



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Educação e Comunicação

ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FACTOR DINAMIZADOR DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO

Tese apresentada à Universidade Católica de Moçambique para
obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação e Marketing

Por Nelson Júlio Chacha

Nampula, Janeiro de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FACTOR DINAMIZADOR DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO

Tese apresentada à Universidade Católica de Moçambique para
obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação e Marketing

Por Nelson Júlio Chacha

Sob orientação da Professora Doutora Rita Figueiras

Faculdade de Educação e Comunicação

Janeiro de 2019

Agradecimentos

É longo o caminho percorrido e é longo o por percorrer. Mas até aqui Deus, a quem Minh ‘alma louva e engrandece, me ajudou! És bondoso, oh Deus de amor, meu refúgio eterno. (...).

Agradeço à professora Doutora Rita Figueiras, minha professora de Estudos de Comunicação no Doutorado, com quem partilhei as ideias prematuras deste trabalho e sob a sua orientação foram ganhando consistência até à conclusão. Muito obrigado pela disponibilidade e paciência na orientação incontestável do ponto de vista didático e metodológico. Confesso, senti-me ovelha apascentada em pastos verdejantes. Deus lhe abençoe infinitamente.

A todos os meus professores do curso confesso que foram importantes na minha vida académica, as vossas aulas contribuíram para o desenvolvimento desta tese. Deus vos abençoe, Professor Doutor Nelson Ribeiro (UCP), Professor Doutor Nuno Brandão (UCP), Professor Doutor José Lagarto (UCP), Professor Doutor Miguel Moto, Professor Doutor Padre Adérito Barbosa (UCM), Professor Doutor Celestino Joanguete (UEM), Professor Doutor Tomas Jane (ESJ), Professor Doutor Príncipe Wataia (UCM), Professor Doutor Padre Francisco Conlela, e Professora Doutora Leonilde Sanveca (UP).

À coordenadora do curso de Doutorado em ciências de Comunicação, Professora Doutora Irma Alice Nhamposse, minha “promotora”, obrigado pelo convite para o curso, obrigado pelo incentivo e aconselhamento permanente. Deus lhe abençoe.

Muito obrigado, Professor Doutor Martins Vilanculo Laita, Director da Faculdade, pelos valiosos conselhos e considerações metodológicas concedidas no período pós-provas de qualificação.

A todos os que foram meus professores, muito obrigado. Agradeço de forma especial o Professor Carlos da Silva Lauchande, da Universidade Pedagógica (UP), meu professor de Probabilidade e Estatística no primeiro Ciclo do Ensino Superior e meu orientador na monografia da Licenciatura em Ensino de Matemática e Física, conjuntamente com o Professor Doutor Marcos Xerinda. Obrigado pelas aulas de SPSS e pelas revisões sobre as Ferramentas estatísticas, usadas nesta tese. Muito obrigado, Direção e trabalhadores da Empresa “A” que permitiu que a empresa fosse o palco da investigação e não só, pelos apoios multifacetados.

Agradeço ao Professor Doutor Eliseu Mabasso e ao Reverendo Doutor André Chitlango, pelos aconselhamentos e incentivos na decisão do início da jornada doutoral.

A todos quantos, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu doutoramento e formação em geral, o meu reconhecimento e agradecimentos: Katekane!

Por último, mas não menos importante, à minha esposa Teresa Muianga, meus filhos Gerson, Eurídice e Letícia Chacha, obrigado pelo vosso amor, Deus vos abençoe abundantemente!

Autor

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais—que Deus os guarde em paz—à minha esposa e filhos, e à toda a família Chacha que, com muito carinho, não tem medido esforços para me apoiar. Muito obrigado, que Deus cuide de vocês!

Dedico também a todos os amantes da sabedoria, em particular aos amantes da Comunicação e do Marketing, aos meus colegas do Doutorado.

Resumo

O objectivo principal deste trabalho é estudar o atendimento ao cliente como um factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”. Para cumprir com o objectivo e responder ao problema da pesquisa, optou-se pela divisão do estudo em duas dimensões, sendo uma estratégica e a outra, operacional. A dimensão estratégica examinou, fundamentalmente, a influência do ambiente de trabalho experimentado ou percebido pelos trabalhadores, e o nível de comprometimento, relacionamento entre os diferentes setores da cadeia do atendimento e de prioridade atribuído ao atendimento na Empresa “A”.

A dimensão operacional examinou a satisfação do cliente em relação à qualidade da interação conduzida pelo profissional de atendimento no processo da conquista da confiança do cliente com a sua empatia e simpatia no teatro do atendimento. Assim, optou-se por um estudo misto integrando o método quantitativo e qualitativo para a recolha e tratamento de dados.

Como resultados principais deste estudo de caso tem-se que o ambiente de trabalho percebido e experimentado pelos trabalhadores da Empresa “A” é favorável. Há um elevando índice de comprometimento dos trabalhadores e uma confiança que eleva o nível de relacionamento interno que facilita o atendimento. A consciência que os trabalhadores têm da importância do seu trabalho faz com que eles sejam mais empáticos. Isto leva os clientes a considerarem memorável o atendimento da Empresa “A”. A importância do atendimento aumenta com o facto de este ser instrumento de avaliação da qualidade de serviço, por parte dos clientes e uma ferramenta para a diferenciação e vantagem competitiva para a empresa.

Palavra-chave: Atendimento, Marketing de Relacionamento, Clima organizacional

Abstract

The main objective of this assignment is to study the service encounter as a dynamic factor for Relationship dynamic in the Company “A”. In order to accomplish with the assignment key objective and answer the research question the study was divided into two dimensions, one strategic another, operational. The strategic dimension examined, fundamentally, the influence of the work environment as perceived by employee’s and the level of both commitment management of the relationships among the service encounter value chain member’s and the priority given to the service encounter.

The operational dimension examines customer satisfaction regarded to the quality of interactions during the service encounter theatre while employees were showing their empathy and sympathy. Under methodological point of view, quantitative and qualitative approaches were integrated for both data collection and analysis. As a result of this case study, the organizational climate of the Company “A” is found favorable, the employee’s commitment and confidence are at high level and contributes for a good service encounter provision.

The conscience employees hold from the importance of their work make them become much more emphatic, which makes customers to consider the service encounter memorable. The importance of service encounter has increased as it is a tool for service assessment from customer’s point of view and a tool of differentiation strategy and competitive advantage for the company side.

Key words: Service Encounter, Relationship Marketing, Organizational Climate

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I: QUADRO TEÓRICO E CONCEITUAL	13
CAPÍTULO 1: O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	15
1.1. Fundamentos do Marketing	15
1.2. Definição de marketing	20
1.3. Conceitos centrais de marketing	22
1.3.1 Necessidades	22
1.3.2 Desejo.....	22
1.3.3 Procura.....	23
1.3.4 Mercado	24
1.3.5 Posicionamento	27
1.3.6 Marketing mix	28
1.4. As dimensões de marketing	30
CAPÍTULO 2. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	33
2.1. Os relacionamentos humanos.....	34
2.2. O surgimento do marketing relacional	37
2.3. Debate sobre as definições de Marketing de Relacionamento.....	40
2.4. Os equívocos sobre o marketing de relacionamento.....	47
2.5. Passos para a implementação do Marketing de Relacionamento.....	52
CAPÍTULO 3. ATENDIMENTO AO CLIENTE	54

3.1. Conceptualização do Atendimento	54
3.2. Clima Organizacional como dimensão estratégica do atendimento.....	61
3.3. Dimensão operacional e qualidade do atendimento ao cliente.....	69
CAPÍTULO 4. MARKETING DE RELACIONAMENTO E O ATENDIMENTO	76
4.1. Relacionamentos profissionais: a relação comprador-vendedor	77
4.2. Objectivos e importância do Marketing Relacional na perspectiva do atendimento.....	80
4.2.1 Aprendizagem e customização	82
4.2.2 Importância do Marketing Relacional.....	85
4.3. Constructos do Marketing Relacional na perspectiva do atendimento:.....	87
4.3.1 Confiança	88
4.3.2 O compromisso	90
4.3.3 Comunicação.....	92
4.4. Relação entre os constructos: confiança, compromisso e comunicação	96
4.5. Síntese da Parte I.....	97
PARTE II: COMPONENTE EMPÍRICA	100
CAPÍTULO 5: DESENHO METODOLÓGICO	101
5.1. Objeto de estudo, população e amostra	105
5.1.1 Modelo teórico das hipóteses.....	107
5.1.2 População e amostra	109
5.2. Tipo de pesquisa e local de estudo	110
5.2.1 Local de Estudo	117
5.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados	120
5.3.1 Questionário	121

5.3.1.1 Distribuição e recolha dos questionários	123
5.3.2 Entrevistas de grupo de foco.....	124
5.3.3 Análise documental	127
5.4 Validação e testagem dos instrumentos.....	127
5.4.1. Testagem dos instrumentos	128
5.5. Escalas de medida	131
5.6. Técnicas para o tratamento de dados.....	131
5.6.1. Análise de conteúdo:	133
5.6.2. Análise Factorial:.....	134
5.6.3. Análise de Frequências.....	134
5.6.4. Análise de Trajetórias.....	135
5.7. Limitações e considerações éticas.....	135
CAPÍTULO 6: ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	137
6.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS	140
6.1.1. Descrição das características dos participantes.....	140
6.1.2 Descrição das opiniões dos participantes.....	143
6.1.2.1 Descrição das opiniões dos participantes em relação à confiança.....	143
6.1.2.2 Descrição das opiniões dos participantes em relação à Comunicação	145
6.1.2.3 Descrição das opiniões dos participantes em relação ao Comprometimento	147
6.1.2.4 Descrição das opiniões dos participantes quanto à Evidência Física.....	148
6.1.2.5 Descrição das opiniões dos participantes quanto ao Comportamento do Trabalhadores	149
6.1.2.6. Descrição das opiniões dos participantes quanto ao Marketing de Relacionamento.....	150
6.1.2.7. MR e variáveis influenciadoras: análise de componentes principais.....	152
6.1.3. Análise factorial da Confiança	153
6.1.4. Análise factorial da Comunicação.....	156
6.1.5. Análise factorial do comprometimento.....	158
6.1.6. Análise factorial da Evidência física.....	160

6.1.7. Análise factorial do comportamento dos trabalhadores	161
6.1.8. Análise factorial do Marketing de Relacionamento	163
6.1.9. Análise de correlações entre dos constructos	166
6.1.10. Análise do Modelo teórico das hipóteses e o Modelo da análise das trajetórias I.....	167
6.1.11. Análise do Modelo das hipóteses usando o Modelo de análise das trajetórias II.....	170
6.2 Apresentação e análise de dados qualitativos.....	171
6.2.1 Análise documental	171
6.2.1.1. Relatório de estudo de mercado.....	172
6.2.1.2. Regras de atendimento.....	172
6.2.2 Entrevistas aos grupos focais.....	173
6.2.2.1. O atendimento do ponto de vista dos trabalhadores (dimensão estratégica do atendimento).....	173
6.2.2.1.1. Importância do atendimento na construção do MR com o cliente na Empresa "A" ..	174
6.2.2.1.2. Como trabalhador o que tem feito para tornar o atendimento um passo ou um bloco na construção do relacionamento com os clientes?	174
6.2.2.1.3. O meu trabalho é parte da estratégia de marketing da empresa	179
6.2.2.1.4. Importância da participação do trabalhador em ações de formação para o desempenho das suas tarefas.....	182
6.2.2.1.5. Importância da Avaliação de Desempenho (AD) para o desenvolvimento profissional.	183
6.2.2.1.6. O que afeta mais a sua motivação para o atendimento: o salário ou a coordenação interna?	184
6.2.2.1.7. Como é que a comunicação interna na Empresa "A" facilita a vossa atividade?.....	184
6.2.2.1.8. Como a avaliação do nível de confiança interna na Empresa "A" facilita o atendimento?	185
6.2.2.1.9. Como a avaliação do comprometimento dos trabalhadores facilita atendimento?...186	
6.2.2.1.10. Como a avaliação do clima organizacional da Empresa "A" facilita o atendimento?	187
6.2.2.2. O atendimento do ponto de vista dos clientes (A dimensão operacional do atendimento).	187
6.2.2.2.1. "Como avalia o atendimento da Empresa "A", em geral e o que pode ser melhorado?"	187

6.2.2.2.2. Fale dos que atendem destacando a sua apresentação, acolhimento, tempo, horário e se atendem com respeito consideração e cortesia.....	187
6.2.2.2.3. Das vezes que foi à loja saiu com o problema resolvido?.....	188
6.2.2.2.4. Na sua opinião como é que o estado das lojas, o seu comportamento, o comportamento dos outros clientes presentes na loja e dos que atendem afetam o atendimento?.....	188
6.2.2.2.5. A frase “a Empresa “A” merece a minha lealdade” é por si defendida?	190
6.2.2.2.6 Os que atendem “atendem como gostariam de ser atendidos?”	190
6.2.2.2.7. Como tornar o atendimento e o relacionamento da Empresa “A” mais saudável e memorável?	191
6.2.2.2.8. Fale do comprometimento seu para com a Empresa “A” e vice-versa.....	191
6.2.2.2.9. Quais os factores que, para si, afetam o atendimento	191
6.2.2.2.10. O que você, na qualidade de cliente, valoriza no atendimento	192
6.3. Discussão de resultados	192
6.3.1. Discussão de dados quantitativos	192
6.3.1.1. Da análise dos dados sociodemográficos.....	193
6.3.1.2. Das opiniões dos participantes	193
6.3.1.3. Os trabalhadores entendem a sua tarefa como uma estratégia de MR da empresa.....	197
6.3.1.4. A confiança do cliente no atendimento é essencial para a sua fidelização	198
6.3.1.5. Factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”	198
6.4 Síntese do capítulo.....	206
CONCLUSÃO.....	215
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	232
ANEXOS AO TRABALHO	249

