size calculator for structural equation models [Software]. Available from <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- Souchon, F. (2013). *Faire vivre les ressources numériques dans la bibliothèque physique. Le cas des bibliothèques universitaires (Mémoire d'Études)*. Lyon: École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.
- Stoica, L. C., Cristescu, M. P., & Stancu, A.M. R. (2017). Relationship between consumer behavior and marketing strategies. *Knowledge Horizons / Orizonturi Ale Cunoasterii*, 9(4), 79–83.
- Thibodeau, F. R. D. & Poirier, C. (2019). Bibliothèques publiques et virage citoyen : enjeux institutionnels et communicationnels. *Communiquer*, 26, 47-66.
<https://doi.org/10.4000/communiquer.4385>
- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling. In L. Grimm & P. Yarnell, (eds), *Reading and understanding more multivariate statistics* (pp. 261-284). American Psychological Association.

Tremblay, P. (2006). *Mesurer la satisfaction et les attentes des clients: des modèles classiques aux modèles asymétriques*. Éd. Centre d'Expertise des Grands Organismes.

Université de Montréal. Direction des Bibliothèques (2007). *Questionnaire du sondage LibQUAL⁺ 2007 – Université de Montréal*.

Van Dooren, B. (1993). En finir avec la crise des bibliothèques universitaires? *Esprit*, 194(8/9), 143–158.

Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487.

Yi, Z. (2016). Effective techniques for the promotion of library services and resources. *Information Research*, 21(1).

Attachments

Final Scales

Variáveis / Dimensões	Itens constantes do questionário orientado para os utilizadores	Fonte
Comportamento relacional	<p>COMPR1. Os funcionários são amáveis e lidam com os utilizadores de forma cordial.</p> <p>COMPR2. A Biblioteca respeita os seus leitores.</p> <p>COMPR3. O relacionamento que a Biblioteca estabelece consigo proporciona-lhe satisfação.</p> <p>COMPR4. A Biblioteca empenha-se em aprofundar as relações com os seus utilizadores.</p> <p>COMPR5. Os funcionários da Biblioteca estabelecem uma boa relação com os utilizadores.</p> <p>COMPR6. O uso de técnicas de Marketing de Relacionamento na Biblioteca é importante.</p>	<p>Escala adaptada de: Antunes (2004), Demo e Rozzett (2013), Marques (2012) e Mendes (2012)</p>
Comunicação	<p>COM1. Os funcionários respondem com boa disposição e prontidão às questões colocadas.</p> <p>COM2. Os funcionários da Biblioteca conseguem entender as suas necessidades e prestam-lhe um atendimento individualizado.</p> <p>COM3. A Biblioteca tem em consideração as suas sugestões.</p> <p>COM4. A Biblioteca encoraja os seus utilizadores a apresentarem sugestões.</p> <p>COM5. A Biblioteca contacta-o/a sempre para o/a informar sobre os produtos, novidades ou outros aspetos relacionados à Biblioteca.</p> <p>COM6. Esse contacto incentiva o/a a deslocar-se à Biblioteca.</p>	<p>Escala adaptada de: Fiúza e Kilimnik (2004), Mendes (2012) e LibQual+</p>
	<p>CNEC1. Os funcionários mostram-se atentos às necessidades dos utilizadores e prontificam-se sempre a ajudar.</p> <p>CNEC2. A Biblioteca preocupa-se em satisfazer as suas necessidades em termos de recursos informacionais.</p>	<p>Escala adaptada de:</p>

Compreensão das necessidades	<p>CNEC3. Os materiais impressos da Biblioteca cobrem as suas necessidades de informação.</p> <p>CNEC4. Os recursos digitais cobrem as suas necessidades de informação.</p> <p>CNEC5. A Biblioteca preocupa-se em fazer formações para o/a capacitar na pesquisa da informação.</p>	<p>Antunes (2004), Evans e Lakins (1994), Mendes (2012) e LibQual+</p>
Qualidade	<p>QUA1. A Biblioteca presta um serviço rápido e eficaz.</p> <p>QUA2. O espaço da Biblioteca favorece o estudo, a aprendizagem e a investigação.</p> <p>QUA3. O espaço da Biblioteca é um local tranquilo, confortável e acolhedor.</p> <p>QUA4. A Biblioteca dispõe de espaços para a aprendizagem e estudo em grupo.</p> <p>QUA5. Os espaços da Biblioteca estão bem sinalizados.</p> <p>QUA6. A organização das estantes (a sua disposição, a divisão das áreas temáticas, as sinaléticas...) é funcional.</p> <p>QUA7. Para pesquisar documentos, consultar produtos, serviços ou outras informações acedo com frequência à página da Biblioteca.</p> <p>QUA8. Os instrumentos para a recuperação da informação (catálogo, bases de dados...) são fáceis de usar e permitem-lhe encontrar a informação de forma independente.</p> <p>QUA9. A Biblioteca tem equipamentos modernos.</p>	<p>Escala adaptada de:</p> <p>Antunes (2004), Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1988), LibQual+</p>
Confiança	<p>CONF1. Os funcionários inspiram-lhe confiança.</p> <p>CONF2. Os funcionários tratam de forma autónoma e fiável os problemas colocados pelos utilizadores.</p>	<p>Escala adaptada de:</p> <p>Mendes (2012), Morgan e Hunt (1994), LibQual+</p>
Satisfação	<p>SAT1. A amizade dos funcionários da Biblioteca é algo que aprecia e o/a faz sentir bem.</p> <p>SAT2. A qualidade e variedade dos serviços e produtos oferecidos pela sua Biblioteca deixa-o/a satisfeito/a.</p> <p>SAT3. As suas visitas à Biblioteca têm sido uma boa experiência.</p> <p>SAT4. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo domiciliário].</p> <p>SAT5. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo interbibliotecas].</p> <p>SAT6. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de referência].</p> <p>SAT7. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Pertinência/relevância da informação disponibilizada].</p> <p>SAT8. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de atendimento].</p>	<p>Escala adaptada de:</p> <p>Marques (2012), Mendes (2012) e LibQual+</p>

Fidelização	FID1. Dou boas referências da Biblioteca quando falo com outras pessoas.	Escala adaptada de Antunes (2004), Mendes (2012)
	FID2. A Biblioteca é um espaço que eu tenciono frequentar mesmo depois de terminado o curso/formação.	
	FID3. A sua relação com a Biblioteca é algo que quer manter.	
	FID4. Numa escala de 0 a 5, qual é a possibilidade de indicar a sua Biblioteca a um amigo	

Caraterização da amostra

Variáveis demográficas	N	%
Género		
Feminino	184	63,0
Masculino	108	37,0
Total	292	100,0
Idade		
18-25 anos	173	59,2
26-35 anos	36	12,3
36-45 anos	39	13,4
Mais de 45 anos	44	15,1
Total	292	100,0
Campus		
Braga	68	23,3
Lisboa	82	28,1
Viseu	142	48,6
Total	292	100,0
Tipo de utilizador		
Aluno 1º. ciclo (Licenciatura)	129	44,2
Aluno 2º. ciclo (Mestrado)	80	27,4
Aluno 3º. ciclo (Doutoramento)	7	2,4
Aluno pós-graduação	6	2,1
Antigo aluno	16	5,5
Erasmus	0	0,0
Docente	45	15,4
Investigador	2	0,7
Leitor externo	7	2,4
Total	292	100,0
Habilitações académicas		
Ensino Secundário	126	43,2
Licenciatura	82	28,1
Mestrado	53	18,1
Doutoramento	31	10,6
Total	292	100,0

Análise descritiva das escalas

Escala Comportamento Relacional

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
COMPR1. Os funcionários são amáveis e lidam com os utilizadores de forma cordial.	4,76	5,00	5	,503
COMPR2. A Biblioteca respeita os seus leitores.	4,75	5,00	5	,525
COMPR3. O relacionamento que a Biblioteca estabelece consigo proporciona-lhe satisfação.	4,59	5,00	5	,659
COMPR4. A Biblioteca empenha-se em aprofundar as relações com os seus utilizadores.	4,35	5,00	5	,791
COMPR5. Os funcionários da Biblioteca estabelecem uma boa relação com os utilizadores.	4,62	5,00	5	,639
COMPR6. O uso de técnicas de Marketing de Relacionamento na Biblioteca é importante.	4,45	5,00	5	,742

Escala comunicação

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
COM1. Os funcionários respondem com boa disposição e prontidão às questões colocadas.	4,71	5,00	5	,581
COM2. Os funcionários da Biblioteca conseguem entender as suas necessidades e prestam-lhe um atendimento individualizado.	4,65	5,00	5	,605
COM3. A Biblioteca tem em consideração as suas sugestões.	4,04	4,00	4	,794
COM4. A Biblioteca encoraja os seus utilizadores a apresentarem sugestões.	3,90	4,00	4	,910
COM5. A Biblioteca contacta-o/a sempre para o/a informar sobre os produtos, novidades ou outros aspetos relacionados à Biblioteca.	4,10	4,00	4	1,022
COM6. Esse contacto incentiva-o/a a deslocar-se à Biblioteca.	3,87	4,00	4	1,066

Escala compreensão das necessidades

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
CNEC1. Os funcionários mostram-se atentos às necessidades dos utilizadores e prontificam-se sempre a ajudar.	4,72	5,00	5	,570
CNEC2. A Biblioteca preocupa-se em satisfazer as suas necessidades em termos de recursos informacionais.	4,40	5,00	5	,732
CNEC3. Os materiais impressos da Biblioteca cobrem as suas necessidades de informação.	4,09	4,00	4	,776
CNEC4. Os recursos digitais cobrem as suas necessidades de informação.	4,01	4,00	4	,877
CNEC5. A Biblioteca preocupa-se em fazer formações para o/a capacitar na pesquisa da informação.	4,00	4,00	4	,965

Escala qualidade

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
QUA1. A Biblioteca presta um serviço rápido e eficaz.	4,64	5,00	5	,617
QUA2. O espaço da Biblioteca favorece o estudo, a aprendizagem e a investigação.	4,40	5,00	5	,778
QUA3. O espaço da Biblioteca é um local tranquilo, confortável e acolhedor.	4,28	4,00	5	,884
QUA4. A Biblioteca dispõe de espaços para a aprendizagem e estudo em grupo.	4,36	5,00	5	,827
QUA5. Os espaços da Biblioteca estão bem sinalizados.	4,10	4,00	4	,802
QUA6. A organização das estantes (a sua disposição, a divisão das áreas temáticas, as sinaléticas...) é funcional.	4,25	4,00	4	,705
QUA7. Para pesquisar documentos, consultar produtos, serviços ou outras informações acedo com frequência à página da Biblioteca.	3,94	4,00	4	1,076
QUA8. Os instrumentos para a recuperação da informação (catálogo, bases de dados...) são fáceis de usar e permitem-lhe encontrar a informação de forma independente.	4,19	4,00	4	,814
QUA9. A Biblioteca tem equipamentos modernos.	3,33	3,00	3	,943

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Qualidade tangível	4,03	4,00	4	,656
Qualidade intangível	4,28	4,00	4	,671

Escala confiança

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
CONF1. Os funcionários inspiram-lhe confiança.	4,73	5,00	5	,541
CONF2. Os funcionários tratam de forma autónoma e fiável os problemas colocados pelos utilizadores.	4,64	5,00	5	,578

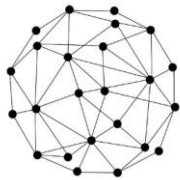
Escala satisfação

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
SAT1. A amizade dos funcionários da Biblioteca é algo que aprecia e o/a faz sentir bem.	4,65	5,00	5	,674
SAT2. A qualidade e variedade dos serviços e produtos oferecidos pela sua Biblioteca deixa-o/a satisfeito/a.	4,47	4,00	4	,842
SAT3. As suas visitas à Biblioteca têm sido uma boa experiência.	4,51	5,00	5	,720
SAT4. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo domiciliário].	4,53	5,00	5	,700

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
SAT5. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo interbibliotecas].	4,34	4,00	4	,759
SAT6. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de referência].	4,45	5,00	5	,679
SAT7. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Pertinência/relevância da informação disponibilizada].	4,49	5,00	5	,681
SAT8. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de atendimento].	4,59	5,00	5	,686

Escala fidelização

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
FID1. Dou boas referências da Biblioteca quando falo com outras pessoas.	4,60	5,00	5	,632
FID2. A Biblioteca é um espaço que eu tenciono frequentar mesmo depois de terminado o curso/formação.	4,11	5,00	5	1,067
FID3. A sua relação com a Biblioteca é algo que quer manter.	4,40	4,00	5	,813
FID4. Numa escala de 0 a 5, qual é a possibilidade de indicar a sua Biblioteca a um amigo.	4,34	5,00	5	,864



ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O SUCESSO DO MARKETING RELACIONAL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS



Elisabeth Figueiredo

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
efigueiredo@ucp.pt



Paulo Almeida Pereira

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
ppereira@ucp.pt



Célia Ribeiro

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
cribeiro@ucp.pt



Clotilde Paulino Passos

Portuguese Catholic University - UCP, Institute of Management and Health Organizations
Viseu, Portugal
clotilde.passos@gmail.com



Joaquim Antunes

School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Viseu
Viseu, Portugal
jantunes@estgv.ipv.pt

Objetivo: Este estudo tem como objetivo identificar as principais dimensões do marketing relacional com maior impacto na satisfação e fidelização dos utilizadores de bibliotecas universitárias.