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica dos Participantes.....	142
Tabela 2: Análise Factorial dos Indicadores da Confiança.....	154
Tabela 3: Diferenças entre os Grupos Quanto ao Índice de Confiança	155
Tabela 4: Análise Factorial dos Indicadores da Comunicação	157
Tabela 5: Diferenças entre os Grupos Quanto ao Índice de Comunicação.....	158
Tabela 6: Análise Factorial aos Indicadores da Comprometimento	159
Tabela 7: Diferenças entre os Grupos Quanto ao Índice de Comprometimento.....	159
Tabela 8: Análise Factorial aos Indicadores da Evidência Física	160
Tabela 9: Diferença entre Grupos Quanto à Evidência Física	161
Tabela 10: Análise Factorial aos Indicadores do Comportamento dos Trabalhadores	162
Tabela 11: Diferença entre Grupos Quanto ao Comportamento.....	163
Tabela 12: Análise Factorial aos Indicadores do Marketing Relacional.....	164
Tabela 13: Diferença entre Grupos Quanto ao Marketing Relacional.....	165
Tabela 14: Matriz de Correlações dos Constructos Definidos.....	166

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Avaliação dos Participantes em Relação aos Indicadores de Confiança	145
Gráfico 2: Avaliação dos Participantes em Relação aos Indicadores da Comunicação.....	146
Gráfico 3: Avaliação dos Participantes em Relação aos Indicadores do Comprometimento	147
Gráfico 4: Avaliação dos Participantes em Relação aos Indicadores da Evidência Física..	149
Gráfico 5: Avaliação dos Participantes em Relação aos Indicadores do Comportamento dos Trabalhadores.....	150
Gráfico 6: Avaliação os Participantes em Relação aos Indicadores do Marketing de Relacionamento	151

Índice de Figura

Figura 1: Modelo teórico das hipóteses e as hipóteses (será introduzido).....	10
Figura 2: Sistemas verticais de marketing	17
Figura 3: Origem da palavra marketing	19
Figura 4: Matriz produto-mercado (Ansoff).....	24
Figura 5: Segmentação de mercado-alvo	26
Figura 6: Posicionamento dinâmico.....	27
Figura 7: Estratégia de posicionamento	27
Figura 8: Análise do modelo das hipóteses usando o modelo de análise das trajetórias I.....	168
Figura 9: Análise do modelo das hipóteses usando o modelo de análise das trajetórias II	170
Figura 10: Análise do modelo das hipóteses usando o modelo de análise das trajetórias I.....	200

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

8 Ps – Composto integrado de Marketing (nível mais alto dos 4 Ps – Composto de Marketing)

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Atendimento Presencial

AMA – Associação Americana de Marketing

B2B – Relacionamento entre uma organização e seus clientes empresariais (também B to B)

B2C – Relacionamento entre uma empresa e seus clientes individuais

CRM – Customer Relationship Management (Significa: gestão da relação com o cliente)

DRS – Direção Regional Sul

DSC – Direção de Serviço ao Cliente

DVM – Direção de Vendas e Marketing

D – mkesh (Primeira instituição de moeda electrónica no País)

ESJ – Escola Superior de Jornalismo

“Empresa A” = Empresa “A”

EUA – Estados Unidos da América

CFS – First Come, First Served (O primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido)

FIFO – First In, First Out (O primeiro a entrar é o primeiro a sair)

KMO – Coeficiente de Keiser-Meyer-Olkin

LAM – Linhas Aéreas de Moçambique

Empresa “A” – Moçambique Celular, SA (Primeira operadora de telefonia móvel em Moçambique)

Mix – Mistura, usada para marketing mix (= mistura de marketing)

MMS – Serviço de envio de fotos por meio de celulares

MR – Marketing de Relacionamento

P= f (d (n)) – fórmula matemática encontrada para relacionar os três conceitos de marketing Procura, Desejo e necessidades (A procura depende do desejo e este da necessidade)

RH – Recursos Humanos

RM – Relacionamentos de Marketing

SMS – *Short Message Service* (serviço de mensagens curtas por meio de celulares)

SPSS – *Statistical Program for Social Science*

SV – Supervisor

SWOT – Straight, Weakness, Opportunities e Threats. (É parte da análise estratégica)

“EMPRESA B” – Telecomunicações de Moçambique, SA

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

“C” – Telecomunicações Moveis de Moçambique (O primeiro nome da Empresa “A”)

UCM – Universidade Católica de Moçambique

UP – Universidade Pedagógica

Vodacom – Empresa concorrente

INTRODUÇÃO

Os desenvolvimentos teóricos que aconteceram no marketing, quase nos finais da década de 1980 e ao longo da década de 1990, trouxeram uma nova abordagem nas empresas, para as quais, os clientes deixaram de ser números e / ou de ser importantes apenas para a participação de mercado e passaram a ser parte integrante das mesmas. Estas, por seu turno, deixaram de depender do paradigma dos “4Ps” que, na visão de Gronroos (1994), vê os clientes como números, importantes apenas para a participação de mercado e passaram a estar orientadas para o cliente e a lidar com o cliente de uma forma diferente. Para tal, os “4Ps” passaram para oito e as empresas começaram a abraçar o marketing como um processo contínuo de identificação e criação de valor para o cliente e de partilha de benefícios entre ambos, enquanto durar o seu relacionamento vendedor-comprador.

Falar de relacionamento é falar de algo muito antigo. Algo que existe com o nascimento do género humano, que com ele foi evoluindo no íntimo do seu comportamento. A pessoa conquista e desenvolve o relacionamento ao longo da sua vida, de acordo com as oportunidades que ela tem de interagir socialmente com as outras nos diferentes estágios do ciclo de vida. A dimensão “género” é aludida como de extrema importância no estudo do relacionamento, à semelhança dos níveis de compromisso, intensidade emocional e estabilidade. Neste sentido, alguns estudos como os de Reisman (1979, citado por Mello et al., 2006), concluíram que os homens são diferentes das mulheres no nível de comprometimento, de disposição para o relacionamento e no das manifestações emocionais, uma vez que as mulheres envolvem-se mais emocionalmente e são mais comprometidas no relacionamento do que os homens. O relacionamento é mais próximo quando há uma interação face-a-face entre clientes e os representantes da empresa de modo a causar impacto sobre os clientes. A esta interação face-a-face, chama-se atendimento presencial.

No universo da literatura científica, há poucos estudos que exploram o atendimento presencial integrando as suas componentes estratégica (do planeamento) e operacional (da execução e controlo), pois, muitos trabalhos sobre o atendimento, examinam apenas uma das duas componentes. Em adição a esta preocupação coloca-se, também, a questão do debate sobre a definição dos conceitos “atendimento” e “tratamento” que em muitas obras apresentam-se com o mesmo significado, sendo igualmente pertinente a sua clarificação como conceitos e a forma como eles se relacionam. Falar do atendimento é, na essência, falar de um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições

materiais, físicas, instrumentais e organizacionais. É pensar nos seus determinantes estruturais que constam, essencialmente, de factores contextuais da infraestrutura ou “evidência física” e comportamentais dos que atendem e dos atendidos, para além do comportamento das outras pessoas presentes no local do atendimento, como factores que podem dificultar ou facilitar a interação.

A conceção de Bitner (1990) destaca o atendimento como algo presencial, que se deixa realizar num determinado espaço e tempo, e que pode ser influenciado por objetos e pessoas presentes nesse espaço. A literatura, segundo Wong e Tsai (2010), reconhece a importância da evidência física e dos outros clientes presentes no local de atendimento, como parte dos “8Ps” do composto de marketing de serviços e têm um impacto significativo na experiência do cliente durante o atendimento.

Nesta perspectiva dos “8Ps”, os que atendem são, simultaneamente, parte do ambiente estrutural de serviço e do serviço em si, e podem constituir, portanto, uma vantagem competitiva para a empresa e para a confiança e fidelidade dos clientes. Por estes motivos, importa realizar o presente trabalho em que se estuda o atendimento presencial, como factor dinamizador do marketing de relacionamento, na empresa moçambicana Empresa “A”, numa visão holística, com pertinência científica e empresarial e em duas perspectivas complementares, estratégica e operacional.

A perspectiva de dimensão operacional discute o atendimento como algo presencial que se realiza num espaço e tempo determinados e que é influenciado por pessoas e objetos presentes nesse espaço e tempo. Nesta perspectiva, avalia-se, simultaneamente, o efeito da evidência física do local de atendimento, a reação dos trabalhadores e dos clientes face ao comportamento dos que atendem e dos outros clientes presentes no local de atendimento. A outra perspectiva, a de dimensão estratégica, discute como o atendimento é planificado. Esta examina, em termos práticos, o nível de comprometimento e de prioridade que a organização, como um todo, atribui ao atendimento.

O interesse particular pelo atendimento como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A” decorre do seu nível elevado de importância como ferramenta crítica para a avaliação das empresas e como elemento chave do *marketing* relacional na construção da vantagem competitiva. O atendimento apresenta oportunidades e

desafios, sobretudo para empresas em indústrias onde a tecnologia, os produtos e os serviços são indiferenciados, como é o caso da telefonia móvel, indústria a que a Empresa “A” pertence. Apesar de o atendimento ser importante, ainda é limitada a literatura a seu respeito, especialmente a que o trata como estratégia ou factor dinamizador do *marketing* relacional. Por esta razão, esta é a justificativa principal que explica esta investigação doutoral, que pretende contribuir para colmatar esta lacuna, contribuindo para a produção do conhecimento científico e, simultaneamente, empresarial.

A Empresa “A” é usada como objeto de estudo, por explicitar na sua estrutura de valores a importância que atribui ao atendimento: “Valorizamos o cliente como o foco principal, de modo a atender e superar as suas expectativas e a sua satisfação é o nosso valor fundamental”¹. Interessa pesquisar como é feito o atendimento na Empresa “A” para a operacionalização desta ambição. Uma outra razão que influenciou a escolha da Empresa “A” é o facto de o autor desta tese ser seu colaborador. A expectativa é que este trabalho contribua não só para a Empresa “A”, mas também para a indústria de telefonia móvel e de serviços em geral, pois nele chama-se a atenção dos gestores para a necessidade de elevarem o seu nível de percepção e consciência sobre os aspetos fundamentais que os clientes valorizam na avaliação do atendimento.

Esta percepção pode alicerçar o desenvolvimento e a implementação de estratégias de melhoria contínua do atendimento para o alcance da vantagem competitiva. A pesquisa, do ponto de vista estratégico ligado ao planeamento do atendimento, chama à atenção da liderança e gestores a optar por um tipo de gestão que garanta a cada colaborador um “clima” de trabalho que lhe proporcione o sentimento de bem-estar pois, se tal sentimento incluir a possibilidade de o colaborador estar autorizado a fazer tudo o que é possível para satisfazer as expectativas de atendimento aos clientes, dentro dos padrões e limites estabelecidos na ética profissional provavelmente, o atendimento pode consolidar-se factor dinamizador do MR. Aqui está a importância do clima organizacional que é definido, segundo Coda (1993, citado por Bispo, 2006, p. 259), como o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspetos da cultura ou realidade aparente da organização.

¹ Inserido na estrutura de valores da Empresa “A” em [www.Empresa “A”.co.mz](http://www.Empresa“A”.co.mz)

Os autores, Wood et al. (1998) e Bolman (1997) observam que o atendimento pode tornar-se uma excelente estratégia para a retenção de clientes existentes e atração de novos, decorrente da força da palavra da boca dos clientes que, na essência, funda a reputação da empresa. Sabendo que a reputação reduz a barreira de entrada de novos clientes e aumenta a de saída dos existentes, constituiu o nosso interesse estudar: (i) o clima organizacional da Empresa “A” (ii) como e em que medida o clima organizacional da Empresa “A” está associado ao atendimento e o marketing de relacionamento (MR) com os seus clientes.

Era também relevante investigar como é que as variáveis julgadas importantes para o atendimento, como o comportamento dos que atendem, o clima organizacional, o marketing de relacionamento e a evidência física se relacionam entre si, e em que medida. Estas e outras razões constituem a motivação para a escolha e o desenvolvimento da tese: “O atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A””- um estudo que no campo empresarial constitui um contributo para a indústria de serviços, setor da telefonia móvel e, em particular, para a Empresa “A”. Por sua vez, no campo da ciência, a contribuição verifica-se primordialmente na área do marketing de relacionamento.

A reclamação de Bispo (2006) relativa à existência de estudos tendentes ao desenvolvimento de ferramentas de gestão para a melhoria contínua do nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes, sem que acontecesse ao mesmo ritmo e intensidade o desenvolvimento de ferramentas para a melhoria contínua do nível de relacionamento entre as empresas e seus trabalhadores, impulsionou o desenho deste trabalho: a análise do atendimento a partir do clima organizacional da Empresa “A”.

Para analisar o atendimento como factor dinamizador do MR optou-se pela divisão do estudo em duas dimensões, como referido na contextualização, sendo uma estratégica e a outra, operacional. A missão da dimensão estratégica do atendimento cingiu-se na compreensão do nível do comprometimento dos trabalhadores da Empresa “A” e também do nível da prioridade que a Empresa “A” atribui ao atendimento, o que no fundo responde à questão: “como é preparado o atendimento na Empresa “A”?”

Do ponto de vista teórico-conceitual, a delimitação da parte estratégica está alinhada às ideias de vários autores incluindo Lewis & Entwistle (1990), que já defendiam que se o atendimento interno é insatisfatório, então o cliente externo dificilmente poderá ter as suas expectativas

satisfeitas. Estas ideias foram reforçadas por Gremler, Bitner & Evans (1994), na sua obra com o título *The Internal Service Encounter*. A importância do atendimento interno na delimitação desta tese consiste no seguinte facto: O atendimento interno constrói (i) a interação, (ii) o relacionamento e (iii) a coordenação, entre os profissionais de atendimento e os restantes profissionais da organização, que direta ou indiretamente dão suporte ao atendimento. Também Kotler e Armstrong (1991), corroboram que se os clientes internos tiverem as suas necessidades satisfeitas, então, eles vão “amar” o seu trabalho e terão o sentimento de “orgulho” pela empresa.

Por seu turno, Ferreira e Mendes² (2001) e Veloso et al. (2013) postulam que os gestores de organizações devem optar por um tipo de gestão que garanta a cada colaborador um sentimento de bem-estar para fazer tudo o que é possível para satisfazer as expectativas dos clientes em relação ao atendimento, dentro da ética e deontologia, o que requer tempo e exige criatividade e inspiração baseadas na percepção das emoções e ideias dos trabalhadores. O facto de a concorrência, em indústrias onde a tecnologia e os produtos e serviços são similares, ser baseada no atendimento e este ser uma fonte de vantagem competitiva e de diferenciação para além de ferramenta para a avaliação das empresas, por parte dos clientes, entre outros pressupostos, leva às seguintes questões para reflexão:

(a) Será que as empresas entendem as funções e a importância do atendimento? Então, como é que elas planificam e executam esse atendimento? (b) Será que elas entendem o atendimento como parte da sua estratégia global de negócio ou pelo menos comercial? (c) Será que usam o atendimento neste contexto? Para o caso concreto da Empresa “A” que explicita, na sua estrutura de valores³, a importância que atribui ao atendimento, será que atende e supera as expectativas dos clientes tal como se propõe? Posto isto, importa investigar (d) a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes.

² Os autores assumem que o atendimento é facilitado ou dificultado pelas condições materiais, físicas, instrumentais que a organização disponibiliza.

³ “Valorizamos o cliente como o foco principal, de modo a atender e superar as suas expectativas e a sua satisfação é o nosso valor fundamental”- inserido na estrutura de valores da Empresa “A” em [www.Empresa “A”.co.mz](http://www.Empresa“A”.co.mz)

Por isso, em termos práticos, a dimensão estratégica examinou a relação entre o ambiente de trabalho percebido e vivido pelos trabalhadores, isto é, o clima organizacional, e a sua relação com o atendimento ao cliente e responde às outras várias questões, incluindo a da importância que a Empresa “A” atribui ao atendimento, e da medida em que as várias variáveis se relacionam. Este estudo foi desenvolvido na Empresa “A” através da administração de um questionário e de uma entrevista a dois grupos focais de trabalhadores.

Na dimensão operacional, o objectivo principal era compreender a influência, tanto dos factores contextuais da infraestrutura da loja, onde se realiza o atendimento, quanto dos factores expressos por meio de atitudes dos que atendem⁴ e dos atendidos durante o teatro do atendimento. A operacionalização desta componente consistiu no exame do nível de satisfação do cliente em relação à qualidade funcional e técnica do atendimento. Neste sentido, incidiu sobre os clientes, normalmente atendidos nas duas lojas subjacentes à sede, quando precisam de informações, efetivação de substituições, compra de produtos e serviços ou apresentação de reclamações.

As dimensões e perspectivas estratégicas e operacionais referidas nesta secção dizem respeito ao atendimento presencial. Esta opção deveu-se ao facto de o atendimento presencial (AP) ser a interação social face-a-face entre o vendedor e o comprador, geralmente nas instalações do vendedor. A característica principal do AP centra-se no facto de ser uma comunicação interpessoal em que os que atendem e os atendidos estão no mesmo plano e, como tal, pode-se aproveitar a parte da linguagem não-verbal.

Seguindo a linha do pensamento desenvolvido nas secções anteriores e concordando com Minayo (2002), Resera, Guanaes-Lorenzi e Corradi-Webster (2016) e Selltiz et al. (1987), a produção de conhecimento tem origem num problema intelectual, concreto e explícito e, em geral, sob a forma de indagação. Tal problema, vinculado à vida real e não espontâneo, é no caso desta tese formulado numa questão principal de investigação elaborada nos seguintes termos: Qual é a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes?

⁴ Reporta a questão da influência do comportamento dos trabalhadores no atendimento

Em adição à questão principal da pesquisa e em harmonia com o pensamento de Resera et al. (2016) pode-se afirmar que a produção de conhecimento também exige questionamentos. É neste âmbito que foram elaboradas as seguintes sub-questões da investigação: (a) Os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa? (b) A confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelização à empresa? E, (c) Quais são os factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”?

Considerando a delimitação do problema e perante as questões formuladas para a investigação, para complementar o enquadramento e todo o capítulo da introdução, apresenta-se, sequencialmente, o objectivo geral da investigação, seguido dos objectivos específicos e do modelo teórico das hipóteses. “Estudar o atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”” é o nosso objectivo principal, sendo os específicos:

(1) Examinar a relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que estes têm da importância da sua tarefa; (2) descrever a importância do atendimento para a Empresa “A” e para os seus clientes; (3) verificar se a relação entre o atendimento percebido pelo cliente e a sua permanência como cliente; (4) mostrar a relação entre o comportamento dos trabalhadores e o clima organizacional; (5) verificar a relação entre o clima organizacional e o atendimento e (6) avaliar a relação entre o comportamento do trabalhador e o atendimento.

O presente estudo reveste-se, assim, de capital importância, principalmente para as empresas de prestação de serviços. Do ponto de vista de aplicação prática empresarial, o trabalho chama a atenção dos gestores para a necessidade de elevarem os níveis de percepção e consciência sobre os aspectos do atendimento que os clientes (internos e externos) valorizam no atendimento, o que pode impulsionar o desenvolvimento de estratégias de melhoria contínua.

O atendimento, quando bem praticado, é uma estratégia de retenção de clientes existentes e de atracção de novos. Um atendimento excelente gera a reputação da empresa e a reputação, por si, reduz as barreiras de entrada de clientes e, simultaneamente, aumenta as de saída dos existentes. Do lado dos clientes, estes deixam de ser tratados como números e passam a ser perspectivados como pessoas humanas. Durante muitos anos os clientes eram números e contavam para a competição em quota de mercado e é onde residia a sua importância crítica.

Contrariamente, passam a ter a sua dignidade - “consideração humana” - e parceiros da empresa.

A relevância do trabalho centra-se no facto de o atendimento ter-se tornado uma ferramenta importante para a avaliação da qualidade de serviço prestado por uma empresa, em particular para as empresas de prestação de serviços como as do setor da telefonia móvel. A característica comum destas empresas é de terem tecnologia, produtos e serviços indiferenciados. Neste sentido, as pessoas do atendimento constituem, conjuntamente com o atendimento, o diferencial competitivo.

Do ponto de vista teórico, a literatura mostra-se limitada em estudos que exploram o atendimento, particularmente quando se trata de exploração de atendimento presencial integrando os três elementos apresentados nesta tese, nomeadamente o estudo da relação entre o atendimento e o clima organizacional e com o marketing de relacionamento. Neste estudo, o clima organizacional pode ser considerado antecedente do atendimento enquanto o MR, consequente. Portanto, está-se perante os antecedentes e consequentes do atendimento.

Por outro lado, na base da literatura existente, e concordando com Bispo (2006), há uma maior possibilidade de se concordar com a hipótese de se empregar mais esforço no desenvolvimento de ferramentas de gestão para a melhoria contínua do nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes, do que entre as empresas e seus trabalhadores. Esta situação concorreu para impulsionar que a análise do atendimento ao cliente na Empresa “A” fosse a partir do seu clima organizacional.

Deste modo, elaborámos as seguintes hipóteses de trabalho que serão testadas no nosso estudo empírico: H1: O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o clima organizacional; H2: O atendimento ao cliente está fortemente relacionado com o clima organizacional; H3: O marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o clima organizacional; H4: O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o atendimento; H5: O marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o atendimento; H6: O MR está fortemente relacionado com o comportamento do cliente; H7: O comportamento do cliente influencia o atendimento; H8: O comportamento do cliente influencia o do trabalhador; H9: O comportamento do trabalhador influencia o do cliente; H10: A evidência física influencia o comportamento do cliente.

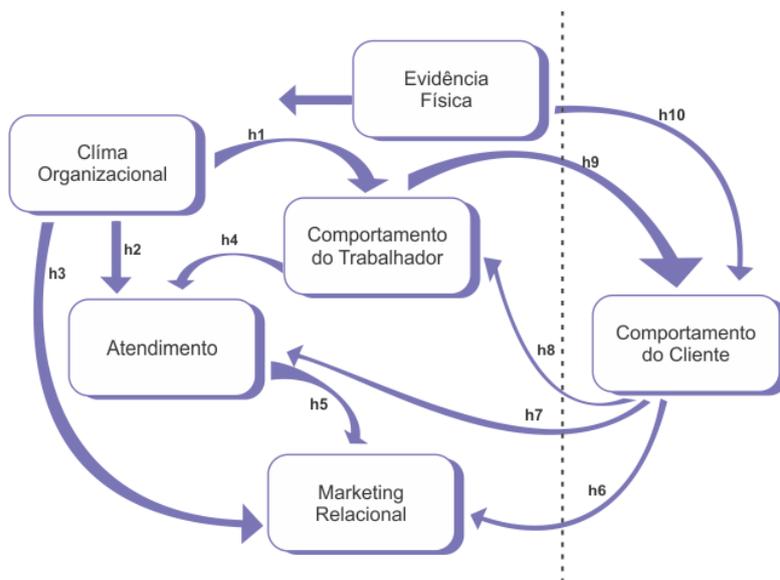


Figura 1: Modelo teórico das hipóteses e as hipóteses (será introduzido)

O modelo das hipóteses está dividido em duas partes. Esta divisão separa das hipóteses tratadas por métodos quantitativos (H1, H2, H3, H4 e H5) as tratadas por métodos qualitativos (H6, H7, H8, H9 e H10). Os dados relativos às hipóteses dos dois grupos não foram recolhidos com o mesmo instrumento de recolha de dados. A construção das cinco hipóteses qualitativas encontra a sua fundamentação na lógica do pensamento de Rego (1986), que indica que numa comunicação qualquer, o emissor tenta influenciar o receptor, fazê-lo seguir suas intenções.

Como a comunicação é um processo dinâmico, onde ocorre mudanças de papéis entre o emissor e o receptor, quando o anterior receptor toma o papel de emissor tenta, igualmente, fazer o seu receptor a seguir as suas intenções. Tendo em conta que uma sessão de atendimento é, na essência, uma comunicação interpessoal e, seguindo, a mesma lógica do pensamento de Rego (1986), formulam-se as seguintes hipóteses para o atendimento:

H8: “O comportamento do cliente influencia o do trabalhador”;

H9: “O comportamento do trabalhador influencia o do cliente”.

Usando os mesmos raciocínios de Rego (1986) e as hipóteses H8 e H9 separadamente ou em conjunto, resultam as hipóteses H7: “O comportamento do cliente influencia o atendimento” e H4: “O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o atendimento”. Maximiano (2007), Marchiori, (2006) e Cardoso e Silva (2014), aludem que a comunicação é

determinante para o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais, o que nos conduz à hipótese H6: “O MR está fortemente relacionado com o comportamento do cliente”

A nossa experiência indica que um individuo jamais ficará indiferente ao experimentar situações ambientais diferentes. Ou seja, a pessoa quando sujeita a umas condições comporta-se de uma forma e ao se mudar de ambiente, também muda de comportamento. Usando a mesma lógica para o ambiente de atendimento temos H10: “A evidência física influencia o comportamento do cliente”. Há uma interdependência na filosofia da construção das hipóteses dos dois grupos. Da H9 pode-se postular que o mesmo comportamento afeta o atendimento.

Se o referido atendimento for ao ponto de satisfazer ou encantar as expectativas do cliente, este pode repetir a compra, como têm dito muitos autores incluindo Kotler (2000) e construir-se o relacionamento (H5). No nosso entendimento, o comportamento do trabalhador é estimulado por factores internos à empresa, que constituem o clima organizacional (H1). Este elemento “clima organizacional” por influenciar o comportamento dos trabalhadores, pela propriedade transitiva da matemática e por consequência lógica, afecta o atendimento (H2) e o relacionamento empresa-clientes (H3).