Desenho/metodologia/ abordagem: Foi realizado um estudo quantitativo. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, dirigido aos utilizadores de quatro bibliotecas da Universidade Católica Portuguesa, do qual resultou um total de 292 respostas válidas. A dimensão da amostra necessária para a realização deste estudo foi calculada com base na calculadora Soper de Daniel. O software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 27.0) e os métodos de equações estruturais foram utilizados para testar o modelo proposto.

Originalidade: Este estudo contribui para a literatura existente ao examinar as dimensões específicas do marketing relacional que são mais influentes no contexto das bibliotecas universitárias. Embora pesquisas anteriores tenham explorado o marketing relacional em vários contextos, este estudo centra-se no ambiente único das bibliotecas universitárias, fornecendo assim novas perspetivas para aumentar a satisfação e promover a fidelização entre os utilizadores da biblioteca.

Conclusões: Os resultados mostram que as dimensões do marketing relacional que mais contribuem para a satisfação e fidelização dos utilizadores são: "comportamento relacional", "compreensão das necessidades" e "qualidade dos serviços". Além disso, o estudo identifica uma relação positiva entre a satisfação e a fidelização dos utilizadores, salientando o papel fundamental do marketing relacional na promoção da fidelização dos utilizadores a longo prazo no contexto das bibliotecas universitárias.

Contributos teóricos/ metodológicos: Aumento do conhecimento científico por meio da validação de um modelo de marketing relacional, através do qual se evidenciam as suas implicações para a gestão de bibliotecas universitárias.

Implicações práticas: A compreensão das principais dimensões do marketing relacional que têm impacto na satisfação e fidelização dos utilizadores permite aos gestores das bibliotecas adaptarem as suas estratégias e serviços para motivarem e atraírem os utilizadores para os seus espaços e para melhor satisfazerem as suas necessidades.

Palavras-chave: Marketing relacional. Satisfação. Fidelização. Bibliotecas universitárias.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Figueiredo, E., Pereira, P. A., Ribeiro, C., Passos, C. P., & Antunes, J. (2024, jul./set.). Análise dos fatores que influenciam o sucesso do marketing relacional em bibliotecas universitárias. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 23(3), 1238-1276. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i3.25269>



Introdução

Num mundo altamente globalizado, marcado pela expansão de um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, as organizações têm sofrido grandes transformações e enfrentado desafios permanentes (Lopes, 2017) e têm sido obrigadas a reposicionarem-se, criando novas respostas e adotando comportamentos mais adequados para fazerem face aos novos paradigmas contextuais (Kotler, 2013; Mações, 2019).

As bibliotecas universitárias são, em si, elementos ativos e estruturas vitais com um forte impacto no desenvolvimento da sociedade atual e, por isso mesmo, são fortemente afetadas por estas pressões. O rápido desenvolvimento do conhecimento humano, a nova configuração do fluxo de informação (Meyssonnier & Zakar, 2015) e o advento das novas tecnologias no mundo moderno (Haglund, 2009; Leite, 2014; Yi, 2016), marcado pela erupção da Internet e pela multiplicação massiva de plataformas e conteúdos digitais (Castells, 1999; Rebelo, 2011; Souchon, 2013), são, atualmente, um dos maiores desafios para estas estruturas, tendo um impacto evidente no desenvolvimento da informação digital e na forma como as pessoas acedem aos conteúdos, o que veio claramente alterar o paradigma das bibliotecas tradicionais (Ferreira, 2016; Goulet & Allnut, 2014). Este fenómeno, que vem oferecer um conjunto de alternativas meramente desafiantes para os públicos académicos (Ferreira, 2016; Leite, 2014), tem tido, por si, um impacto sem precedentes na informação impressa (Haglund, 2009; Souchon, 2013), que parece estar atualmente a ficar para trás. Consequentemente, nos últimos anos tem-se assistido a uma diminuição significativa do número de estudantes universitários e professores que optam por frequentar os espaços das bibliotecas (Ferreira, 2016).

Assim e face às mais recentes tendências, torna-se fundamental investir de novo na conquista dos leitores, hoje, por si, mais inconstantes e voláteis, o que, segundo autores como Haglund (2009), Montel (2013), Nwachokor e Okeke (2020), implica a criação de novas formas de relacionamento e a implementação de estratégias mais dinâmicas e reativas, que priorizem essencialmente o utilizador no seu todo, e que sejam particularmente eficientes e capazes de suscitar interesse e atitudes mais aderentes.

A emergência do marketing relacional é um reflexo dessa preocupação (Adeogun, 2022). O marketing de relacionamento surge como um contributo importante cujo foco é colocado na criação de vínculos de longo prazo (Ahmed et al., 2019; Ersoy & Tehci, 2023) e, quando implementado em bibliotecas universitárias, constitui um mecanismo diferenciado, capaz de influir no comportamento dos leitores e na sua predisposição ao relacionamento e à

fidelização (Adeogun, 2022; Andrade et al., 2013; Fraser-Arnott, 2023; Montel, 2013; Silva & Tabosa, 2014). Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, as bibliotecas universitárias podem reforçar o seu papel como centros vitais de aprendizagem, investigação e comunidade nas instituições de ensino superior.

O marketing relacional tem merecido uma atenção significativa em vários setores, mas a sua aplicação nas bibliotecas universitárias continua relativamente inexplorada. A investigação existente concentra-se predominantemente na gestão das relações com os clientes (CRM) em contextos comerciais, ignorando a dinâmica e os desafios únicos enfrentados pelas instituições académicas. Consequentemente, há uma notável ausência de investigações empíricas e de quadros teóricos adaptados ao contexto específico das bibliotecas universitárias. O nosso estudo sublinha a necessidade de preencher esta lacuna, lançando luz sobre o conhecimento existente, identificando possíveis áreas de interesse e propondo caminhos para investigações futuras. Ao fazê-lo, pretendemos delinear um problema de investigação claro e ilustrar a forma como a sua abordagem pode fazer avançar tanto a compreensão teórica como as práticas de gestão no domínio das bibliotecas do ensino universitário.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a dimensão do marketing relacional nas bibliotecas universitárias, avaliando o seu impacto na satisfação e fidelização dos utilizadores. Para o efeito, centrou-se o foco num conjunto de bibliotecas pertencentes à Universidade Católica Portuguesa, localizadas em Lisboa, Braga e Viseu. Pretendeu-se, por um lado, avaliar a consistência empírica do modelo proposto e, por outro, compreender como os utilizadores percecionam as bibliotecas e o conjunto de variáveis associadas ao paradigma de investigação considerado.

O modelo de investigação utilizado por Antunes e Rita (2007), aplicado ao setor termal, fornece-nos um quadro conceptual sólido que aborda questões fundamentais relacionadas com a gestão de serviços e a experiência do cliente, aspetos igualmente relevantes no setor das bibliotecas universitárias. A escolha deste modelo para este estudo não se baseia apenas na sua aplicação original no setor termal, mas sim nas características e princípios subjacentes que podem ser extrapolados e adaptados ao contexto da biblioteca universitária.

Quadro teórico e hipóteses de investigação

Nos últimos tempos, os investigadores têm-se debatido com tentativas de redefinição do conceito de marketing, procurando acrescentar a componente relacional à vertente transacional do processo (Stoica et al., 2017). De acordo com Christopher et al. (1993, p. 8), nas últimas

décadas, tornou-se bastante evidente uma mudança gradual no foco do marketing, sendo que para estes autores “[t]he emphasis is moving from a transaction focus to a relationship focus”.

A forma como o marketing tem vindo a evoluir ao longo dos tempos e o modo como se tem conseguido adaptar às exigências dos mercados atuais levaram a que Ferreira et al. (2015, p. 22) considerassem que o marketing deve ser analisado sob outras vertentes que não o de uma mera atividade associada a ações de publicidade. Assim, vários teóricos concordam que, a partir da década de 1990, o conceito de marketing começou a assumir novas dimensões (Antunes & Rita, 2008; Buttle, 1996; Haglund, 2009; Stoica et al., 2017), deixando para trás o conceito originalmente concebido pela American Marketing Association (AMA), que definia o marketing como "o processo de planeamento e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização" (Semenik & Bamossy, 1996, p. 6).

A emergência deste novo conceito de marketing, também conhecido por marketing relacional, resultou do desenvolvimento do contexto organizacional e do seu contributo evidente no sucesso empresarial (Christopher et al., 1993). Esta estratégia, que outrora visava apenas a conquista de novos consumidores através de uma relação simples e ocasional, procura agora conhecer melhor o cliente e ouvi-lo ativamente, visando uma relação mais estável e de longo prazo, de modo a que este se torne fiel à empresa (AMA, 2013; Buttle, 1996; Evans & Laskin, 1994; Putra & Putri, 2019). Essa filosofia de gestão, que dá mais importância à qualidade do relacionamento com o cliente do que à dimensão do negócio em si, define as linhas do marketing relacional (Ahmmed et al., 2019; Christopher et al., 1993; Grönroos, 1990; John & De Villiers, 2022).

Introduzido, pela primeira vez, na literatura por Berry, em 1983 (Antunes & Rita, 2008; Marques, 2014), este novo conceito tem, desde então, ganho cada vez mais importância (Silva, 2016) e tornou-se, nos últimos tempos, o paradigma de marketing mais proeminente (John & De Villiers, 2022). De acordo com Araújo et al. (2018), Haglund (2009), Silva e Tabosa (2014), o marketing relacional desempenha, presentemente, um papel de extrema relevância em bibliotecas de ensino universitário, uma vez que privilegia e fortalece as relações entre a instituição e os utentes, o que pode, nos tempos atuais, representar uma mudança de perspetiva da biblioteca para os leitores, levando-os a interessarem-se mais por estes espaços, influenciando na forma como estes a percebem e a valorizam (Besant & Sharp, 2000). Neste sentido, Silva (2016, p. 8) afirma que

No âmbito da Biblioteca Universitária, o conceito de Marketing de Relacionamento, se incorporado à gestão da Biblioteca, poderá aproximar o usuário, de modo a conhecer cada vez mais suas necessidades, anseios, dúvidas, sugestões e etc., contribuindo assim, com melhorias tanto dos processos técnicos (catalogação de materiais) quanto administrativos, da unidade de informação.

As bibliotecas universitárias são as principais estruturas de apoio das universidades (Amante, 2010; Fraser-Arnott, 2023). São cruciais para a realização das suas atividades de ensino, investigação e pesquisa (ALA, 2016; Catudal, 2019), e desempenham um papel preponderante na divulgação da informação necessária aos membros da comunidade académica.

Ao longo dos últimos anos, estas instituições têm-se focado cada vez mais na componente do marketing para cumprir com a sua missão, implementando práticas neste domínio que assegurem não só a divulgação dos seus produtos e a projeção dos seus serviços, "mas também a atração de novos utilizadores e, conseqüentemente, de potenciais leitores" (Medeiros & Salgado, 2009, p. 583) por meio de uma abordagem mais relacional.