Apresentado em traços largos o tema, objeto, objectivos, metodologia, questões de investigação e hipóteses, importa agora fazer uma breve descrição da estrutura da tese. O desenvolvimento deste trabalho obedeceu à “estrutura do relatório da tese de doutoramento” da Universidade Católica de Moçambique com algum “sopro” do potencial criativo do investigador, guiado pela orientadora. O trabalho está estruturado em três partes principais, nomeadamente, introdução, desenvolvimento e conclusão.

A introdução constitui o primeiro capítulo da tese e inclui a contextualização e justificação do tema., em que para além de se falar do contexto geral da investigação, apresenta-se a delimitação do estudo e formulam-se as questões principais e secundárias da investigação, depois os objectivos gerais e específico. Após a apresentação da pertinência teórica e prática da investigação termina pela apresentação do modelo teórico das hipóteses e das respetivas hipóteses. A parte do desenvolvimento é composta por três componentes, nomeadamente, o quadro teórico conceitual, o desenho metodológico, e a análise de dados e a discussão de resultados. A Parte I, “quadro teórico conceitual”, é aquela cuja espinha dorsal é alicerçada por livros e artigos científicos, é objetivada a apresentar e discutir as principais teorias e

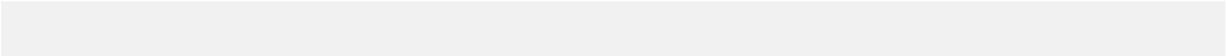
conceitos relacionados com o tema desta Tese de Doutorado. Esta componente é desenvolvida com recurso a debates sobre os conceitos e teorias que constituem os fundamentos de marketing, marketing de relacionamento e atendimento ao cliente. É composta por quatro capítulos. No primeiro capítulo discute-se o Marketing nas organizações, no segundo, o Marketing de Relacionamento, no terceiro aborda-se o Atendimento e, no quarto, problematiza-se a relação entre o Marketing de Relacionamento e o Atendimento.

Na Parte II, centramo-nos na componente empírica. Começamos no capítulo 5 por abordar o Desenho metodológico. Descrevemos o desenvolvimento do trabalho, identificamos o objeto de estudo, população e amostra, a caracterização do local de estudo, instrumentos de recolha de dados e sua validação tendo em conta o quadro teórico, o método de tratamento de dados e por fim as limitações de estudo e considerações éticas. O capítulo 6 do desenvolvimento do trabalho intitula-se: “apresentação, análise e discussão de dados”. A sua estruturação desdobra-se em duas grandes partes, sendo a primeira, a da apresentação e análise de dados quantitativos e, a segunda, de apresentação e análise de dados qualitativos.

Por se tratar de um estudo de caso, a primeira parte inicia com a descrição das características dos participantes seguida da descrição das suas opiniões em relação à confiança, comunicação, comprometimento, evidência física, comportamento dos trabalhadores e MR. Termina com a análise do modelo teórico das hipóteses com base na análise do modelo das trajetórias, antecedido da análise factorial dos factores dos constructos a partir da confiança até ao MR. A segunda parte apresenta a análise de dados qualitativos e começa com a análise do atendimento do ponto de vista dos trabalhadores e passa pelo ponto de vista dos clientes, e fecha com a discussão dos resultados.

Por fim, segue-se o último capítulo das conclusões do trabalho. Este apresenta, de forma sumária, as principais ilações empíricas produzidas à luz da investigação, combinando as questões da investigação, quadro conceitual, dados recolhidos e resultados obtidos para o aprofundar teórico das nossas reflexões finais. Desta Tese de Doutorado fazem ainda parte as referências bibliográficas e os anexos do trabalho.

PARTE I: QUADRO TEÓRICO E CONCEITUAL



O principal substrato desta parte da tese, com espinha dorsal alicerçada em livros e artigos científicos, é apresentar e discutir as principais teorias e conceitos relacionados com o “Atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento”.

É desenvolvida com recurso a debates sobre os conceitos e teorias que constituem os fundamentos de marketing, marketing de relacionamento, atendimento ao cliente e Relação entre o marketing de relacionamento e o atendimento. Os tributos das várias investigações de autores de referência e seus respetivos resultados são explorados e enquadrados no desenvolvimento da pesquisa de campo.

A opção pelo método expositivo-explicativo e descritivo na construção do texto e sua divisão em quatro capítulos justifica-se pela necessidade de seguir um pensamento lógico no desenvolvimento do quadro teórico conceitual e do seu alinhamento com as restantes partes do trabalho. Por fim, a necessidade de assegurar a presença das componentes didática e metodológica, importantes para as aplicações do trabalho agora e no futuro.

Este quadro teórico conceitual estrutura-se, assim, em quatro grandes capítulos. O primeiro debate questões relacionadas com o marketing nas organizações, o segundo, com o Marketing de relacionamento, o terceiro, com o atendimento, e, o último, com a designação: marketing de relacionamento e o atendimento, equaciona e problematiza a relação entre os dois constructos.

É na intersecção destas componentes (marketing de relacionamento e atendimento) que se constrói o objeto teórico da investigação: o atendimento ao cliente como factor dinamizador do Marketing de Relacionamento. Neste âmbito, e tal como já anunciado, a Empresa “A” é o contexto para a construção do objeto empírico de análise, questão a desenvolver a partir do capítulo metodológico da Tese.

Importa destacar que o capítulo 3 “atendimento” subdivide-se em dois subcapítulos. Um deles é o clima organizacional tratado, nesta tese, como uma parte estrategicamente significativa da dimensão estratégica do atendimento.

Capítulo 1: O marketing nas organizações

Neste capítulo descreve-se o papel crítico de marketing nas organizações, sua relação com o atendimento e com o marketing de relacionamento. Também discutem-se tais aspetos como a origem do marketing, sua definição, conceitos centrais e dimensões.

1.1. Fundamentos do Marketing

“O interesse intensificado pelo marketing é paradoxal, porque muito embora seja uma das disciplinas de ação mais recentes do homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo” (Kotler, 1992, p. 29). Esta frase do professor Kotler é escolhida para a abertura do debate sobre a origem do marketing, que é, na essência, um enorme desafio. No universo da literatura, há escassez de material sobre esta matéria, que subentende no mínimo dois aspetos: (1) a origem da palavra marketing em si e (2) a origem de marketing em termos das circunstâncias ou do ano da sua divulgação ou descoberta.

O debate sobre a origem da palavra marketing condicionou a aparente partição de académicos e cientistas, em duas classes. Uma que defende que a palavra marketing vem do termo latim *mercari*, que é o ato de mercar ou comercializar. Esta ideia é suportada por Cobra (1986) e por Hernandez (2008, citado por Almeida et al., 2016, p. 14).

A declaração de Cobra (1988), segundo a qual, “marketing é uma expressão anglo-saxónica derivada da palavra *mercari*, de origem latina, que significa comércio, ato de mercar, comercializar ou transacionar” (p. 34), denota que a origem da palavra marketing é latina. Na mesma direcção, Santos et al. (2009), ressaltam que “a palavra marketing teve sua derivação do latim *mercari*” (p. 91).

A outra classe da partição defende que a palavra marketing deriva da palavra *market* do idioma inglês, que significa mercado. Dos que suportam esta teoria, destaca-se Las casas (2009), proclamando que o termo marketing de origem inglesa no Brasil é definido como mercadologia ou acção no mercado. Outros autores, como Machline (2003) e Bernardi (2007, citado por Souza, 2009), referem que a palavra marketing é de origem inglesa e deriva da palavra *market*, que significa mercado.

O dicionário e o *site* de etimologia, indicam que a palavra marketing provém da palavra *market*, de origem inglesa, que significa mercado e que, originalmente, provém do latim *mercatus*, que é o nome que se atribui ao local destinado à compra e venda de objetos. Esta palavra “*mercatus*”, com fonia similar à da palavra mercados, portuguesa, provém da palavra *mercari* ou *mercare*, que é essencialmente um verbo, que traduzido para o português significa negociar ou praticar compra e venda.

Por outro lado, o dicionário admite que alguns etimologistas acham que a verdadeira raiz etimológica seja a palavra latina *merx*, nome atribuído ao objeto comercializado (mercadoria). A fonia da palavra mercado, por outro lado, aproxima-se à das palavras *mercatus*, *mercari* e *mercare*, respetivamente, que significam comercializar e, de acordo com o dicionário universal de português e inglês, quer dizer *to market*, que traduzido para a língua portuguesa quer dizer “colocar no mercado” ou “pôr à venda”.

Quanto à época do seu princípio, vários académicos tendem a convergir. Kotler (1992) vê o marketing como uma “das disciplinas de ação mais recente do homem” como indicado na frase de abertura, pois, o marketing “apareceu formalmente, apenas no início do século XX em virtude de questões e problemas que foram negligenciados pela sua ciência-mãe, a economia” (p. 29). Quais são esses problemas?

Harry Hepner (1955) aponta a distribuição de bens como o problema principal que a economia enfrentava na altura. Porém, Pereira et al. (2009) apontam que vários outros autores ponderam que o surgimento do marketing deveu-se ao estudo do processo de distribuição de bens. A distribuição foi também estudada em 1910, na escola institucional. Pela sua focalização em actividades de intermediários, a distribuição foi reconhecida como geradora de sistema de distribuição vertical, que trouxe como vantagem, ao mundo de negócios, a redução de custos de marketing por eliminar as sucessivas operações entre o fornecedor e o consumidor.

Um sistema de distribuição vertical em marketing é, segundo Kotler (2000), constituído por grossistas e retalhistas atuando como um sistema unificado, cujo surgimento associa-se ao controlo do comportamento de canal e a eliminação de potenciais conflitos. Há, na visão de Helfer e Orsoni (1996), duas causas fundamentais dos conflitos:



Figura 2: Sistemas verticais de Marketing

Os diferentes agentes envolvidos na cadeia de distribuição nem sempre convergem em termos de objectivos. Há os que procuram o lucro, os que procuram maior quota de mercado, os que procuram expandir as vendas, notoriedade ou redução de riscos económicos.

A política de definição de preços, por parte dos distribuidores, muitas vezes, é a causa fundamental de conflitos com os produtores que “receiam ver os seus produtos vendidos ao desbarato, podendo mesmo levar a que eles se recusem a vendê-los” (p. 350). Este tipo de conflito, em casos extremos, segundo aqueles autores, pode terminar no tribunal.

De acordo com Miranda e Arruda (2004), a distribuição reaparece em 1950, como uma das funções de marketing, que corresponde ao transporte e armazenamento das mercadorias com destaque para as obras de McGarry, Shaw (1912), e Weld (1917), que descrevem as funções executadas por intermediários.

A questão colocada como *driver* do ressurgimento dos distribuidores, segundo Miranda e Arruda (2004), é: “como fazer chegar os produtos aos consumidores de modo a suprir as suas necessidades e propiciar-lhes as utilidades de tempo e lugar?” (p. 521). A esta questão pode se acrescentar, levando em conta a questão do conflito, “e sem vender os produtos ao desbarato ou *dumping*”? Autores como Bartels (1974), Dawson (1979) e Jonas & Monieson (1990), de acordo com Pereira et al. (2009), insistem que o “marketing surgiu como estudo do processo de distribuição de bens” (p. 521). Kotler (1992) veio a convergir com Helfer e Orsoni (1996), ao afirmar que “o aparecimento do marketing é recente” (p. 23), e com Chauvel (2001),

Bartels (1976) e Miranda & Arruda (2004), na declaração de que o marketing como ciência nasce por volta de 1900. Kotler (1992), porém, acautela que em termos práticos o marketing existe desde os tempos mais remotos, os tempos “da simples troca, passando pelo estágio da economia monetária, até os complexos sistemas de marketing dos nossos dias” (p. 29).

O marketing, nessa altura em que a sociedade estava-se formando, segundo Diamond e Pintel, (2013), Kotler e Armstrong (2007), manifestava-se na forma de troca de produtos, entre os povos. Las casas (2009), reforçando estas ideias, relata que a Associação Americana de Marketing (AMA), realça que a prática do marketing “sempre existiu, porém, com variação no seu grau de utilização” (p. 34). Autores, Miranda e Arruda (2004) asseveram ser “consenso na literatura que o marketing existe desde os primórdios da humanidade” (p. 41). Nessa altura, como alude Kotler (1992), o marketing era descrito como “uma atividade de negócio”, “um estado de espírito”, “uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas” (p. 29).

Numa análise circunstanciada do debate, pode-se concluir que as aparentes divergências sobre a origem da palavra marketing estão dissipadas pois, a palavra *market*, de origem inglesa, originalmente, provém do latim *mercatus*, que é o nome que se atribui ao local destinado à compra e venda de objetos. Assim, usando a lógica do pensamento matemático e do pensamento geral do género humano, a palavra marketing tem origem latina. Há convergência na interpretação do significado e utilidade de marketing.

A interpretação do significado, segundo a ideia expressa pelo dicionário e pelo *site* etimológico, mostra mais complementaridade do que discrepâncias. A afirmação “para definir marketing, é necessário, primeiramente, definir mercado” de Brown (1995, citado por Pereira et al., 2009, p. 524), leva a uma reflexão da relação profunda entre estes dois conceitos (mercado e marketing) melhor expressa em inglês, da seguinte forma: Marketing = Market + ing.

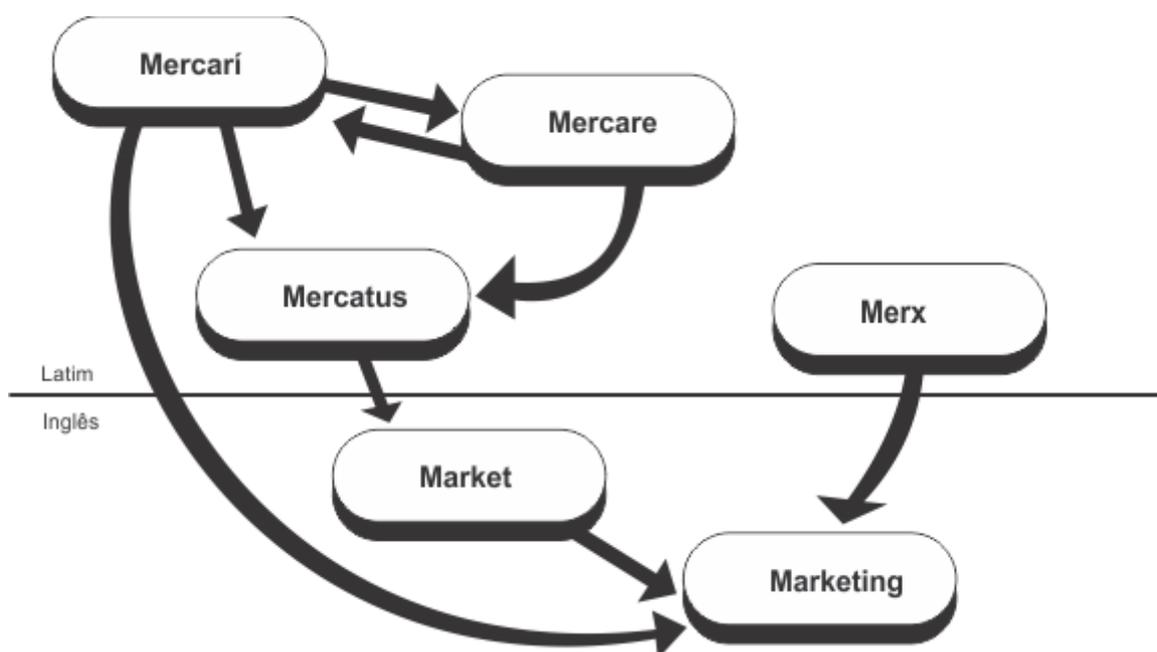


Figura 3: Origem da Palavra Marketing

Desta proposição pode, facilmente, deduzir-se que a palavra marketing é inglesa, é derivada por sufixação da palavra Market (também inglesa), acompanhada de *ing form*. O sufixo *ing*, na língua inglesa, pode ter outros significados, mas neste caso, traduz a ideia de movimento, dinâmica ou continuidade, o que faz eco com a conceção de Las casas (2011), que define marketing como ação no mercado, ou de Kotler (1992), que chamou marketing de disciplina de acção. O que interessa compreender ainda, é o seguinte: o que vem do latim é o termo inglês *market* da palavra *mercatus* de origem latina, a qual deriva também de um termo também de origem latina, *mercari* ou *mercare*.

Neste sentido, pode se reafirmar como conclusão geral que marketing, palavra inglesa, é de origem latina. Quanto ao foco de marketing, nos princípios do século XX diferentes autores que escreveram sobre o Marketing apresentaram diferentes abordagens expressando uma multiplicidade de opiniões, visões e interpretações. Uns abordaram o marketing como filosofia de ações empresariais, outros como estratégia empresarial e outros ainda, como uma disciplina objetivada ao estudo de mecanismo de troca e processo de gestão. Ficou evidente que as abordagens eram feitas em duas perspectivas: académica e de gestão. A conceção de marketing, na perspectiva académica sofreu, de acordo com Hunt (1991) e Brown (1995, citados por Pereira, et al., 2009), mudanças ao longo do tempo.

As referidas mudanças iam ocorrendo tanto na sociedade quanto no ambiente de negócio, forçando os teóricos e académicos de marketing a reexaminar o foco, as técnicas e metas de marketing com o objectivo de produzir sobre elas, alterações e adaptações para acompanhar as referidas mudanças.

Neste sentido, e de acordo com Kotler (1972), marketing tornou-se uma disciplina de gestão relacionada com a engenharia de processos, para o aumento de vendas, e, simultaneamente, de acordo com Pereira (2009), tem “assumido um carácter de ciência do comportamento aplicada” (p. 521).

A evolução de marketing atingiu um elevado estatuto, pois, conforme Kotler (1972), partiu de situações e fenómenos atrelados a mercados de *commodity* passando pelas questões institucionais. Passou também por questões de gestão, incluindo a análise, planeamento, organização e controlo e para o foco social, ocupando-se mais em questões da “eficácia de mercado, qualidade de produto, impacto social e responsabilidade social.

1.2. Definição de marketing

Existem várias formas de definir o marketing. De acordo com Kotler e Keller (2006) e Kotler (2000), todas as formas reduzem-se a apenas duas: uma que define o marketing como um processo social, e outra, como um processo de gestão. Assim, para Kotler (2000), “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (p. 30).

Já na perspectiva de gestão, o marketing é, segundo o mesmo autor, baseado nas obras de George, Freeling e Court (1994), “o processo de planear e executar a conceção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (p. 30). Esta perspectiva, de administração de marketing, é, na visão de Kotler (2000), a “arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (p. 30).

As duas definições destacam a função de marketing de assessorar pessoas, individual ou coletivamente, na identificação e satisfação das suas necessidades através de actividades de criação e troca. Além disso, o marketing incentiva o estabelecimento e a manutenção de relações entre as entidades envolvidas no processo, de tal forma que a meta final seja a satisfação do homem, de forma lucrativa.

As definições de Kotler (2000) encontram ressonância numa outra, do mesmo autor que diz “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca” (p. 31).

Há, no marketing, dois contextos distintos: teoria de marketing e administração de marketing. De acordo com Miranda e Arruda (2004), a construção da teoria de marketing começa com o surgimento das escolas de mercadorias e funcional. A escola das mercadorias é baseada em conceções económicas (p. 41) e é focalizada nas transações de vendas de objetos numa perspectiva de interação entre o vendedor e o comprador. Batizada por este nome pois, segundo Sheth, Gordon e Garret (1988), referidos em Miranda e Arruda (2004), surgiu numa época em que o foco do marketing era a distribuição de alimentos (p. 42).

A escola funcional tinha um foco complementar ao das mercadorias – “as actividades necessárias para a execução das transações de marketing entre consumidores e fornecedores” (p. 103). De acordo com os mesmos autores, a escola de *Commodity* baseia-se na questão “em qual elemento de marketing concentrar-se?” Para a escola funcional, a questão é: “como executar as transações mercadológicas?” (p. 42). Uma das dificuldades mais notáveis para a construção da teoria de marketing, é que os fenómenos de marketing não se assentam em bases estáveis, sobre as quais se possa construir leis que se perpetuem. A outra é a falta de estudos similares à análise SWOT sobre as teorias já propostas como reclamam Miranda & Arruda (2004).

Rocha e Luce (2006) esperavam que na nova teoria de marketing (MR) fossem encapsulados os conceitos já existentes. Neste sentido, Sharma & Sheth (1997), propuseram que fossem inclusos tais conceitos e constructos como, o marketing interno, marketing simbiótico, alianças estratégicas e parcerias, cooperativas de marketing e orientação de longo prazo.

No pensamento de Miranda e Arruda (2004), os pesquisadores, cada um no seu tempo, propõem os seus modelos, de forma isolada e independente das pesquisas prévias, num total “desconhecimento da existência e conteúdo das principais escolas validadas no passado” (p. 40). Na perspectiva destes autores, os novos modelos deviam ser construídos com base nos existentes. Ainda no debate sobre a teoria geral de marketing, Sheth, Gardner e Garrett (1988), mostram que apesar de Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), defenderem a existência de uma teoria geral de MR universalmente aceite, todas as tentativas neste sentido falharam.

1.3. Conceitos centrais de marketing

A compreensão do marketing pode ser aprofundada com a ajuda dos seus conceitos centrais, como necessidades, desejos e procura, segmentação, posicionamento e mercado-alvo, marketing mix, entre outros.

1.3.1 Necessidades

Toda a atividade de Marketing tem como ponto de partida as necessidades e desejos das pessoas. A necessidade define-se como o estado de privação de uma satisfação básica. “A humanidade precisa de comida, ar, água, e abrigo para sobreviver” (Kotler, 1992, p. 31). As necessidades são de dois tipos: expressivas e utilitárias.

As expressivas satisfazem as exigências sociais e espirituais e estão muito ligadas ao sentimento que o indivíduo tem quando, tiver a sua roupa fora da moda e não conseguir ajustar o seu ser ao momento. As utilitárias, por sua vez, estão ligadas à resolução de problemas básicos como comprar comida, roupa, ou ter albergue. A necessidade existe naturalmente, não é criada pela sociedade nem pela força de vendas ou outros profissionais de Marketing. As acções coordenadas de marketing visam criar a percepção da discrepância entre o estado atual e o desejado da pessoa, motivando-o e direcionando-o para a aquisição do incentivo, que satisfará a sua necessidade. Neste caso, a necessidade torna-se um desejo.

1.3.2 Desejo

Desejo é, conforme Kotler (2000), a vontade por coisa específica para satisfazer uma determinada necessidade. Diferentemente da necessidade que tem carácter natural, o desejo tem carácter cultural, pois, as pessoas com fome podem comer alimentos diferentes consoante

as suas culturas. Devido ao fenómeno da globalização em geral e da unidade nacional, em particular, para Moçambique, as distâncias, fronteiras físicas e diferenças culturais tendem a reduzir. Os usos e costumes, das pessoas do norte ao sul, tendem a unificar-se de tal forma que pessoas de origens diferentes se pareçam da mesma origem.

O facto de, as necessidades e os desejos serem dinâmicos e ilimitados contra a limitação dos recursos trouxe, segundo Chacha (2010), lições de humildade nas pessoas. Estas passaram a obedecer à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e a maximizar o aproveitamento dos seus recursos. Este fenómeno ajudou a desmistificar as acusações dos críticos de que o Marketing cria necessidades e induz as pessoas a comprarem coisas que não desejam. Na verdade o marketing desperta os desejos e influencia a procura, tornando um determinado produto mais apropriado e adquirível.

1.3.3 Procura

Um outro conceito de marketing muito importante é a procura. A procura representa o conjunto de pessoas do mercado com desejos declarados sobre produtos específicos. Estas pessoas têm, para além da simples vontade de querer, a habilidade e a disposição de comprar os produtos em causa. O cruzamento da informação sobre o querer e o poder, tem um papel estrategicamente importante, na previsão de vendas, disponibilização do produto nos pontos de venda, de canais de distribuição e de aprovisionamento de recursos adicionais para o suporte da produção e das vendas e na decisão sobre a necessidade de recrutamento e desenvolvimento de pessoal para reforçar a linha da frente, de produção ou de suporte.

Nesta perspectiva, a maior preocupação dos analistas do mercado é mensurá-lo em termos de responder à pergunta: “Quantas pessoas no mercado estão dispostas e habilitadas a comprar os produtos que a empresa vende”, do que avaliar apenas a quantidade de pessoas que desejam o produto, uma vez que querer não é poder.

Deste modo, é fácil perceber que os três conceitos estão fortemente relacionados. A necessidade e o desejo são condições necessárias para a procura. O poder de compra, recurso necessário para a troca, é a condição suficiente. Matematicamente, a procura é uma função do desejo e este, função da necessidade, ou simbolicamente: $P=f(d(n))$

1.3.4 Mercado

Em Marketing, a palavra mercado pode ser usada para significar a troca ou procura de produtos. Quando a palavra *mercado* é usada para significar troca de produtos, a Associação Americana de Marketing, segundo Kotler (2000), sugere definir o mercado como sendo o agregado de todas as forças ou condições dentro das quais compradores e vendedores tomam decisões que resultam na transferência de bens e serviços.

Muito frequentemente, a palavra mercado é usada para definir uma região geográfica específica, onde compradores e vendedores se encontram para trocar valores. Quer dizer, mercado é o lugar físico onde compradores e vendedores se encontram para trocar bens, serviços e ideias. (...). Nos grupos não-consumidores, temos o mercado de eleitores, onde os políticos fazem as suas campanhas de caça ao voto, o mercado de trabalho que congrega os que procuram e os que oferecem emprego; o mercado de doadores, onde se oferecem privilégios especiais aos contribuintes em troca de apoios financeiros, o mercado acadêmico, legislativo, entre outros.

O crescimento de mercado depende de dois vetores fundamentais, um constituído de factores macroeconómicos e outro, de factores microeconómicos. De acordo com Kotler (2000) e Reis (2000), as estratégias de crescimento de mercado, por conta do marketing organizacional, foram desenvolvidas por Ansoff e são quatro: penetração, diversificação, desenvolvimento de mercado e de produto.