Fraser-Arnott (2023) defende que a relação entre cliente e biblioteca deve ser encarada como uma preocupação estratégica prioritária. Assim, para este autor, as unidades de informação que até hoje conseguiram cumprir com estes princípios e passaram a priorizar a relação com o leitor, estão em melhores condições para garantir sucesso das suas ações e alcançar bons resultados e sustentabilidade a longo prazo. Diante de tais evidências, Kaunda (2017, p. 20) afirma que "[l]ibraries should apply the relationship marketing in their daily activities. This is because relationship marketing is not just on gaining customer for just a transaction but on retaining and building meaningful connections with users".

A fidelização como fator crítico de sucesso do marketing relacional

Na literatura como em contexto organizacional, a fidelização tem assumido, desde o início da década de 1990, um papel de destaque significativo, uma vez que a fidelização de clientes passou a ser considerada como uma das estratégias mais vantajosas para as empresas, garantindo crescimento dos lucros e posicionamento competitivo (Dhaigude et al., 2023; Kotler, 2013; Montel, 2013). No universo do marketing, a fidelização está intimamente relacionada à satisfação do cliente e é, por si só, um elemento crítico do marketing relacional (Evans e Laskin, 1994; Putra & Putri, 2019). Para Antunes e Rita (2007), uma estratégia de marketing de relacionamento visa essencialmente a fidelização dos clientes.

No entanto, fidelizar e reter clientes continua a ser um objetivo difícil de alcançar (Kotler, 2013). Este é um processo que exige que a empresa tenha um conhecimento mais profundo do cliente, para definir estratégias devidamente orientadas e eficientes no enquadramento do serviço de atendimento e em matéria de relacionamento com o mesmo.

A fidelização do cliente ocorre quando temos a certeza de que o cliente desenvolveu uma atitude positiva em relação a um serviço e que, instintivamente, ele recorrerá a esse serviço sempre que tiver de lidar com uma situação de necessidade (Kotler & Keller, 2006). Nesta base, podemos pensar que qualquer indivíduo, que adote uma posição firme em relação à empresa, é um cliente fiel que, para além de estar satisfeito, desenvolveu a motivação e o desejo certos de voltar à empresa e investir nos seus serviços e/ou produtos (Adeogun, 2022; Bogmann, 2001).

Um cliente fiel é, então, um indivíduo que tende a adotar atitudes que o identificam como alguém que compra regularmente, projeta a imagem da empresa, promove os seus produtos e serviços, resiste à concorrência e mantém-se fiel aos serviços e às empresas (Boyer & Nefzi, 2008) e tolera qualquer contratempo ou falha de serviço, uma vez que está consciente da qualidade dos mesmos (Kotler, 2013).

O grau de relacionamento entre uma empresa e os seus clientes é, portanto, um dos fatores que pode influenciar o comportamento do consumidor (Putra & Putri, 2019). Relações sólidas e eficazes têm maior probabilidade de motivar os clientes e levá-los a assumir um compromisso duradouro e leal com a empresa (Morgan & Hunt, 1994). Este é, no fundo, um processo de longo prazo, assente num conjunto de atitudes que visam gerar confiança, satisfação, respeito e que valorizem o cliente.

Hipóteses de investigação

A implementação do marketing relacional nas bibliotecas universitárias é vista como um meio para estimular o atendimento ao cliente e é de extrema importância para mitigar a inconstância verificada ao nível da afluência a estes locais. A capacidade destas organizações em estabelecer e aprimorar as relações com os seus públicos assegura o sucesso e a projeção dos seus serviços e produtos (Haglund, 2009; Nwachokor & Okeke, 2020; Silva, 2016).

A produção científica reconhece os benefícios do marketing relacional. Ele é percebido como uma ferramenta estratégica significativa, utilizada para influenciar o comportamento dos utilizadores e aumentar as atitudes de fidelização (Andrade et al., 2013). Alguns autores como Sharma et al. (1999) e Kotler (2013) destacaram o importante impacto das relações de longo

prazo na satisfação, argumentando que uma relação estável e duradoura com o cliente influencia o seu comportamento e tende a mantê-lo satisfeito e fiel à empresa.

Dessa forma, Araújo et al. (2018), Haglund (2009), Montel (2013), Silva e Tabosa (2014) afirmam que o relacionamento entre a biblioteca e os seus usuários, num quadro de uma sociedade tão competitiva, é crucial, pois gerará satisfação, o que representa um ativo diferenciado e valioso para criar novas oportunidades de sucesso. De acordo com Schiele (2020), o comportamento relacional, como mostrar apreço, fornecer feedback e abordar as preocupações do cliente, desempenha um papel crucial na satisfação do cliente. Sob este pressuposto, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O comportamento relacional influencia positivamente a satisfação do utilizador.

A comunicação entre leitores e bibliotecas é um fator-chave na consolidação da relação (Catudal, 2019). A interação com a clientela tem demonstrado ter um grande impacto na satisfação e retenção dos clientes (Kotler, 2013; Lambin, 2000). A este respeito, Kotler e Armstrong (2003, p. 363) defendem que as empresas não devem apenas desenvolver um bom produto, mas essencialmente estabelecer uma comunicação adequada com os clientes atuais e potenciais, e que "o que comunicam não deve ser deixado ao acaso". Consequentemente, ao longo dos últimos anos, a comunicação tornou-se uma estratégia fundamental para criar compreensão, respeito, valor e confiança entre a empresa e o cliente, o que gera satisfação no cliente e garante que este se mantenha fiel à empresa (Ball et al., 2004; Montel, 2013). Com base nesta premissa, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A comunicação influencia positivamente a satisfação dos utilizadores.

Evans e Laskin (1994) e Lindon et al. (2013) defendem que se deve ter em conta as necessidades dos clientes, caso se pretenda atingir um maior grau de satisfação. Montel (2013) salienta ainda que, no caso das bibliotecas universitárias, o processo de fidelização exige que as necessidades dos utilizadores sejam identificadas e devidamente atendidas. Tendo em conta tudo isto, foi levantada a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva e significativa entre a compreensão das necessidades dos utilizadores e a sua satisfação.

Nos tempos que correm, as empresas estão mais do que nunca centradas no cliente. Consequentemente, a qualidade representa um fator-chave para o sucesso de qualquer organização, uma vez que terá um grande impacto no grau de satisfação assumido pelos seus clientes (Kotler & Armstrong, 2003; Kotler & Keller, 2006; Salgado, 2000).

As elevadas expectativas dos clientes em relação a esta variável fazem da qualidade um fator crucial nas decisões de compra, na satisfação e no desenvolvimento do processo de fidelização (Lindon et al., 2013). Para Gonu et al. (2023), a qualidade do serviço desempenha um papel crucial na mediação da relação entre a orientação para o cliente e a satisfação do cliente. O estudo de Abror et al. (2023) demonstra que a qualidade do serviço tem um impacto positivo na satisfação do utilizador, influenciando o envolvimento e a cocriação de valor. Assim, e de acordo com Putra e Putri (2019), é fundamental que as empresas façam uma avaliação regular da qualidade dos seus serviços e da satisfação dos seus clientes, sendo esta uma tarefa considerada crucial para o sucesso e evolução das empresas. Com base no ponto de vista destes autores, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A qualidade dos serviços tem um impacto positivo na satisfação dos utilizadores.

Atualmente, no mundo empresarial, o estudo da relação entre satisfação e confiança tornou-se uma grande preocupação e tem levado a um grande número de pesquisas na área do marketing. De acordo com Fonseca (2017), Morgan e Hunt (1994), a confiança é um elemento fundamental no marketing relacional, pois garante a estabilidade nas relações e favorece a interação entre empresa e cliente. Dhaigude et al. (2023) demonstraram, no seu estudo, que existe uma relação positiva entre a satisfação do utilizador e a confiança. Assim, a confiança surge como uma variável que está intrinsecamente relacionada com a satisfação (Antunes & Rita, 2007; Lewicki et al., 1998). Um cliente satisfeito é, portanto, um cliente que desenvolve um forte sentimento de confiança em relação à empresa que o serve e que, por essa razão, está inclinado a interagir e a manter uma relação de longo prazo com essa empresa. Face a isto, foi, então, formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Existe uma relação positiva entre a satisfação do utilizador e a confiança.

Vários estudos na área do marketing têm-se debruçado sobre a confiança (Antunes & Rita, 2007; Husnain & Akhtar, 2015; Mendes, 2012) e têm procurado demonstrar o tipo de impacto que esta tem nas relações entre empresa e clientes. De acordo com Picard e Thevenard-Puthod (2006), John e De Villiers (2022), a confiança é um fator-chave no processo de fidelização dos clientes. Dhaigude et al. (2023), através da sua investigação, destacaram o impacto da confiança na fidelização dos clientes. Morgan e Hunt (1994) também afirmam que o estudo da confiança é essencial quando se realiza uma pesquisa sobre marketing de relacionamento, pois as evidências mostram que um cliente que confia na sua empresa é um cliente mais propenso a manter e intensificar o seu relacionamento com ela. É esse tipo de sentimento que o manterá fiel a essa empresa. De acordo com o exposto, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 6: Existe uma relação estreita entre confiança e fidelização do utilizador.

Ao longo das últimas décadas, as organizações têm demonstrado grande interesse pela satisfação dos clientes e alguns autores como Kotler (2013), Lira (2008), Meyssonier e Zakar (2015) têm defendido que a satisfação dos clientes deve fazer parte do quadro estratégico das empresas, pois há evidências de que altos graus de satisfação são um ponto chave na retenção de clientes, tornando-os fiéis à empresa. Existem já vários estudos na área do marketing relacional que consideram a satisfação como um antecedente da fidelização (Antunes & Rita, 2007; Parker & Mathews, 2001; Tremblay, 2006). A pesquisa realizada por Dhaigude et al. (2023) demonstrou uma relação significativa entre a satisfação e a fidelização do cliente.

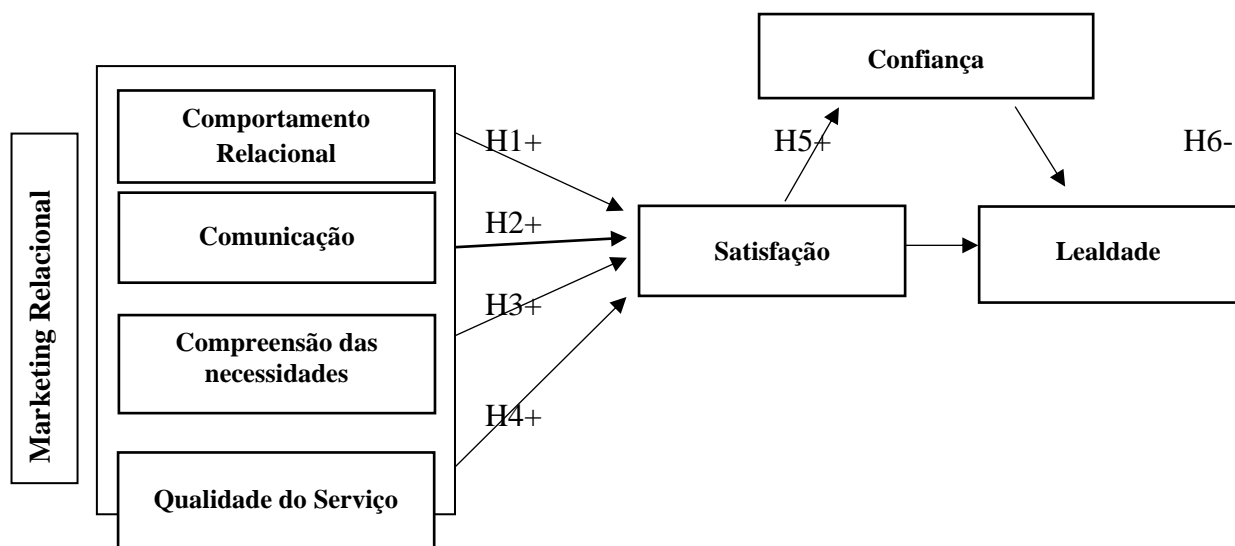
Kotler e Keller (2006, p. 144) referem ainda que a satisfação tem sido cada vez mais encarada como uma estratégia de negócio que as organizações utilizam para reter bons clientes. Assim, a este respeito, existe consenso que um cliente altamente satisfeito é um indivíduo contente, agradado e saciado, que "fala bem da empresa e dos seus produtos", que está pronto para estabelecer um compromisso com a empresa que o serve e que, por isso, "permanece fiel por mais tempo". De acordo com estas evidências, foi formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 7: Existe uma relação positiva entre a satisfação e a fidelização do utilizador.

Com base nas hipóteses formuladas, foi desenvolvido o seguinte modelo conceptual de investigação:

Figura 1

Modelo Conceptual de Investigação



Fonte: Autores

Metodologia

Este estudo de investigação foi realizado com recurso a uma metodologia quantitativa, exploratória, descritiva e transversal. A recolha de dados, que decorreu entre 1 de março e 30 de abril de 2020, foi concretizada através da aplicação de um questionário online enviado, via correio eletrónico, aos utilizadores de 4 bibliotecas da UCP, localizadas em Lisboa, Braga e Viseu.

A estrutura do questionário, a qual sofreu algumas modificações de texto e objetividade, incluiu cinco secções (caracterização sociodemográfica, frequência de utilização dos serviços da biblioteca, relacionamento, serviços da biblioteca, recursos e espaços físicos) e apresentava 54 perguntas, a maioria das quais eram perguntas fechadas, embora incluísse também algumas opções múltiplas e três abertas. A nossa intenção, com este instrumento de recolha de dados, era recolher a opinião dos utilizadores relativamente aos serviços da biblioteca e avaliar o seu grau de satisfação em relação ao pessoal e à abordagem relacional utilizada na sua biblioteca.

Para medir as sete variáveis (comportamento relacional, comunicação, compreensão das necessidades, qualidade dos serviços, satisfação, confiança e fidelização) foi utilizada uma escala de cinco pontos de *Likert* ("concordo totalmente", "concordo", "não concordo nem discordo", "discordo", "discordo totalmente") (Carmo e Ferreira, 1998). Sobre este ponto, concordou-se, à semelhança de Hill e Hill (2005, p. 124), que "cinco respostas alternativas são

suficientes, especialmente no caso de perguntas que solicitam atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação".

Todos os dados recolhidos foram armazenados na plataforma SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 27.0, e submetidos a dois tipos distintos de análise: análise de estatística descritiva dos dados e análise inferencial. Foi utilizado o SPSS para análise fatorial e análise de consistência interna com cálculo do *Alfa de Cronbach*. O AMOS foi utilizado para análise de modelos de equações estruturais, uma vez que foi verificado o pressuposto da normalidade.

Para validar o modelo proposto, foram realizados testes de aderência à normalidade e utilizados modelos de equações estruturais para testar as hipóteses elencadas e confirmar a relação entre as variáveis.

O estudo foi realizado com base numa amostra composta por 292 participantes. O cálculo da dimensão da amostra a priori para modelos de equações estruturais é explicado por Cohen (1988) e Westland (2010). Utilizando a calculadora de Soper (2024), o tamanho da amostra necessário para a utilização de um modelo de equações estruturais (SEM) neste estudo com 40 variáveis observadas e 7 variáveis latentes é $n=162$, e utilizando um tamanho de efeito antecipado de 0,22, o nível desejado de potência estatística de 0,70 e de probabilidade de 0,05, a dimensão mínima da amostra recomendada é $n = 291$.

Escalas de medida

A escolha das escalas de medida teve em conta os instrumentos existentes, previamente validados na literatura (Fortin, 2009) e que resultaram da revisão da literatura efetuada sobre marketing relacional. Assim, a matriz surge de uma adaptação da versão do inquérito LibQual+, um instrumento de investigação especialmente utilizado pelas bibliotecas. Uma vez que se considerou este instrumento pouco desenvolvido em questões como a comunicação, a satisfação e a fidelização, foram acrescentadas algumas escalas de marketing relacional e de comunicação encontradas na literatura. Destas, destaca-se a escala desenvolvida por Antunes (2004), validada posteriormente no contexto do ensino superior por Mendes (2012), a de Demo e Rozzett (2013), para o comportamento relacional, a escala de Fiúza e Kilimnik (2004), para a comunicação, a de Parasuraman et al. (1988), para a qualidade, a de Morgan e Hunt (1994), para medir a confiança, e ainda a de Marques (2012), para a satisfação.

Antes mesmo de testarmos as hipóteses formuladas, procurámos avaliar a fiabilidade e validade do instrumento de medida utilizado. Este processo foi conduzido através de duas etapas sequenciais: a análise fatorial exploratória e a análise de fiabilidade.

A viabilidade da análise fatorial foi verificada através do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (0,5 foi definido como o valor mínimo aceitável) (Pestana & Gageiro, 2005), e do *teste de esfericidade de Bartlett*, permitindo verificar a existência de correlações significativas entre as variáveis. A avaliação dos valores obtidos mostra que o *teste de esfericidade de Bartlett* tem um valor de significância de $p=0,000$, para todas as variáveis estudadas. Este valor significa que podemos rejeitar a hipótese nula que significaria que as variáveis não estão correlacionadas entre si. O KMO é superior a 0,7 em todas as dimensões, com exceção da variável confiança, que é representada por apenas dois itens, resultando num valor mínimo de 0,5 (fraco mas ainda assim aceitável) (Pestana & Gageiro, 2005). A seleção dos itens para esta escala foi feita de forma meticulosa, privilegiando a sua eficácia em abarcar a essência do construto confiança.

Os resultados e respetiva interpretação do teste *KMO* e do *teste de esfericidade de Bartlett* permitiram-nos realizar uma análise fatorial de todas as variáveis. Para a escolha dos fatores a reter, utilizou-se o critério de *Kaiser*, que estabelece que todos os componentes com valores próprios inferiores a 1,0 devem ser descartados (Marôco, 2018). A análise de componentes principais com rotação Varimax foi utilizada e levou à extração de vários fatores, como o mostra a Tabela 1.

Quanto às escalas consideradas, foi retido 1 fator para cada uma das variáveis. A exceção foi o construto qualidade onde foram retidos dois fatores (Tabela 1), que explicaram 65,0% da variância global das 7 variáveis. O fator 1 foi então designado por "qualidade tangível", e refere-se ao equipamento e às infraestruturas da biblioteca, enquanto o fator 2 foi designado por "qualidade intangível", e refere-se à forma como os serviços da biblioteca são prestados e como contribuem para melhorar os serviços. A análise da matriz de componentes principais após rotação levou à criação de oito fatores, que explicam uma variância total que varia entre 61,5% e 85,7% (Tabela 1).

Tabela 1

Teste KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Análise Fatorial

Escala	Itens	KMO	Teste de Bartlett (<i>p</i>)	Fatores retidos	Variação explicada (%)
Comportamento Relacional	6	,870	,000	1	62,8
Comunicação	6	,806	,000	1	61,5
Compreensão das necessidades	5	,793	,000	1	66,1
Qualidade:	9	,853	,000	2	65,0
Qualidade Tangível	5				
Qualidade Intangível	4				
Satisfação	8	,861	,000	1	73,0
Confiança	2	,500	,000	1	85,7
Fidelização	4	,826	,000	1	74,5

Fonte: Questionário aplicado aos utilizadores

Para confirmar a fiabilidade e consistência interna das escalas utilizadas, determinou-se o valor do coeficiente *Alfa de Cronbach* e o coeficiente de correlação entre cada item e a escala (correlação item-total).

Recorrendo à versão 27.0 do software SPSS e à análise dos resultados contidos na Tabela 2, foi possível constatar a existência de uma boa/elevada consistência interna para cada uma das dimensões, uma vez que cada uma delas apresentou um valor de *Alfa de Cronbach* superior a 0,7. Estes resultados permitem-nos inferir que os itens inicialmente propostos foram adequados e que contribuíram positivamente para a consistência interna de cada dimensão em estudo.

Tabela 2

Verificação da Consistência Interna das Variáveis Latentes

Dimensão	Nº. de indicadores	Alfa de Cronbach
Comportamento Relacional	6	0,861
Comunicação	6	0,869
Compreensão das necessidades	5	0,800
Qualidade Tangível	5	0,894
Qualidade Intangível	4	0,735
Satisfação	8	0,894
Confiança	2	0,832
Fidelização	4	0,868

Fonte: Questionário aplicado aos utilizadores

Resultados

Modelos de equações estruturais

Os modelos de equações estruturais incluem vários procedimentos relacionados (Kline, 1998) que utilizam modelos para avaliar as relações lineares entre variáveis. A modelação de equações estruturais baseada na covariância (CB-SEM) foi utilizada e aplicada com o software AMOS Analysis of Moment Structures. Estes modelos requerem, de acordo com Hair et al. (1998):

vi) A construção de um modelo capaz de ilustrar as relações de causa-efeito entre as variáveis;

vii) A criação de um modelo estrutural cuja função será a de confirmar se os itens são ou não relevantes, significativos e consistentes para medir os construtos e confirmar as hipóteses de investigação. Foi utilizado um modelo reflexivo (a causalidade flui do construto latente para os indicadores nos itens);

viii) A definição do método de estimação utilizado para os cálculos. Foi utilizada a estimação por Máxima Verosimilhança (ML), que gerou parâmetros robustos;

ix) A determinação da qualidade de ajustamento do modelo SEM, que terá de incluir medidas de avaliação da sua qualidade;

x) A confirmação de que os resultados comprovam o modelo teórico e as respetivas hipóteses.

Validação do modelo

O modelo estrutural permite-nos confirmar a validade dos construtos em estudo, bem como a validade das hipóteses de investigação.