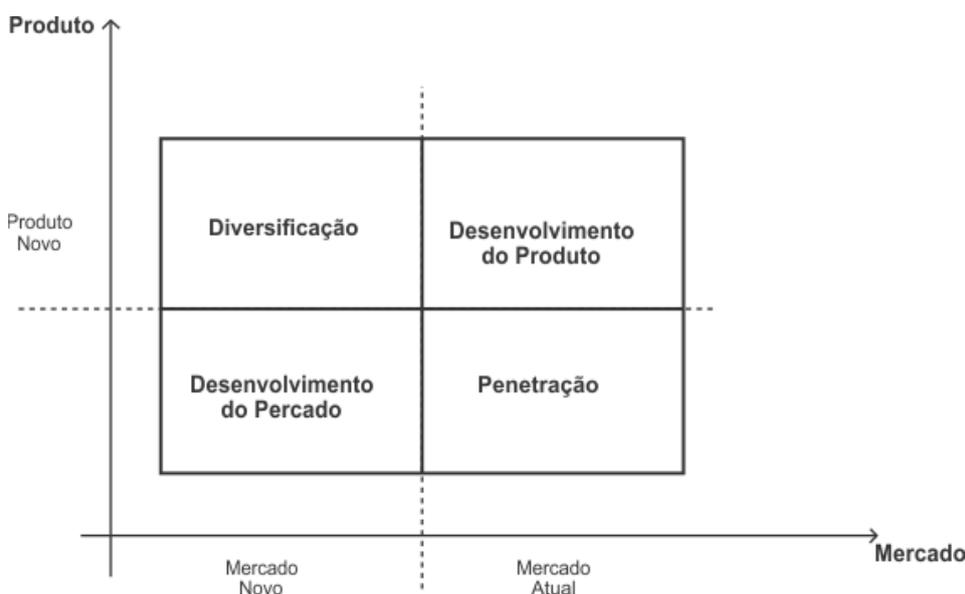


Figura 4: Matriz produto-Mercado (Ansoff)

Fonte: Adaptado de Reis (2000, p. 96)

Penetração no mercado é a estratégia que uma empresa aplica quando pretende aumentar o volume de vendas dum produto existente no mercado onde este é vendido. Segundo Kotler (1992), existem três possibilidades de implementar a penetração. A primeira consiste em estimular os consumidores a aumentar a sua taxa atual de consumo oferecendo incentivos de preço para um maior uso ou sugerir novos usos do produto. A segunda é atrair os consumidores da concorrência, aumentando a diferenciação da marca ou a promoção. A última possibilidade consiste em converter os não usuários em clientes, o que requer, a redução de preços, mais comunicação e oportunidade de experimentação livre de pagamento para os potenciais clientes.

A extensão de produto também conhecida por desenvolvimento de produto é aplicada por empresas que pretendem vender novos produtos para o mesmo mercado. Há, igualmente, três possibilidades. A primeira consiste em adaptar os produtos existentes introduzindo neles novos atributos. A segunda consiste em introduzir modificações no produto, ou criar diferentes versões do produto ou ainda, desenvolver diversos tamanhos. A última consiste em introduzir produtos essencialmente novos no mercado.

Extensão de mercado. Esta é a estratégia que a empresa aplica para alcançar novos mercados com os mesmos produtos. Também chama-se desenvolvimento de mercado. Para Kotler (1992), existem duas possibilidades para a sua implementação. Uma é abrir mercados geográficos adicionais e a outra, é atrair segmentos de mercado por via de novos canais e ou novos meios de comunicação. Por fim, tem-se a diversificação, que é a estratégia das empresas quando estas pretendem vender novos produtos para novos mercados.

A segmentação do mercado constitui um esforço que o marketing de uma organização desenvolve com vista a aumentar a precisão das suas ações no mercado. Segundo Brown (1997), segmentar é o processo de dividir um mercado predefinido em grupos homogêneos em relação aos produtos e serviços de uma empresa. É base para o desenvolvimento de produtos e serviços que se encaixam aos benefícios e valores percebidos por clientes. A segmentação ajuda os profissionais de marketing na percepção das necessidades de mercado e do comportamento do consumidor.

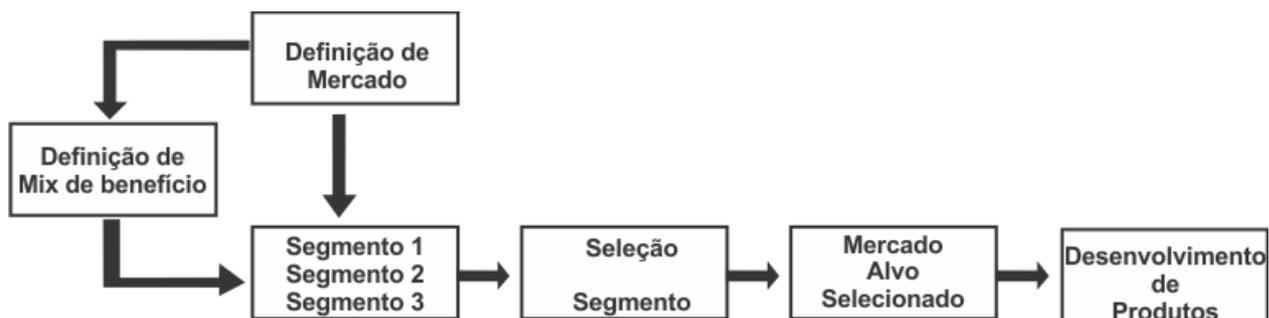


Figura 5: Segmentação de mercado-alvo

Fonte Adaptado de Brown (1997, p. 34)

É importante que cada segmento tenha um tamanho aceitável para gerar o retorno do investimento em tempo real e que seja, simultaneamente, identificável, acessível, mensurável e estável, para o controlo dos seus hábitos de compra, evolução e comportamento de consumo. De acordo com vários autores, incluindo Kotler (2000) e Brown (1997), há várias abordagens para segmentar um mercado.

A abordagem demográfica, que é o uso de tais variáveis como a idade, o sexo, o *status*, a raça, a religião, a classe social, a profissão, o nível de instrução, o tamanho da família, o ciclo de vida da família, a abordagem geográfica, que subdivide o mercado em função de tais variáveis geográficas como estados, nações, cidades, municípios e regiões.

A abordagem psicográfica, que se ocupa dos traços psicológicos dos consumidores e inclui a ambição, a autonomia, a impulsividade, o autoritarismo, o conservadorismo, a liderança, e por fim, a abordagem comportamental que se traduz em tais variáveis como as preferências, as atitudes, os factores que influenciam a decisão de compra, o nível de lealdade à marca, a sensibilidade em relação aos factores-chave de sucesso, a atitude perante o que compra, a forma como usa o produto e o que faz com o produto depois de tê-lo usado na totalidade, entre outros aspetos comportamentais, incluindo as reações perante uma dada oferta.

Na visão de Brown (1997), o mercado industrial usa uma segmentação macro, baseada no tipo de indústria e regiões geográficas e segmentação micro, baseada nos hábitos de compra e características de uso do produto.

1.3.5 Posicionamento

Na visão de Brown (1997), a palavra posicionamento refere a estratégia de construir uma oferta, com valor e benefício, satisfazendo às necessidades e desejos percebidos pelo mercado. É um exercício que os profissionais de marketing têm na promoção de um produto, conferindo-lhe um lugar distinto, valorizado, de prioridade e superior ao ocupado pelos produtos da concorrência nas mentes do mercado-alvo. McKenna, de acordo com Brown (1997), trouxe o conceito de posicionamento dinâmico com três etapas: posicionamento do produto, do mercado e da empresa.



Figura 6: Posicionamento dinâmico

No posicionamento do produto a empresa determina como gostaria que o seu produto fosse percebido pelos clientes no mercado-alvo.

Algumas empresas procuram que os seus produtos sejam percebidos como produtos de alta qualidade, valor para dinheiro ou tecnologia avançada. Ao posicionar um produto na mente do mercado, procura-se mostrar quão diferente é o produto relativamente aos existentes no mercado; usam-se, para o efeito as chamadas ferramentas de diferenciação.



Figura 7: Estratégia de posicionamento

Fonte: Brown (1977, p. 35)

A diferenciação pelo pessoal, segundo Kotler (2000), deve ter como pressuposto que a avaliação do serviço prestado inclui a avaliação das atitudes e comportamentos do pessoal que o presta. Tudo começa com o processo de recrutamento, passa pela formação e integração em

que o novo colaborador tem a oportunidade de “beber”, de forma sistemática, a cultura da empresa. As empresas usam esta fonte de diferenciação se tiverem a certeza de que o seu pessoal é de facto o seu bem mais precioso, valorizado e suficientemente equipado de competências. O pessoal em questão deve exalar, confiança, por meio da cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e ser dotado de uma comunicação boa e efetiva. No posicionamento de mercado, procura-se o reconhecimento e credibilidade. Assim, a empresa procura estabelecer uma percepção forte e favorável na mente do mercado-alvo, usando uma formulação efetiva de marketing mix com ênfase nas estratégias de comunicação e de distribuição.

No estágio de posicionamento da empresa, esta posiciona-se a si mesma e para tal, pode usar a sua atitude perante os seus clientes, a reputação pela qualidade de serviço ou valor, pela sua equipa de estudos e desenvolvimento ou pelo seu dinamismo e inovação traduzidos pela capacidade de desenvolver programas de novos produtos e serviços.

Mercado-alvo é o mercado que uma empresa decide servir em virtude de não ser possível nem rentável servir a todos os mercados disponíveis. A decisão de escolher este ou aquele mercado depende dos objectivos que a organização procura alcançar.

Estas três estratégias: Segmentação, posicionamento e mercado-alvo, são conhecidas em marketing como “estratégias de mercado”.

1.3.6 Marketing mix

O conceito de marketing mix foi, de acordo com Gronroos (1994), Borden (1984) e Waterschoot e Bulte (2006), originalmente introduzido por Neil Borden⁵ na década de 1950 e constava de uma mistura de 12 elementos. O professor Borden encontrou a expressão *marketing mix* num boletim de investigação sobre a gestão de custos de marketing nas empresas, da autoria do professor James Culliton⁶ (1948), que descreveu o profissional ou o executivo de marketing como um artista, decisor e “misturador de ingredientes”.

⁵ Professor Associado de Publicidade e Marketing na Harvard Business School. Foi presidente da Associação Americana de Marketing (AMA) e membro da Associação dos Economistas Americanos.

⁶ James Culliton é professor Associado

Borden gostou da ideia de chamar o profissional de marketing de misturador de ingredientes. Na sua concepção, o profissional de marketing é alguém que está constantemente engajado na atividade de misturar políticas, técnicas de marketing, procedimentos e suas qualidades pessoais. Estas incluem responsabilidade, criatividade, habilidade de planificar, o conhecimento de psicologia e sociologia para antecipar as ações dos seus clientes e concorrentes, e dar resposta ao mercado.

Mais tarde, na década de 1960, McCarthy simplificou os 12 elementos para apenas 4 que ficaram, segundo Gronroos (1994) e Kotler (2000), canonizados e popularizados como os 4 *Ps* por volta de 1970, nomeadamente, produto, preço, praça e promoção. O debate sobre os 4 *Ps*, da forma como é feito, leva, segundo Gronroos (1994), a duas conclusões hipotéticas. A primeira refere que McCarthy não entendeu o significado do conceito de marketing mix de Borden e a segunda, que os seus seguidores fizeram uma má interpretação das suas intenções.

Na visão de Quelch e Jocz (2008), o paradigma dos 4 *Ps*, introduzido por McCarthy, é bastante útil particularmente quando os produtos tangíveis representam a maior porção na economia para além de ser fácil de compreender e de ensinar no campo da educação. Porém, nos nossos dias, parece estar a perder a prestigiosa posição que vinha ocupando.

Com a globalização do mercado, reconhecimento da importância do cliente e da necessidade da sua retenção, emergem novas abordagens na pesquisa e na gestão de marketing. Estas abordagens trazem consigo a mudança de foco nas transações comerciais para o relacionamento com o cliente. Talvez seja por isso que, ao longo do tempo, foi-se introduzindo mais um P, para 5 *Ps*, (...), até para os 8 *Ps* do marketing integrado de serviços.

No pensamento de Gronroos (1994) gerir os 4 *Ps* significa depender do marketing de massas, em que os clientes são vistos apenas como números, para fins estatísticos na análise e avaliação da participação de mercado. Assim, para aquele autor, mesmo o conceito de “Departamento de Marketing” usado em quase todas as empresas, torna-se obsoleto e devia ser substituído por um outro, para que a organização consiga tornar-se orientada para o mercado. Neste contexto, todos os departamentos de uma empresa devem empenhar-se no conhecimento da preferência dos clientes. Isto significa que tudo o que todos fazem deve visar satisfazer o cliente. Por outras palavras, a empresa deve ter funcionários fiéis e comprometidos para se ter também clientes fiéis e comprometidos. Não se deve esperar

apenas por um grupo de trabalhadores com a designação coletiva de “Departamento de Marketing”. Apesar de muito criticado, o paradigma dos 4 *Ps* de McCarthy (1960), tornou-se um modelo universal de marketing, um paradigma dominante para muitos académicos e com um tremendo impacto na prática empresarial. O modelo é assim considerado o modelo básico de marketing senão a teoria de marketing.