Figura 2

Estimativas Estandarizadas do Modelo, com Todos os Itens

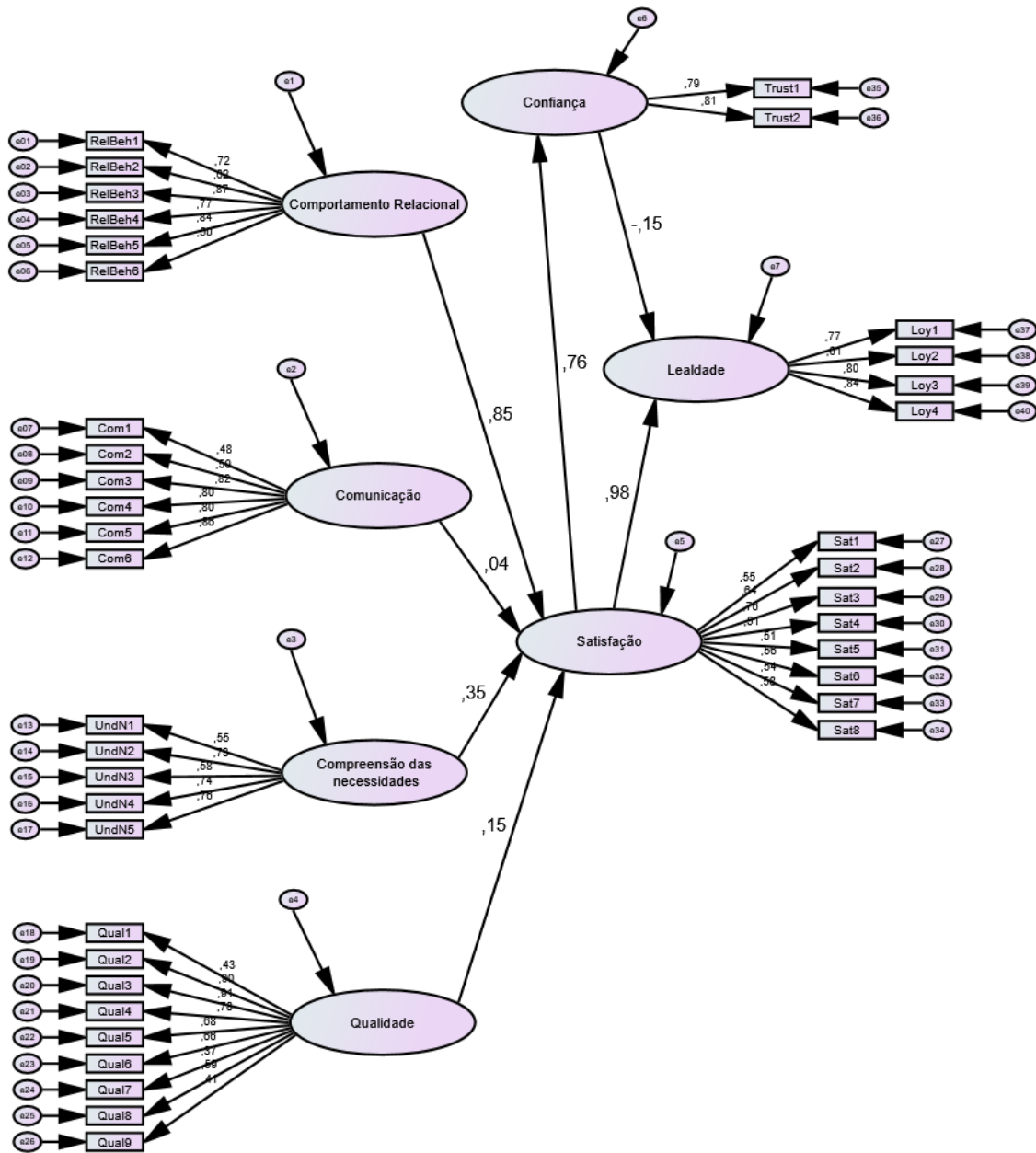


Tabela 3

Saturação das Dimensões do Modelo, com Todos os Itens

Dimensão	Item	Saturação estandardizada	Erro Padrão	Teste t	p	
Comportamento Relacional	RelBeh1	,722	,026	13,866	***<0,001	
	RelBeh2	,621	,029	11,381	***<0,001	
Comportamento Relacional	RelBeh3	,868	,031	18,218	***<0,001	
	RelBeh4	,768	,040	15,121	***<0,001	
	RelBeh5	,844	,031	17,426	***<0,001	
	RelBeh6	,504	,042	8,861	***<0,001	
	Comunicação	Com1	,484	,034	8,381	***<0,001
		Com2	,587	,034	10,516	***<0,001
Com3		,816	,040	16,383	***<0,001	
Com4		,802	,046	15,950	***<0,001	
Com5		,795	,052	15,756	***<0,001	
Com6		,859	,052	17,714	***<0,001	
Compreensão das necessidades	UndN1	,547	,034	9,267	***<0,001	
	UndN2	,728	,040	13,227	***<0,001	
	UndN3	,576	,045	9,868	***<0,001	
	UndN4	,741	,048	13,552	***<0,001	
	UndN5	,763	,052	14,084	***<0,001	
Qualidade	Qual1	,432	,036	7,475	***<0,001	
	Qual2	,897	,036	19,293	***<0,001	
	Qual3	,907	,041	19,661	***<0,001	
	Qual4	,778	,041	15,480	***<0,001	
	Qual5	,679	,042	12,821	***<0,001	
	Qual6	,658	,038	12,310	***<0,001	
	Qual7	,373	,063	6,378	***<0,001	
	Qual8	,594	,045	10,831	***<0,001	
	Qual9	,407	,055	7,006	***<0,001	
Satisfação	Sat1	,550	,019	6,694	***<0,001	
	Sat2	,640	,024	7,232	***<0,001	
	Sat3	,764	,022	7,795	***<0,001	
	Sat4	,507	,019	6,385	***<0,001	
	Sat5	,514	,020	6,435	***<0,001	
	Sat6	,556	,019	6,731	***<0,001	
	Sat7	,537	,019	6,602	***<0,001	
	Sat8	,575	,019	6,857	***<0,001	
Confiança	Trust1	,793	,023	11,066	***<0,001	
	Trust2	,814	,025	11,012	***<0,001	
Fidelização	Loy1	,771	,022	9,547	***<0,001	
	Loy2	,607	,035	8,209	***<0,001	
	Loy3	,797	,028	9,711	***<0,001	
	Loy4	,844	,031	9,933	***<0,001	

O modelo de medida confirma se os itens são significativos e consistentes para medir e validar os construtos, utilizando um modelo reflexivo (inferência causal entre o construto e os indicadores) e o método de estimação da Máxima Verosimilhança (ML). Todos os itens se

revelaram estatisticamente significativos, sendo, por isso, adequados para medir as dimensões em estudo.

Para determinar a validade convergente da escala de medida, os itens devem ser significativos para todas as dimensões, a saturação dos fatores deve ser elevada (em média, superior a 0,5), a fiabilidade do construto deve ser confirmada (Luque, 2000), através da consistência interna e da fiabilidade composta (ambas devem ser superiores a 0,7, segundo Hair et al. (1999)), e a variância média extraída deve ser superior a 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988).

Tabela 4

Critérios Utilizados para Validar as Dimensões do Modelo

Dimensão	Itens	Média da Saturação	Fiabilidade Composta	Variância Extraída	Consistência Interna
Comportamento Relacional	6	0,721	0,992	0,536	0,861
Comunicação	6	0,724	0,992	0,543	0,869
Compreensão das necessidades	5	0,671	0,979	0,458	0,800
Qualidade	9	0,636	0,995	0,441	0,865
Satisfação	8	0,580	0,989	0,343	0,894
Confiança	2	0,804	0,904	0,646	0,832
Fidelização	4	0,755	0,980	0,578	0,868

A validade convergente é confirmada, uma vez que a saturação dos fatores foi considerada significativa (valores $t > 1,96$; $p < 0,001$) para todos os itens; a saturação dos fatores apresenta valores acima do limiar mínimo exigido de 0,500 para todas as dimensões; a fiabilidade dos construtos medidos para cada dimensão foi confirmada para a consistência interna e a fiabilidade composta, uma vez que os valores extraídos foram sempre acima do valor mínimo exigido de 0,70 ou mesmo superiores a 0,80; a variância média extraída foi a única que se situou abaixo do valor de referência (0,50) para as dimensões "Compreensão das necessidades", "Qualidade" e "Satisfação", embora os valores extraídos estivessem bastante próximos do limiar definido para as duas primeiras dimensões.

Por fim, foi fundamental avaliar a qualidade de ajustamento do construto, medida pelo qui-quadrado, e ajustada através dos graus de liberdade, de acordo com Kline (1998) e Hooper et al. (2008), que revela um ajuste global razoável entre o modelo proposto e os dados (Qui-quadrado/g.l.=7,082≈5). Os índices de ajustamento utilizados são justificados por Kline (1998, p. 130), que sugere testes que incluem RMSEA, CFI e o qui-quadrado do modelo. Thompson (2000, pp. 270-71) recomenda o "comparative fit index (CFI)" e o "root mean square error of approximation (RMSEA)" como sendo os mais utilizados para avaliar o ajustamento dos modelos. McDonald e Ho (2002), com base numa revisão da literatura, consideram que os

modelos mais utilizados para medir o ajustamento são o CFI, o GFI, o NFI e o NNFI. Hooper, Coughlan e Mullen (2008) sugerem a utilização do qui-quadrado do modelo, dos seus graus de liberdade e valor p, RMSEA, CFI e NFI. Esta seleção baseia-se na revisão da literatura e no facto de estes índices serem menos sensíveis à dimensão da amostra, à má especificação do modelo e às estimativas dos parâmetros. Para o modelo desenvolvido, RMSEA=0,075 (< 0,08), CFI=0,860 (> 0,80), TLI=0,815 (> 0,80) e NFI=0,807 (> 0,80) sugerem uma qualidade de ajuste aceitável ou adequada.

Análise das hipóteses

Relativamente ao construto em estudo, o modelo permite concluir que os itens são significativos, consistentes e apresentam validade convergente, além de apresentar uma qualidade de ajustamento razoável.

Tabela 5

Análise de Saturação para Confirmar as Hipóteses Através do Modelo Estrutural

Hipótese	Dimensão	Dimensão	Saturação Estandardizada	Erro Padrão	Teste t	p
H1	Comportamento Relacional	Satisfação	,848	,324	7,154	***<0,001
H2	Comunicação	Satisfação	,039	,102	1,033	0,302
H3	Compreensão das necessidades	Satisfação	,351	,171	5,631	***<0,001
H4	Qualidade	Satisfação	,152	,114	3,650	***<0,001
H5	Satisfação	Confiança	,756	,070	6,011	***<0,001
H6	Confiança	Fidelização	-,149	,124	-1,614	0,107
H7	Satisfação	Fidelização	,980	,149	4,948	***<0,001

*** p<0,001

Análise dos resultados

Uma primeira análise dos resultados confirma que praticamente todas as relações apresentadas são significativas. Houve, no entanto, duas exceções: as relações entre a comunicação e a satisfação (**H2**) e entre a confiança e a fidelização (**H6**) não foram confirmadas. Por outras palavras, os resultados dos testes de validação centrados nestas duas

hipóteses mostraram que a comunicação não tem um impacto significativo na satisfação e que a confiança não contribui para a fidelização.

A validação das hipóteses **H1**, **H3** e **H4**, através do modelo estrutural, evidenciou que as dimensões "comportamento relacional", "compreensão das necessidades" e "qualidade dos serviços" apresentam uma correlação estatisticamente significativa com a satisfação ($p < 0,001$) (Tabela 5). A evidência mostrou que, para cada um dos casos, o aumento de uma das variáveis corresponde a um aumento da satisfação. Este facto comprova a importância destas três variáveis num quadro de paradigma relacional. Deste modo, podemos concluir que as variáveis com maior impacto na satisfação dos utilizadores são as dimensões comportamento relacional, compreensão das necessidades e qualidade dos serviços. Destaca-se o comportamento relacional, que apresentou o valor mais elevado ($\beta = 0,848$).

Os valores registados para este último fator estão de acordo com os sugeridos nos estudos realizados por Silva (2016). Este autor defende que a abordagem relacional é uma estratégia relevante a ser utilizada nas bibliotecas universitárias, uma vez que fomenta o desenvolvimento de uma relação de longo prazo com os utilizadores, o que, por sua vez, gera um aumento do valor percebido (Adeogun, 2022), influi positivamente no grau de satisfação, conduzindo à fidelização (Putra & Putri, 2019).

O mesmo processo estatístico também confirmou a existência de uma relação entre as variáveis satisfação e confiança ($\beta = 0,756$) (**H5**), bem como entre satisfação e fidelização ($\beta = 0,980$) (**H7**), sendo ambas positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,001$). Assim, os resultados obtidos mostram que, no primeiro caso, quanto maior for a satisfação dos leitores, maior será a sua confiança nos serviços da biblioteca.

No segundo caso, os resultados comprovaram, com a validação da **H7**, que existe uma relação direta entre a satisfação e a fidelização. Isto permitiu-nos confirmar que quanto maior for o nível de satisfação dos utilizadores, maior será a sua predisposição para a fidelização.

Estes resultados são corroborados por estudos de investigação anteriores, nomeadamente pelos realizados por Montel (2013) e Ball (2008), que defendem que a satisfação dos utilizadores é um elemento-chave para as bibliotecas, uma vez que leitores satisfeitos desenvolvem maior confiança nos serviços e demonstram maior fidelização para com a sua biblioteca.

Discussão dos resultados

O objetivo desta investigação era avaliar um modelo de satisfação e fidelização dos utilizadores em bibliotecas universitárias. No modelo apresentado (Figura 2), a perceção dos utilizadores face à estrutura do marketing relacional afeta diretamente a satisfação. As evidências mostram que, neste caso particular, o comportamento relacional é o fator mais forte. A satisfação, por sua vez, tem também um impacto direto e significativo na fidelização dos utilizadores, o que confirma a importância deste fator no contexto do marketing relacional e da fidelização.

Participaram neste estudo 292 utilizadores afetos a quatro das cinco bibliotecas da UCP, o que constitui uma amostragem não probabilística e de conveniência. O estudo do enquadramento sociodemográfico da amostra revela que os participantes são maioritariamente do sexo feminino (63,0%), com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos (59,2%). A idade dos participantes variou entre 18 e mais de 45 anos. As habilitações académicas dos inquiridos são bastante diversificadas e incluem participantes detentores do ensino secundário, licenciados universitários ou indivíduos com mestrado ou doutoramento. Os elementos com ensino secundário são o grupo mais representativo, representando 43,2% da amostra total. Os resultados revelam ainda que a maioria dos participantes frequentava uma licenciatura (44,2%), sendo que 48,6% da amostra era afeta ao campus de Viseu.

A análise descritiva confirmou que, em média, os utilizadores têm uma atitude muito positiva em relação ao marketing relacional, e que a abordagem relacional dos colaboradores, no momento do atendimento, não só contribui para a satisfação dos utilizadores, como também influencia a sua predisposição para um relacionamento de longo prazo ($Me=4,40$).

Com base nos dados empíricos recolhidos, foi possível confirmar que a satisfação decorre de um conjunto de variáveis como o comportamento relacional, a comunicação, a compreensão das necessidades e a qualidade dos serviços, e que a mesma se correlaciona positivamente com a fidelização. Ao testarmos empiricamente a hipótese de mediação, fornecemos evidências que suportam o papel da satisfação como mediadora entre todas as variáveis e a fidelização, confirmando a sua importância no processo de fidelização dos utilizadores.

Os dados mostram ainda que o comportamento relacional é o fator com maior impacto direto na satisfação dos utilizadores. Os resultados fornecidos pelo nosso estudo são totalmente suportados na literatura, não só por autores como Andrade et al. (2013), Nwachokor e Okeke (2020), Silva (2016), Silva e Tabosa (2014), que afirmam que as bibliotecas devem, mais do

que nunca, adotar estratégias destinadas a aumentar o relacionamento com os utilizadores, uma vez que a abordagem relacional proporciona diversos benefícios que incluem, entre outros, o aumento do grau de satisfação dos utilizadores, mas também por autores como Evans e Laskin (1994), Hennig-Thurau e Hansen (2000), Husnain e Akhtar (2015), e Montel (2013) que reconhecem que a satisfação dos utilizadores é a chave para o sucesso das bibliotecas, servindo esta integralmente de alavanca para a fidelização.

Contrariamente às nossas expectativas iniciais, os resultados obtidos para o fator comunicação foram mais críticos, não tendo sido encontrada evidência significativa que comprovasse o seu impacto no processo de fidelização (Ball et al., 2004; Catudal, 2019; Husnain & Akhtar, 2015; Montel, 2013). Estes resultados chamaram particular atenção para esta componente e apelam à implementação de estratégias mais consistentes neste domínio para validar plenamente o papel desempenhado por esta variável no paradigma relacional. A literatura, neste campo, destaca a necessidade de a comunicação ser assumida na base de uma dimensão bilateral, o que eventualmente passa por equacionar a criação de mecanismos de comunicação mais eficientes, que permitam essencialmente dar voz aos utilizadores e ouvir mais as suas sugestões, valorizando particularmente os *feedbacks* apresentados (Chekib, 2008; Granger, 2008; Munsch, 2013). Os canais de comunicação atualmente suportados pelo ambiente digital, como as redes sociais, o Facebook e algumas aplicações móveis (Fraser-Arnott, 2023), são também ferramentas eficazes no contexto do marketing relacional, permitindo, através de interações mais diretas e personalizadas (Cheng et al., 2020), o reforço dos laços com os utilizadores (Araújo et al., 2018).

Por outro lado, os resultados obtidos para esta variável levam-nos também a supor que possam existir, em determinados contextos, alguns fatores mediadores que afetem diferencialmente os resultados. Acreditamos, no que diz respeito a esta investigação, que a variação observada em torno da comunicação ficou essencialmente a dever-se à pandemia da Covid-19 que, devido aos sucessivos confinamentos vivenciados pelos participantes no momento do preenchimento do questionário, comprometeu a questão do contacto destes com os serviços da biblioteca. Além disso, a crise pandémica desencadeou uma série de alterações significativas no quotidiano das pessoas, nomeadamente o aumento do medo, da ansiedade e das restrições sociais. Estes fatores poderão ter influenciado as respostas dos participantes relativamente às variáveis de interesse do estudo, nomeadamente no que se refere à perceção das relações interpessoais e dos processos de comunicação.

Com base nestas considerações, e uma vez que este fator não se conseguiu revelar estatisticamente significativo no processo de fidelização ($p > 0,05$) - o que está em clara contradição com a evidência encontrada na literatura (Ball et al., 2004; Catudal, 2019; Husnain & Akhtar, 2015; Montel, 2013) - consideramos que, em investigações futuras, esta variável venha a constituir-se objeto de um estudo mais aprofundado, de forma a estabelecer claramente o seu papel no quadro do marketing relacional e identificar os fatores que influenciam o seu comportamento.

Na linha ainda das nossas considerações finais, gostaríamos de chamar a atenção para o fator confiança. Embora esta variável tenha sido estudada como variável mediadora na relação entre a satisfação e a fidelização, no entanto, os resultados obtidos não foram evidentes, demonstrando que não teve um impacto significativo no fator fidelização. Mais uma vez, estes resultados contrariam os estudos realizados por Lewicki et al. (1998), Morgan e Hunt (1994) e Dhaigude et al. (2023), que consideram a confiança como um fator-chave no marketing relacional. Assim, e considerando o contexto em que os nossos resultados foram obtidos, não há dúvida de que, enquanto as instituições se esforçavam por adaptar os seus serviços às restrições e necessidades em constante mudança, a verdadeira dimensão da confiança como catalisador para manter o público envolvido permaneceu largamente comprometida e perdeu temporariamente o seu respetivo contexto. Tendo isto em conta, sugerimos que se preste mais atenção a esta variável, especialmente em contextos de maior instabilidade e turbulência. Desta forma, teremos mais hipóteses de a moldar e de a tornar um elemento essencial e distintivo num quadro de relacionamento de longo prazo.

Conclusões

Nos dias de hoje, em que a era digital tem interferido grandemente com o propósito das bibliotecas universitárias (Rebelo, 2011; Souchon, 2013), é premente para estas unidades que recorram a novas abordagens e que façam uso de serviços de atendimento diferenciados e mais dinâmicos (Silva & Tabosa, 2014), que tornem possível a conquista dos utilizadores e que, por si, sejam capazes de moldar positivamente o seu comportamento e atitude.

Neste contexto, faz sentido implementar uma estratégia de marketing que priorize não só o produto, mas, fundamentalmente, o relacionamento com o leitor, com o intuito de aumentar a sua apetência e interesse pelas bibliotecas (Silva, 2016) e garantir a sua afluência a estes espaços.

Nesta perspectiva, e apesar dos resultados obtidos para o fator comunicação não se terem mostrado significativos, consideramos, ainda assim, que nos foi possível realçar a importância do marketing relacional em contexto de bibliotecas universitárias, confirmando o impacto que este tem na satisfação e fidelização dos utilizadores. O estudo foi importante para confirmar a existência de relações consistentes entre três das dimensões diretamente implícitas no marketing relacional (comportamento relacional, compreensão das necessidades e qualidade dos serviços) e o grau de satisfação dos utilizadores (como já foi referido, os resultados obtidos para a variável comunicação apenas podem ser considerados uma exceção). Foi também possível confirmar a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas entre a satisfação e a fidelização.

Implicações teóricas

Este estudo validou um modelo de marketing relacional e demonstrou as suas implicações para a gestão de bibliotecas universitárias, conduzindo a um aumento do conhecimento científico. Através do processo de validação, o estudo pode contribuir para o corpo de conhecimento científico de várias formas. Pode fornecer informações sobre a eficácia das estratégias de marketing relacional num contexto organizacional específico, lançando luz sobre a forma como essas estratégias podem ser adaptadas e implementadas em contextos semelhantes. Além disso, pode oferecer novas perspectivas teóricas ou provas empíricas para apoiar as teorias existentes em marketing e gestão de bibliotecas.

Implicações práticas

A validação deste modelo pode trazer informações relevantes para a gestão destas instituições. Ao demonstrar a eficácia das estratégias de marketing relacional, o estudo fornece orientações sobre a forma como as bibliotecas universitárias podem interagir com os seus utilizadores e criar ligações mais fortes, melhorando os serviços e o apoio a estudantes, professores e investigadores.

Assim, com base nas evidências científicas sustentadas por autores como Andrade et al. (2013), Araújo et al. (2018), Besant e Sharp (2000), Haglund (2009), Kaunda (2017), Montel (2013), Nwachokor e Okeke (2020), Oliveira e Pereira (2003), Silva (2016), Silva e Tabosa (2014), e Yi (2016), podemos afirmar que o marketing relacional se assume, atualmente, como um importante ativo estratégico, sendo um fator crítico de sucesso para as bibliotecas universitárias, uma vez que fortalece o vínculo entre estas unidades e os seus utilizadores, o que

contribui para a satisfação dos leitores e incentiva a sua fidelização. Perante este cenário, não podemos deixar de antecipar um ambiente dinâmico e relevante que os bibliotecários devem encarar como uma potencial oportunidade a explorar. Temos de assumir que um plano de marketing relacional devidamente definido e estruturado ajudará a criar condições favoráveis à implementação de uma estrutura totalmente centrada no utilizador e, a longo prazo, produzirá resultados positivos e de sucesso para estes serviços. Por esta razão, consideramos que este estudo representa um contributo adicional para a investigação realizada no âmbito da dinâmica atual das bibliotecas universitárias, uma vez que evidencia o impacto positivo do marketing relacional nestas estruturas. Tomámos consciência, com esta investigação, dos novos horizontes e dos novos desafios que se colocam aos bibliotecários e profissionais da informação, uma vez que a implementação do nosso modelo nos permitiu avaliar o comportamento atual dos utilizadores e identificar os incentivos mais eficazes que devem ser utilizados para os motivar e atrair para as bibliotecas. Além disso, os utilizadores de bibliotecas satisfeitos e fiéis têm maior probabilidade de utilizar eficazmente os recursos da biblioteca, o que conduz a um melhor desempenho académico e a melhores resultados de investigação. Assim, a promoção de relações positivas entre os utilizadores e os funcionários da biblioteca promove um ambiente de aprendizagem favorável e envolvente, contribuindo, em última análise, para o avanço do conhecimento na sociedade.

Limitações e futuras linhas de investigação

Apesar dos resultados do estudo terem possibilitado uma compreensão das dimensões do marketing relacional, destacando as que são relevantes para as bibliotecas universitárias, é importante reconhecer algumas limitações. A amostra do estudo foi limitada a quatro bibliotecas universitárias em regiões específicas de Portugal, o que pode afetar a generalização dos resultados a outros contextos. A investigação futura deve alargar o âmbito, incluindo um leque mais diversificado de bibliotecas e localizações geográficas.

Além disso, não podemos ignorar o contexto de crise pandémica em que este estudo foi desenvolvido. Deste modo, consideramos essencial que, no futuro, seja efetuada mais investigação sobre esta temática, de modo a confirmar alguns dos mecanismos identificados e a validade dos modelos existentes.

Por outro lado, considerando que as bibliotecas online começaram a desempenhar um papel crucial na disseminação do conhecimento e na prestação de serviços de informação em ambiente digital durante a crise pandémica, sugere-se a realização de estudos sobre o contexto

destas bibliotecas, analisando e investigando o impacto do marketing relacional na satisfação e fidelização dos utilizadores. Estas áreas de investigação contribuirão para uma maior compreensão das estratégias de marketing relacional nas bibliotecas online.