1.4. As dimensões de marketing

Para além dos conceitos principais de marketing, há três dimensões que facilitam a sua compreensão: a dimensão filosófica, funcional e a de gestão. A dimensão filosófica traz as orientações adotadas pela empresa como base das ações da administração de marketing.

De acordo com Kotler (1992), Kotler (2000), Kotler e Keller (2006), há cinco alternativas para as empresas conduzirem as suas actividades de marketing: conceito ou orientação de produção, produto, vendas, marketing, social e holística. Enquanto a orientação de produção sustenta que os consumidores preferem produtos largamente disponíveis a preços baixos, sendo, por isso, a eficiência produtiva e distribuição em massa a baixo custo, a maior preocupação dos gestores de empresas; a orientação do produto sustenta que os consumidores preferem os produtos inovadores ou de qualidade e desempenho superiores.

As premissas implícitas para o conceito de produto, segundo Kotler (1992), mostram que a empresa deve produzir produtos de boa qualidade e vendê-los a preços justos para que não haja insatisfações por parte dos consumidores que, em princípio, não estão interessados em resolver problemas. Eles conhecem bem as marcas dos concorrentes disponíveis e a sua decisão é baseada no binómio qualidade - preço.

A orientação de vendas sustenta que em condições normais os consumidores não comprarão o suficiente a não ser que haja promoção de vendas para vencer tanto a resistência quanto a inércia que os caracteriza. É um conceito muito comum em negócios, sobretudo quando a oferta é superior à procura. Esta é a característica própria das empresas que vendem aquilo que produzem em vez de produzir o que podem vender.

A venda torna-se a principal base das trocas de marketing. É neste caso, como afirmam Nickels e Wood (1999), que o marketing se confunde com a função venda. Mas como indica Kotler (2000), apoiado nas obras de Machan (1998) e Vlasic (1997), o objectivo de marketing

é, “tornar a venda supérflua” (p. 30), conhecer bem o cliente e adaptar o produto a ele para que se venda por si próprio. Isto leva a concluir que sem a produção em massa, as empresas não precisam de se “livrar” de produtos, nem de exercitar técnicas de persuasão, que “obrigam inocentes” a comprar o que não necessitam nem desejam.

Mas como para os vendedores conseguirem vendas substanciais devem usar várias estratégias, há ocasiões em que estes chegam a mentir. Kotler (1992) considera que “as empresas que praticam o conceito de venda tipicamente consideram que os seus produtos são vendidos e não comprados” (p. 41).

Tais empresas incluem o reconhecimento, por parte dos clientes, de que os vendedores são astutos e, portanto, há necessidade de se controlar a situação em cada momento de verdade. Por outro lado, há que pensar que os clientes insatisfeitos vão esquecer as suas insatisfações e nem as propagarão a outras pessoas e também, a consideração de que o mercado não está vazio e, portanto, a empresa não pode ficar refém dos mesmos clientes.

A orientação de marketing, segundo Kotler (2000), “é uma filosofia que desafia as três orientações de negócios que acabamos de discutir” (p. 41). Ela sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no facto de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente dos seus mercados-alvo selecionados” (p. 41). Isto é, segundo Kotler (1992), “o entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visando adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais eficiente e efetiva que os concorrentes” (p. 42).

A orientação de marketing, também conhecida como orientação para o mercado, indica, segundo Pereira et al. (2009), a importância de preservar o foco, com igual intensidade, no cliente e no concorrente. Isto significa que as decisões que a empresa for a tomar, devem visar o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, ou seja, tudo o que a empresa tiver de fazer para o cliente deve “fazê-lo de modo a atingir uma posição de superioridade com relação à concorrência” (p. 532). Os consumidores atuais procuram produtos e serviços com um valor superior àquele que a concorrência oferece. No seu estudo, Kohli e Jaworski (1990, Narver & Slater, 1990, citados por Pereira et al., 2009, p. 527), concluíram que para o sucesso de uma orientação para o mercado, a empresa deve observar, em simultâneo, as

seguintes condições: (a) ter o cliente como o foco da atuação; (b) coordenar todas as ações de marketing; (c) ter o aumento da lucratividade como consequência lógica da coordenação das ações e foco no cliente.

Aqueles autores colocam três pré-condições ou antecedentes para a orientação para o mercado, incluindo, o papel da direção da empresa, a dinâmica interdepartamental e a organização interna da empresa. Os autores declaram, em relação ao papel da direção, que se esta tiver uma maior aversão para o apoio às ações de marketing, então, haverá menor possibilidade de a empresa estar orientada para o mercado.

Em relação à dinâmica dos grupos que, neste caso, avalia o nível do seu relacionamento e colaboração, os autores indicam que, a) quanto menor for a quantidade e a qualidade da informação trocada e b) quanto menor for o nível de coordenação entre os diferentes setores, maior será a possibilidade de se realizar ações coordenadas de marketing, e a possibilidade de conflitos entre os diferentes setores será maior. Relativamente ao terceiro antecedente, os autores destacam que quanto maior for a formalização, a centralização e a disputa política entre as pessoas e departamentos, menor será o nível de orientação para o mercado.

A orientação de marketing social, por seu turno, sustenta que a tarefa da organização “é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade” (Pereira et al., 2009, p. 47).

Uma das grandes exigências desta orientação é que, nas suas práticas de marketing, as empresas se lembrem das considerações sociais e éticas. Por outras palavras, no seu planeamento de marketing a empresa deve procurar um equilíbrio entre os lucros, satisfação dos consumidores e satisfação do interesse público.

As premissas desta orientação apontam a produção de clientes simultaneamente satisfeitos e saudáveis, a contribuição da empresa na melhoria contínua da qualidade da vida das pessoas e a luta por promover os benefícios que constituem o interesse dos consumidores, evitando, neste caso, por completo, tudo o que não for adequado aos interesses do público.

Em suma, pode-se dizer, que a dimensão funcional de marketing, segundo Kotler e Keller (2006), vê o marketing como o estudo dos relacionamentos de troca. A tarefa principal dos profissionais de marketing, neste caso, é, segundo Pereira et al. (2009), estabelecer relacionamentos duradouros que facilitem a troca de valores entre indivíduos e organizações, tendo em conta que a troca é um dos conceitos centrais mais importantes de marketing.

A dimensão de administração de marketing centra-se no processo de administração estratégica e operacional de marketing para a concretização dos objectivos organizacionais. É fortalecida pelo surgimento da escola administrativa em 1940. Segundo Miranda e Arruda (2004), esta escola tinha uma perspectiva voltada para o relacionamento entre vendedores e consumidores. Para a concretização das transações de marketing, introduzindo-se a componente interativa. É nesta escola que surgem os conceitos de marketing mix com o professor Borden e de segmentação de mercado com Smith (1956).

Capítulo 2. Marketing de Relacionamento

Os desenvolvimentos teóricos que aconteceram quase nos finais da década de 1980 e ao longo da década de 1990, trouxeram uma nova abordagem nas organizações. Através dessa abordagem, os clientes deixam de ser números passam a ser parte integrante das organizações. Estas, por seu turno, deixam de depender do paradigma “4Ps” e tornam-se orientadas para o mercado. As organizações abraçam um novo paradigma: o marketing de relacionamento (MR), que é definido, segundo Gordon (2008), como um processo contínuo de identificação e criação de valores para o cliente e a partilha de benefícios mútuos, entre os envolvidos, enquanto durar a parceria.

Já em 1998, Gordon previa que a manutenção de clientes, referida em Cobra (2009), não seria para todos os clientes mas para os que a organização selecionar na base de algum critério.

Nesta seção do texto discutem-se várias definições do MR, os momentos principais da sua origem, os relacionamentos de natureza profissional, os objectivos, equívocos e constructos de MR. No fim analisa-se relação entre os constructos e apresentam-se os passos para a implementação do MR. Antes de mais, e em jeito de introdução, começamos por debater, em breve, o que está a montante do marketing de relacionamento, ou seja, os relacionamentos humanos.

2.1. Os relacionamentos humanos

Relacionamento é, de acordo com a descrição de Silva (2014) no *site* etimológico, uma palavra de origem latina, *Ralatus (relatio)* que, na essência, é o particípio passado de *Referre*, combinação de “Re” (de intensificar) e “ferre” (de portar ou levar). A palavra *relatus (relatio)* tem vários significados incluindo: levar consigo, apresentar, relacionar e restaurar, no sentido de trazer de volta.

O dicionário da língua portuguesa acrescenta tais significados como, ato ou efeito de relacionar, no sentido de colocar em lista, ou de relacionar-se. O relacionamento, como afirmam Rocha e Luce (2006) e Gummesson (2005), é muito antigo. Ele existe com o nascimento do género humano e com ele evoluiu no íntimo do seu comportamento. A literatura apresenta conclusões de estudos de natureza e perspectivas interessantes e diversificadas sobre o relacionamento. Neste sentido, Mello et al. (2006) no seu estudo intitulado “Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas“, mostram que o relacionamento que uma pessoa conquista e desenvolve ao longo da vida, varia com as oportunidades que ela tem de interagir socialmente nos diferentes estágios do ciclo de vida” (p. 35).

Isto significa que a pessoa vai conquistando e desenvolvendo relacionamentos ao longo da sua vida, a partir da sua infância, passando pela adolescência, juventude, fase de adulto até à velhice. Estes autores constataram, também, que os relacionamentos não só variam com as etapas do ciclo de vida, mas também, com os níveis de compromisso, intensidade emocional e estabilidade.

Apoiados nos estudos de Fournier (1994), aqueles autores concluem que, na fase inicial do adulto, o relacionamento reveste-se de uma alta intensidade emocional e de um menor nível de compromisso. Esta combinação condiciona um relacionamento fraco e fácil de se romper. Na fase final de adulto, pelo contrário, a intensidade emocional do relacionamento é reduzida e o nível de compromisso, elevado. Este facto torna o relacionamento mais estável.

Os estudos de Reisman (1979, citado em Mello et al., 2006), por outro lado, encontraram que os “adolescentes baseiam as suas relações no prazer e na busca de popularidade” (p. 35) e que o relacionamento dos adultos é fundado no senso de utilidade. Isto faz com que os adultos foquem o seu relacionamento “principalmente, nos talentos e potenciais parceiros de relação”

(p. 35). A dimensão “género” é também referida como de extrema importância no estudo do relacionamento apontando, aparentemente, a vantagem feminina. O estudo de Mello et al. (2006) reforça que o género tem um papel significativamente importante na dinamização do relacionamento.

Destaca-se, nele, que os homens são diferentes das mulheres no nível de comprometimento, de disposição para o relacionamento e no das manifestações emocionais. As mulheres, diferentemente dos homens, envolvem-se mais emocionalmente e são mais comprometidas no relacionamento do que os homens. Os homens, por sua vez, aproximam-se mais rapidamente do que as mulheres, mas são menos comprometidos do que elas.

Na reflexão sobre estas proposições pode se colocar em debate a seguinte questão: o que está na base destas diferenças que, aparentemente, enaltecem a vantagem feminina sobre os homens? Na tentativa de dar resposta a esta questão, várias alternativas podem ser discutidas. Na visão de Chacha (2010), “a mulher investe o seu tempo em actividades de encorajamento e apoio ao próximo” (p. 99). O “próximo”, segundo Alberoni e Veca (1996), “é constituído por todos aqueles em relação aos quais temos um poder imediato e real” (p. 132).

A mulher, principalmente a africana, acumula experiências diversificadas desde a sua infância. Ela foi programada e educada a não viver a sua vida mas sacrificá-la, servindo e agradando ao próximo (marido e seus familiares). Desta educação pode resultar o desenvolvimento de um relacionamento duradouro para com os pais do marido e demais familiares.

Chacha (2010) enfatiza que a mulher “preocupa-se com a qualidade do seu relacionamento” (p. 99). Talvez seja por isso que o relacionamento entre as mulheres é confidente, íntimo e mais expressivo emocionalmente. De acordo Parks e Floyd (1996, citados em Chacha, 2018), “a mulher tem maior probabilidade, do que o homem, de desenvolver e gerir relações pessoais até eletronicamente” (p. 94). Este facto é certificado nos estudos de Kuchinskas (1998, citado por Chacha, 2018, p. 102), que descreve como forte a interação que as mulheres estabelecem no seu *site* feminino denominado *e-village*, baseado em Nova Iorque.

Um outro aspeto que contribui para o fortalecimento do relacionamento da mulher é a sua forma de comunicar-se que, segundo Herring (1993), é assinalada de expressões de

apreciação e agradecimento, que em geral, fazem os outros participantes sentirem-se bem-vindos e confortáveis ao ambiente. No mesmo sentido, Ferris (1996), sublinha que a mulher é mais focalizada na interação positiva e em contrapartida, o relacionamento dos homens centra-se nos interesses compartilhados e assuntos mais práticos. A este respeito, Chacha (2010) conclui: “o homem dá mais valor ao poder, competência, eficiência e orientação para o resultado” (p. 99).