Contribuições dos autores

Contribuição	Figueiredo, E.	Pereira, P. A.	Ribeiro, C.	Passos, C. P.	Antunes, J.
Contextualização	X		X	X	
Metodologia	X	X	X	X	
Software	X	X			
Validação	X	X	X	X	X
Análise formal	X				
Investigação	X		X	X	
Recursos	X	X	X	X	X
Curadoria de dados	X	X	X	X	
Original	X	X	X	X	X
Revisão e edição	X	X	X	X	X
Visualização	X	X	X	X	X
Supervisão		X	X	X	
Administração do projeto	X	X	X	X	X
Aquisição de financiamento					

Referências

Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y, Wardi, Y, Hamid, R. S., Najib, M., Anuar, M. M., Battour, M. & Ratnasari, R. T. (2023). Antecedents of Muslim tourist loyalty: The role of Islamic religiosity and tourist value co-creation. *Cogent Business & Management*, 10. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247871>

Adeogun, M. (2022). Increasing patron’s outreach and engagement through relationship marketing: a case study. *Journal of Library Administration*, 62(3), 359–375. <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2043691>

Ahmed, K., Islam, S., Mohd. Noor, N.A., Rahman, K.M., & Ahmed, F. (2019). Toward a theoretical framework of relationship marketing in the business context. *Market-Tržište*, 31(2), 209-226. <https://doi.org/10.22598/mt/2019.31.2.209>

ALA (American Library Association). (2016). *Academic libraries*. <http://www.ala.org/educationcareers/libcareers/type/academic>

Amante, M. J. (2010). Bibliotecas universitárias: conhecer para valorizar. In *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. BAD.

- AMA (American Marketing Association). (2013). *Definition of marketing*.
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34, 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.002>
- Andrade, R. L. V., Silva, A. K. A., Santos, J. L. & Moraes, F. M. (2013). Marketing de relacionamento e Wemarketing em unidade de informação: o caso de uma biblioteca universitária. *Congresso Brasileiro de Biblioteconomia*, 25, Florianópolis, 2013.
- Antunes, J. G. (2004). *Análise dos determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização dos clientes: estudo aplicado ao termalismo em Portugal* (Tese de Doutorado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Antunes, J. & Rita, P. (2005). Os determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes. *Economia Global e Gestão*, 10(2), 111-134.
<http://hdl.handle.net/10071/735>
- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão*, 12(2).
<http://hdl.handle.net/10071/734>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.
<http://hdl.handle.net/10071/1548>
- Araújo, W. S., Freire, G. H. A. & Côrtes, G. R. (2018). Marketing de relacionamento em bibliotecas: estratégia de comunicação em ambiente Web. *Informação & Informação*, 23(3), 544-564.
- ARL (Association of Research Libraries) - *LibQUAL+™ Spring 2003 Survey*.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Ball, D., Coelho, P. S., & Machas, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing* 38(9/10), 1272-1293. <https://doi.org/10.1108/03090560410548979>
- Barroso Castro, C. & Martín Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Esic Editorial.
- Bentler, P. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Besant, L. X., & Sharp, D. (2000). UPSIZE THIS! Libraries need relationship marketing. *Information Outlook*, 4, 17-23.
- Bogmann, I. M. (2001). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel.

- Boyer, A. & Nefzi, A. (2008). La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : une application aux sites Web commerciaux. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6(234), 37-48.
- Brito, C. M. (2000). O marketing relacional. In C. M. Brito & P. de Lencastre (coord.), *Os horizontes do marketing* (pp. 61-84). Verbo.
- Brito, C. M. & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Verbo.
- Brito, J. C. A. (2008). *Marketing de Relacionamento em unidades de informação: a percepção dos gestores das bibliotecas centrais das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Paraná (IEES/PR)*. Universidade Estadual Londrina.
- Buttle, F. (ed.). (1996). *Relationship marketing: theory and practice*. Sage.
- Carlson, S. (2001). The deserted library: as students work online, reading rooms empty out-leading some campuses to add starbucks. *The Chronicle of Higher Education*, 48(12).
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de investigação: guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Castells, M. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura: fim de milênio*. Paz e Terra.
- Catudal, C. (2019). *Communiquer avec les publics en bibliothèque universitaire : contextualiser la communication externe pour la rendre plus efficace*. École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.
- Chekib, V. (2008). *L'accueil des publics en bibliothèque : une pratique politique d'ouverture sans se perdre ni exclure* (Mémoire d'études). École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.
- Cheng, W. W. H., Lam, E. T. H., & Chiu, D. K. (2020). Social media as a platform in academic library marketing: A comparative study. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(5). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102188>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1993). *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd Edition). Lawrence Earlbaum Associates.
- Cook, C., & Thompson, B. (2001). Psychometric properties of scores from the webbased LibQUAL+™ study of perceptions of library service quality. *Library Trends*, 49, 585-604.
- Costa, J. I. P. (2000). *Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

- Demo, G. & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-consumer Market: Validation in the United States and comparison to Brazilian Models. *Encontro da ANPAD*, 27, Rio de Janeiro, 2013.
- Dhaigude, A. S., Tapar, A. V., Jawed, M. S. & Kamath, G. B. (2023). Is perceived value enough to create loyalty for m-wallets? Exploring the role of trust and satisfaction. *Cogent Business & Management*, 10. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2281050>
- Ersoy, Y., & Tehci, A. (2023). Relationship marketing orientation in healthcare organisations with the AHP method. Internal and external customer perspective. *Operations Research & Decisions*, 33(1), 35–45. <https://doi.org/10.37190/ord230103>
- Evans, J. R. & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90007-8)
- Fagan, J. C. (2014). The dimensions of library service quality: a confirmatory factor analysis of the LibQUAL+ instrument.” *Library & Information Science Research*, 36(1), 36-48. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.10.003>
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de marketing*. (3ª. ed.). Edições Sílabo.
- Ferreira, R. G. (2016). *O impacto da Internet nos produtos e serviços da biblioteca universitária*. Paraíba: Universidade Federal.
- Fiúza, M. S. S. F., & Kilimnik, Z. M. (2004). Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação: estudo de caso em Instituição do Ensino Superior. *Revista Administração On Line _ FECAP*, 5(2), 1-20.
- Fonseca, A. S. G. (2017). *A fidelização online de clientes: um estudo de caso*. Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23546>
- Fortin, M. F. (2009). O processo de investigação: da concepção à realização. (Nídia Salgueiro, Trad.). (5ª. ed.). Lusociência.
- Fraser-Arnott, M. (2023). Academic library marketing in the post-COVID world. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102744>
- Gonu, E., Agyei, P. M., Richard, O. K., & Asare-Larbi, M. (2023). Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management*, 10. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>
- Goulet, M.-A., Allnut, V. (2014). Les bibliothèques universitaires: crise ou métamorphose?. *Documentation et Bibliothèques*, 60(1), 3-56.
- Granger, S. (2008). *Le rôle stratégique de la communication externe en bibliothèque universitaire* (Mémoires d'Études). ENSSIB.

- Grönroos, C. (1990). *Strategic management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Free Press.
- Haglund, L. (2009). *Relationship marketing can stimulate library development*.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall.
- Harker, M. & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of marketing management*, 22, 215-242. <https://doi.org/10.1362/026725706776022326>
- Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. (eds). (2000). *Relationship marketing : gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8>
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Sílabo.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1), 53-60.
- Husnain, M. & Akhtar, M. W. (2015). Relationship marketing and customer loyalty: evidence from banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15(10), 1-14.
- Jiao, Q. G., & Onwuegbuzie, A. J (1997). Prevalence and reasons for university library usage. *Library Review*, 46(6), 411-420. <https://doi.org/10.1108/00242539710178416>
- John, S.P. & De Villiers, R. (2022). Factors affecting the success of marketing in higher education: a relationship marketing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*. <http://doi.org/10.1080/08841241.2022.2116741>
- Kaunda, N. (2017). *Application of marketing strategies to digital information services (DIS): a case of Mzuzu University Library and Learning Resources Centre : a research project report*. Malawi: Mzuzu University. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34062.05448>
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI*. (7ª. ed.). Editorial Presença.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. (9ª. ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12ª. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kline, Rex B. (1998; second edition, 2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.

- Leal, F. (2015). Transformar as bibliotecas municipais portuguesas. In *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, 12, Évora, 2015. BAD.
- Leite, J. E. C. (2014). *A biblioteca universitária e as novas tecnologias da informação: uma janela de oportunidades*. Porto: Biblioteca Digital da Fac. de Letras da Universidade do Porto.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: new relationship and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438–458.
<https://doi.org/10.2307/259288>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. (15^a. ed.). Dom Quixote.
- Lira, A. M. F. (2008). Relação entre satisfação, confiança e fidelidade para os consumidores de farmácias e drogarias em Curitiba. *Revista de Ciências Gerenciais*, 12(14). 149-166.
- Lopes, A. (2017). *Fundamentos da gestão de pessoa: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Sílabo
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.
- Mações, M. (2019). *Marketing estratégico*. Actual.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. (7^a. ed). Report Number.
- Marques, A. (2014). *Marketing relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. (2^a. ed.). Edições Sílabo.
- Marques, M. B. P. S. M. (2012). *A satisfação do cliente de serviços de informação: as bibliotecas públicas da Região Centro* (Tese de Doutoramento). Universidade de Coimbra, Fac. de Letras.
- Martins, M. J. F. (2013). *Marketing relacional e qualidade do serviço na satisfação do cliente* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Universidade de Aveiro.
<http://hdl.handle.net/10773/12126>
- McDonald, R.P., & Ho, M.- H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods* 7(1), 64- 82.
- Medeiros, F. & Salgado, M. A. (2009). Marketing, comunicação e informação no âmbito da promoção da leitura em bibliotecas: estudo de caso da Biblioteca do Campo Arqueológico de Mértola. In J. A. Calixto, *Bibliotecas para a vida II – Bibliotecas e Leituras* (pp. 583-598). Edições Colibri.

- Mendes, M. R. M. (2012). *O marketing relacional e a fidelização dos estudantes: um estudo aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG do IPL-Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/751>
- Meyssonnier, F. & Zakar, M. (2015). *Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service: étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage*. <http://doi.org/10.3917/resg.112.0059>
- Montel, C. (2013). *Les stratégies de fidélisation des publics en bibliothèque*. Université de Lyon.
- Monteiro, E. N. R. (2011). *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG*. Faculdade Tecsoma.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment – trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Munsch, L. (2013). *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales: techniques, postures, évaluation*. Université de Lyon.
- Nwachokor, I. M. & Okeke, I. (2020). Customer Relationship Management practices among Librarians in Academic Libraries in Delta State. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 4010, 1-17.
- Oliveira, Â. & Pereira, E. C. (2003). Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. *Informação & Sociedade: Estudos*, 13(2), 13-36. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/91252>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parker, C., & Mathews, B. (2001). Customer satisfaction: contrasting academic and consumers interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 38-44. <https://doi.org/10.1108/02634500110363790>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (4ª. ed). Edições Sílabo.
- Picard, C., & Thévenard-Puthod, C. (2006). Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 219, 99-113. <http://doi.org/10.3917/rsg.219.0099>
- Putra, I. W. J. A., & Putri, D. P. (2019). The mediating role of relationship marketing between service quality and customer loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 233–245. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1589246>.

- Rebello, A. M. S. (2011). *A biblioteca universitária: desafios e oportunidades para o profissional da informação* [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Universidade Fernando Pessoa.
https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3177/1/DM_12730.pdf
- Salgado, S. (2000). O marketing e a qualidade. In C. M. Brito & P. de Lencastre (coord.), *Os horizontes do marketing* (pp. 85-114). Verbo.
- Schiele, H. (2020). Comparing public and private organizations in their quest to become a preferred customer of suppliers. *Journal of Public Procurement*, 20(2), 119-144.
<https://doi.org/10.1108/JOPP-10-2018-0041>
- Semenik, R. J. & Bamossy, G. J. (1996). *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. Makron.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and consequences of relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 28, 601–611.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00034-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00034-0)
- Silva, C. A. M. G. (2016). A aplicabilidade do marketing de relacionamento na gestão de bibliotecas universitárias: um estudo em uma biblioteca de instituição privada de Juazeiro do Norte – CE. *Revista de Biblioteconomia e Ciências da Informação*, 2(2), 5-15.
- Silva, F. M. S. (2014). *Competências administrativas do bibliotecário* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Universidade Federal do Rio de Janeiro. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/1538>
- Silva, K. M. G. & Tabosa, H. R. (2014). Marketing de relacionamento em bibliotecas universitárias. *Informação & Informação*, 19(3), 219-241.
<http://doi.org/10.5433/1981-8920.2014v19n3p219>
- Soper, D.S. (2024). A-priori sample size calculator for structural equation models [Software]. Available from <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- Souchon, F. (2013). *Faire vivre les ressources numériques dans la bibliothèque physique. Le cas des bibliothèques universitaires (Mémoire d'Études)*. Lyon: École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.
- Stoica, L. C., Cristescu, M. P., & Stancu, A.M. R. (2017). Relationship between consumer behavior and marketing strategies. *Knowledge Horizons / Orizonturi Ale Cunoasterii*, 9(4), 79–83.
- Thibodeau, F. R. D. & Poirier, C. (2019). Bibliothèques publiques et virage citoyen : enjeux institutionnels et communicationnels. *Communiquer*, 26, 47-66.
<https://doi.org/10.4000/communiquer.4385>
- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling. In L. Grimm & P. Yarnell, (eds), *Reading and understanding more multivariate statistics* (pp. 261-284). American Psychological Association.

- Tremblay, P. (2006). *Mesurer la satisfaction et les attentes des clients: des modèles classiques aux modèles asymétriques*. Éd. Centre d'Expertise des Grands Organismes. Université de Montréal. Direction des Bibliothèques (2007). *Questionnaire du sondage LibQUAL⁺ 2007 – Université de Montréal*.
- Van Dooren, B. (1993). En finir avec la crise des bibliothèques universitaires? *Esprit*, 194(8/9), 143–158.
- Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487.
- Yi, Z. (2016). Effective techniques for the promotion of library services and resources. *Information Research*, 21(1).

Anexos

Escalas finais

Variáveis / Dimensões	Itens constantes do questionário orientado para os utilizadores	Fonte
Comportamento relacional	COMPR1. Os funcionários são amáveis e lidam com os utilizadores de forma cordial.	Escala adaptada de: Antunes (2004), Demo e Rozzett (2013), Marques (2012) e Mendes (2012)
	COMPR2. A Biblioteca respeita os seus leitores.	
	COMPR3. O relacionamento que a Biblioteca estabelece consigo proporciona-lhe satisfação.	
	COMPR4. A Biblioteca empenha-se em aprofundar as relações com os seus utilizadores.	
	COMPR5. Os funcionários da Biblioteca estabelecem uma boa relação com os utilizadores.	
	COMPR6. O uso de técnicas de Marketing de Relacionamento na Biblioteca é importante.	
Comunicação	COM1. Os funcionários respondem com boa disposição e prontidão às questões colocadas.	Escala adaptada de: Fiúza e Kilimnik (2004), Mendes (2012) e LibQual+
	COM2. Os funcionários da Biblioteca conseguem entender as suas necessidades e prestam-lhe um atendimento individualizado.	
	COM3. A Biblioteca tem em consideração as suas sugestões.	
	COM4. A Biblioteca encoraja os seus utilizadores a apresentarem sugestões.	
	COM5. A Biblioteca contacta-o/a sempre para o/a informar sobre os produtos, novidades ou outros aspetos relacionados à Biblioteca.	
	COM6. Esse contacto incentiva o/a a deslocar-se à Biblioteca.	
	CNEC1. Os funcionários mostram-se atentos às necessidades dos utilizadores e prontificam-se sempre a ajudar.	Escala adaptada de:
	CNEC2. A Biblioteca preocupa-se em satisfazer as suas necessidades em termos de recursos informacionais.	
	CNEC3. Os materiais impressos da Biblioteca cobrem as suas necessidades de informação.	

Compreensão das necessidades	CNEC4. Os recursos digitais cobrem as suas necessidades de informação. CNEC5. A Biblioteca preocupa-se em fazer formações para o/a capacitar na pesquisa da informação.	Antunes (2004), Evans e Lakins (1994), Mendes (2012) e LibQual+
Qualidade	QUA1. A Biblioteca presta um serviço rápido e eficaz. QUA2. O espaço da Biblioteca favorece o estudo, a aprendizagem e a investigação. QUA3. O espaço da Biblioteca é um local tranquilo, confortável e acolhedor. QUA4. A Biblioteca dispõe de espaços para a aprendizagem e estudo em grupo.QUA5. Os espaços da Biblioteca estão bem sinalizados. QUA6. A organização das estantes (a sua disposição, a divisão das áreas temáticas, as sinaléticas...) é funcional. QUA7. Para pesquisar documentos, consultar produtos, serviços ou outras informações acedo com frequência à página da Biblioteca. QUA8. Os instrumentos para a recuperação da informação (catálogo, bases de dados...) são fáceis de usar e permitem-lhe encontrar a informação de forma independente. QUA9. A Biblioteca tem equipamentos modernos.	Escala adaptada de: Antunes (2004), Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1988), Libqual+
Confiança	CONF1. Os funcionários inspiram-lhe confiança. CONF2. Os funcionários tratam de forma autónoma e fiável os problemas colocados pelos utilizadores.	Escala adaptada de: Mendes (2012), Morgan e Hunt (1994), LibQual+
	SAT1. A amizade dos funcionários da Biblioteca é algo que aprecia e o/a faz sentir bem. SAT2. A qualidade e variedade dos serviços e produtos oferecidos pela sua Biblioteca deixa-o/a satisfeito/a. SAT3. As suas visitas à Biblioteca têm sido uma boa experiência. SAT4. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo domiciliário].	Escala adaptada de:

Satisfação	SAT5. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo interbibliotecas].	Marques (2012), Mendes (2012) e LibQual+
	SAT6. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de referência].	
	SAT7. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Pertinência/relevância da informação disponibilizada].	
	SAT8. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de atendimento].	

Fidelização	FID1. Dou boas referências da Biblioteca quando falo com outras pessoas.	Escala adaptada de Antunes (2004), Mendes (2012)
	FID2. A Biblioteca é um espaço que eu tenciono frequentar mesmo depois de terminado o curso/formação.	
	FID3. A sua relação com a Biblioteca é algo que quer manter.	
	FID4. Numa escala de 0 a 5, qual é a possibilidade de indicar a sua Biblioteca a um amigo	

Caraterização da amostra

Variáveis demográficas	N	%
Género		
Feminino	184	63,0
Masculino	108	37,0
Total	292	100,0
Idade		
18-25 anos	173	59,2
26-35 anos	36	12,3
36-45 anos	39	13,4
Mais de 45 anos	44	15,1
Total	292	100,0
Campus		
Braga	68	23,3
Lisboa	82	28,1
Viseu	142	48,6
Total	292	100,0
Tipo de utilizador		
Aluno 1º. ciclo (Licenciatura)	129	44,2
Aluno 2º. ciclo (Mestrado)	80	27,4
Aluno 3º. ciclo (Doutoramento)	7	2,4
Aluno pós-graduação	6	2,1
Antigo aluno	16	5,5
Erasmus	0	0,0
Docente	45	15,4
Investigador	2	0,7
Leitor externo	7	2,4

Variáveis demográficas	N	%
Total	292	100,0
Habilitações académicas		
Ensino Secundário	126	43,2
Licenciatura	82	28,1
Mestrado	53	18,1
Doutoramento	31	10,6
Total	292	100,0

Análise descritiva das escalas

Escala Comportamento Relacional

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
COMPR1. Os funcionários são amáveis e lidam com os utilizadores de forma cordial.	4,76	5,00	5	,503
COMPR2. A Biblioteca respeita os seus leitores.	4,75	5,00	5	,525
COMPR3. O relacionamento que a Biblioteca estabelece consigo proporciona-lhe satisfação.	4,59	5,00	5	,659
COMPR4. A Biblioteca empenha-se em aprofundar as relações com os seus utilizadores.	4,35	5,00	5	,791
COMPR5. Os funcionários da Biblioteca estabelecem uma boa relação com os utilizadores.	4,62	5,00	5	,639
COMPR6. O uso de técnicas de Marketing de Relacionamento na Biblioteca é importante.	4,45	5,00	5	,742

Escala Comunicação

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
COM1. Os funcionários respondem com boa disposição e prontidão às questões colocadas.	4,71	5,00	5	,581
COM2. Os funcionários da Biblioteca conseguem entender as suas necessidades e prestam-lhe um atendimento individualizado.	4,65	5,00	5	,605
COM3. A Biblioteca tem em consideração as suas sugestões.	4,04	4,00	4	,794
COM4. A Biblioteca encoraja os seus utilizadores a apresentarem sugestões.	3,90	4,00	4	,910
COM5. A Biblioteca contacta-o/a sempre para o/a informar sobre os produtos, novidades ou outros aspetos relacionados à Biblioteca.	4,10	4,00	4	1,022
COM6. Esse contacto incentiva-o/a a deslocar-se à Biblioteca.	3,87	4,00	4	1,066

Escala Compreensão das Necessidades

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
CNEC1. Os funcionários mostram-se atentos às necessidades dos utilizadores e prontificam-se sempre a ajudar.	4,72	5,00	5	,570
CNEC2. A Biblioteca preocupa-se em satisfazer as suas necessidades em termos de recursos informacionais.	4,40	5,00	5	,732
CNEC3. Os materiais impressos da Biblioteca cobrem as suas necessidades de informação.	4,09	4,00	4	,776
CNEC4. Os recursos digitais cobrem as suas necessidades de informação.	4,01	4,00	4	,877
CNEC5. A Biblioteca preocupa-se em fazer formações para o/a capacitar na pesquisa da informação.	4,00	4,00	4	,965

Escala Qualidade

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
QUA1. A Biblioteca presta um serviço rápido e eficaz.	4,64	5,00	5	,617
QUA2. O espaço da Biblioteca favorece o estudo, a aprendizagem e a investigação.	4,40	5,00	5	,778
QUA3. O espaço da Biblioteca é um local tranquilo, confortável e acolhedor.	4,28	4,00	5	,884
QUA4. A Biblioteca dispõe de espaços para a aprendizagem e estudo em grupo.	4,36	5,00	5	,827
QUA5. Os espaços da Biblioteca estão bem sinalizados.	4,10	4,00	4	,802
QUA6. A organização das estantes (a sua disposição, a divisão das áreas temáticas, as sinaléticas...) é funcional.	4,25	4,00	4	,705
QUA7. Para pesquisar documentos, consultar produtos, serviços ou outras informações acedo com frequência à página da Biblioteca.	3,94	4,00	4	1,076
QUA8. Os instrumentos para a recuperação da informação (catálogo, bases de dados...) são fáceis de usar e permitem-lhe encontrar a informação de forma independente.	4,19	4,00	4	,814
QUA9. A Biblioteca tem equipamentos modernos.	3,33	3,00	3	,943

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Qualidade tangível	4,03	4,00	4	,656
Qualidade intangível	4,28	4,00	4	,671

Escala Confiança

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
CONF1. Os funcionários inspiram-lhe confiança.	4,73	5,00	5	,541
CONF2. Os funcionários tratam de forma autônoma e fiável os problemas colocados pelos utilizadores.	4,64	5,00	5	,578

Escala Satisfação

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
SAT1. A amizade dos funcionários da Biblioteca é algo que aprecia e o/a faz sentir bem.	4,65	5,00	5	,674
SAT2. A qualidade e variedade dos serviços e produtos oferecidos pela sua Biblioteca deixa-o/a satisfeito/a.	4,47	4,00	4	,842
SAT3. As suas visitas à Biblioteca têm sido uma boa experiência.	4,51	5,00	5	,720
SAT4. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo domiciliário].	4,53	5,00	5	,700
SAT5. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Empréstimo interbibliotecas].	4,34	4,00	4	,759
SAT6. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de referência].	4,45	5,00	5	,679
SAT7. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Pertinência/relevância da informação disponibilizada].	4,49	5,00	5	,681
SAT8. Indique o seu grau de satisfação com os serviços [Serviço de atendimento].	4,59	5,00	5	,686

Escala Fidelização

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
FID1. Dou boas referências da Biblioteca quando falo com outras pessoas.	4,60	5,00	5	,632
FID2. A Biblioteca é um espaço que eu tenciono frequentar mesmo depois de terminado o curso/formação.	4,11	5,00	5	1,067
FID3. A sua relação com a Biblioteca é algo que quer manter.	4,40	4,00	5	,813
FID4. Numa escala de 0 a 5, qual é a possibilidade de indicar a sua Biblioteca a um amigo.	4,34	5,00	5	,864