O facto de a mulher em muitas sociedades, sobretudo africanas, não viver a sua vida como gostaria de a viver, é bíblico: “Vós, mulheres, sujeitai-vos aos vossos maridos, como ao Senhor” (Efésios 5, 22). Todavia, por consequência lógica das orientações da mesma bíblia, no mesmo livro, “ Vós, maridos, amai as vossas mulheres, como, também, Cristo amou a igreja, e a si mesmo se entregou por ela” (Efésios 5, 25); o homem devia sacrificar-se mais pela mulher, e, se necessário, até morrer por ela, como Jesus morreu pela sua igreja. No mínimo, cada um dos dois devia comprometer-se com o outro, negando-se a si próprio pela aceitação da vontade do outro.

Ainda neste contexto de relacionamento, Mello et al. (2006), partilham, na sua obra, os resultados de estudos realizados por Antonucci (1983), Bell (1981), Berndt (1982), Colarossi e Eccles (2000) e Hobfoll (1986), que concluíram que, em média, os homens são “mais satisfeitos com o seu relacionamento matrimonial do que as mulheres e que estas possuem mais relacionamentos satisfatórios fora do casamento do que os homens” (p. 35).

Nas famílias, o relacionamento entre o marido e a mulher é construído na base do amor e confiança dos dois, na base de um projeto de entendimento baseado na comunicação, em que a arte de saber ouvir e o dom da escuta ativa são pilares. Neste caso, havendo crise, não se procura o culpado, mas, partilha-se a responsabilidade e o maior desafio é conseguir uma comunicação eficaz. Na mente de ambos deve estar a recordação de que a relação constrói-se em sacrifício, comunhão e em amor e que comunhão significa que tudo o que todos fazem é para todos, pois, as metas são comuns. Comunhão é também, viver debaixo da mesma influência, da mesma orientação e regidos pelos mesmos princípios.

A infidelidade conjugal, um fenómeno que Engels (1884), na sua obra “A origem da família da propriedade privada e do estado”, defende que foi concedida ao homem como direito, tal como mostra a famosa história bíblica da mulher adúltera em João 8. Na referida história,

homens sábios: doutores da lei entre escribas e fariseus, moverem uma ação violenta, contra a mulher apenas, deixando o homem em paz, como se a mulher pudesse cometer o adultério sozinha.

2.2. O surgimento do marketing relacional

Os desenvolvimentos teóricos que aconteceram quase nos finais da década de 1980 e ao longo da década de 1990, despertaram um novo tipo de preocupações nas empresas: a necessidade para a melhoria contínua dos relacionamentos entre fornecedores e seus clientes. Os referidos relacionamentos eram, segundo Berry (2003), orientados, essencialmente, para reduzir a perda de clientes, resultante da crescente competitividade. A este respeito comentam, Crescitelli e Ogden (2007), ser muito mais fácil e barato reter clientes atuais do que conquistar novos. Assim, Kotler (2000) propôs a prática do marketing de relacionamento como o caminho da vitória.

As pesquisas feitas por Estender, Mendes e Macedo (2015), sobre a importância do MR para a fidelização e satisfação de clientes, tiveram resultados similares às de Marques (2012, p. 63), que focalizou a sua investigação na transformação da fidelização de clientes em vantagem competitiva. As referidas investigações culminaram com a proposta das seguintes atividades de criação de valor, por parte do cliente, visando a sua fidelização: (a) o conhecimento profundo do portfólio de produtos e serviços da empresa; (b) a experiência do uso de produtos e serviços da empresa; (c) a relação e proximidade do cliente à empresa (vice-versa) e (d) a crença ou fé na marca.

O trabalho de Marques (2012), neste contexto, mostra-se transformacional. Trouxe uma nova abordagem, sob a qual, os clientes deixam de ser números e de ser importantes para a participação de mercado apenas e passam a ser parte integrante das empresas. Como referem Gonçalves et al. (2002), as empresas passam a lidar com os clientes, de uma forma diferente, o que na visão de Cobra (2009), lhes confere vantagem competitiva em relação à concorrência.

Surge, então, o MR, expressão que, segundo Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), foi formalizado por Berry (2003), como resposta às mudanças significativas das condições de negócio que, segundo Wood et al. (1998), foram impostas pelo mercado. Essas respostas visam, na visão de Madruga (2006), a criação de uma administração integrada das interações

com os clientes e para Porter (1986), a criação de potenciais de diferenciação ou vantagem competitiva sustentável e não passível de imitar. De acordo com Rocha e Luce (2006), as bases conceptuais e estratégicas do MR foram desenvolvidas na década de 70, embora o próprio marketing de relacionamento tenha sido difundido na década de 90. Gronroos (1994), Sharma & Sheth (1997), declaram que o “novo campo foi saudado pelos estudiosos como promissora perspectiva para uma disciplina: uma reformatação radical, uma mudança de paradigma do marketing de trocas discretas para o de trocas relacional ou ainda uma nova teoria geral de marketing” (Rocha & Luce, 2006, p. 87).

No pensamento de Madruga (2012), “a expressão marketing de relacionamento surgiu timidamente na década de 80 na área académica, que contestava a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações, e atualmente começa a tomar o seu lugar de importância nas organizações” (p. 20).

O autor indica que o surgimento do marketing de relacionamento foi influenciado por várias correntes teóricas e metodológicas, incluindo o marketing de serviços, o marketing industrial e a corrente dos defensores da qualidade total. Dwyer et al. (1987), na mesma direção, apontam como correntes teóricas e metodológicas, a economia industrial, ciências políticas, psicologia social, sociologia e antropologia e considera os seguintes desenvolvimentos, como resultados directos das contribuições daquelas disciplinas: primeiro, o estudo sobre o relacionamento comprador-vendedor nos princípios de 1980 nos EUA com foco na abordagem dos canais de distribuição; segundo, o enfoque na interação e teoria de redes que explicam os relacionamentos, que foi também conhecida como a Escola Nórdica e por fim; a teoria denominada por Escola Emory liderada por pesquisadores da Emory University.

Autores, Trigo et al. (2016), destacam como correntes teóricas, as várias áreas de marketing, incluindo, o marketing industrial, de serviços, de canais, directo e de banco de dados. Esta declaração, de Trigo et al. (2016), encontra ressonância às ideias de Madruga (2012), quanto às contribuições teóricas base da geração do marketing de relacionamento.

Autores, Hultman e Shaw (2003) e Trigo et al. (2016), têm ideias coincidentes sobre o papel do marketing industrial na criação do marketing de relacionamento. E apareceu Gordon (1998), que acrescenta o marketing tradicional no leque das fontes principais do marketing de relacionamento. Lovelock (2001), veio associar o surgimento do marketing de relacionamento

com o marketing transacional e relacional. Este último consta de três categorias, a saber, o marketing de banco de dados, de interações e de rede. Na discussão de cada uma daquelas categorias, Lovelock (2001), destaca que “o relacionamento é mais próximo quando há interação face-a-face entre clientes e representantes do fornecedor” (p. 298).

O autor alerta também que, “apesar de o serviço ser importante, as pessoas e os processos sociais lhe agregam valor” (p. 298). Reforçando Lovelock (2001), Slongo e Liberali (2004), propõem que o MR tem como base as interações dos trabalhadores da empresa com os consumidores. O seu destaque é que onde há trocas e adaptação entre os envolvidos há, inevitavelmente, interações e que nas interações há fluxo de informações, bens e serviços e relações financeiras e sociais.

A partir de 1992, este novo paradigma, de acordo com Du Gay e Salaman (1992), ganha a forma e torna-se a base do desenvolvimento de novas estruturas organizacionais e de reorganização do trabalho. Assim, o paradigma ficou, também, ajustado a tais novas práticas como o *Just in time*, gestão de qualidade e mudanças de cultura organizacional. Assim, foi se ditando, o surgimento de um novo campo de estudo em marketing, objetivado a analisar os relacionamentos entre as organizações e seus clientes.

A fé e o empenho com que os académicos, cientistas e profissionais de marketing se dedicam nas suas pesquisas de marketing de relacionamento, impeliu Kotler (1990), Parvatiyar e Sheth (1999), Webstar (1992) e outros, a acreditarem na emergência do marketing de relacionamento como uma abordagem de mudança de paradigma e uma nova orientação de marketing. Este novo campo de estudo, como indicam Gronroos (1994), Sharma e Sheth (1997), representa, de facto, “uma reformatação radical na mudança de paradigma de marketing de trocas discretas para o de trocas relacionais ou ainda, uma nova teoria geral de marketing” (p. 87).

Corroborando com este posicionamento, Sheth, Gardner e Garrett (1988) e Morgan e Hunt (1994), expõem que a ênfase no relacionamento tem uma maior oportunidade de redefinir o domínio de marketing. Na visão de Gronroos (2009) e Du Gay & Salaman (1992), o reconhecimento do marketing de relacionamento como um novo campo de estudo veio a concretizar-se nos meados da década de 1990, por intermédio de publicações de edições especiais em revistas de marketing, respetivamente em, (a) 1994, no *Journal of Service*

Industry Management; (b) 1995, no Journal of The Academy of Marketing Science, Journal of Marketing Management; (c) 1996, no European Journal of Marketing; (d) 1977, na revista Industry Marketing Management e, por fim, em (e) 1999, no Journal of Business Research.

No mesmo sentido, Maso (2010), ressalta que a década de 1990 foi, na verdade, marcada de mudanças que implicaram a reestruturação do marketing que passou a “criar, manter e aceitar sólidos relacionamentos com clientes e outros públicos” (Kotler & Armstrong, 1998, p.397). Dias (2003), que refere que, MR representa uma evolução do marketing directo e do marketing de base de dados, admitem que o marketing de relacionamento surgiu na década de 1990.

Para Sheth, Gardner e Garret (1988) e Barakat, Lara e Gosling, (2011), o surgimento do marketing de relacionamento deve-se à escola de pensamento de marketing, facto que ocorreu depois da década de 1970, influenciado por doze escolas de pensamento de marketing, na altura subdivididas em 4 perspectivas: económica e não económica, interativa e não interativa.

2.3. Debate sobre as definições de Marketing de Relacionamento

Segundo Gronroos (2009), “marketing de relacionamento é uma perspectiva de como a empresa se pode relacionar com os seus clientes e com outras partes, de modo a causar um impacto sobre, como o negócio é desenvolvido e os clientes são geridos” (p. 39). Nesta definição, o autor mostra que o marketing de relacionamento importa-se com a gestão de relacionamento com os clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de negócio.

Tal como refere o professor Kotler (2000), não é suficiente ter o talento de atrair clientes. É preciso tê-lo, também, para os manter para sempre. Na verdade, muitas empresas têm lutado com sucesso na atracção de clientes e, simultaneamente, têm vindo a perdê-los em quantidades bastante assinaláveis. A ideia fundamental, neste caso, é manter o cliente fiel, reconhecendo, segundo alerta Anderson e Narus (1999), o facto de que custa cerca de seis vezes conquistar um novo cliente do que manter o existente ou cinco vezes, na perspectiva de Kotler (2000).

Neste sentido, torna-se necessário, como afirmam, Zeithaml e Bitner (2003), criar condições para o cliente sentir-se confortável no relacionamento e saber sempre o que lhe espera. Para

tal considerou-se, numa primeira fase, uma abordagem do nível básico, centrada no desenvolvimento de benefícios financeiros e sociais para o consumidor.

No segundo nível, a promessa consistiu na oferta de benefícios enriquecidos visando a criação de laços estruturais com o cliente, materializados por acordos legais e de padrões de qualidade de serviço. No terceiro nível a ideia foi agradar o cliente, ultrapassando as suas expectativas, por meio de benefícios adicionais gerados pelo relacionamento. Na sua abordagem, Parvatiyar e Sheth (2000), recomendam o uso das TIC's, destacando o CRM, como a ferramenta que habilita as empresas para o MR.

Na literatura, as definições de *CRM*, variam de acordo com a origem e objectivos que o autor pretende atingir com o tema. Neste sentido, há, segundo Marques (2012), “autores que qualificam o *CRM* como conceito, outros como estratégia e outros ainda como tecnologia” (p. 104). Para West, autor do artigo *CRM and you*, referido em Marques (2012), o CRM é “a estratégia ou filosofia e não um pedaço específico da tecnologia, desenhado para otimizar o lucro proveniente do cliente, receita e satisfação” (p. 105).

Barkley, no seu artigo *The evolution of CRM to e-business*, “declara que o *software* de *CRM* é amplamente definido, incluindo aplicações de contacto directo com o cliente. Isto pode simbolizar que “o *CRM* saiu da fronteira tecnológica e passou a ser comentado por grande parte de executivos empresariais, professores e outros profissionais que trabalham na linha da frente com o cliente” (Marques, 2012, p. 104).

Dos raciocínios apresentados, pode-se constatar que, para efeitos do MR, o conceito *CRM* seja entendido não, simplesmente, como um fragmento da tecnologia, mas como um conceito mais comum para descrever a passagem de uma abordagem (transacção) para uma outra, (relação). Para Madruga (2012) e Marques (2006), o *CRM* envolve a aquisição, análise e uso de conhecimentos de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços (Marques, 2006, p. 105).

Entretanto, no pensamento de Marques (2006), existem paralelamente à expressão *CRM*, outras com igual valor (significado) ou implicações, tais como “one-to-one marketing, Customer intimacy, marketing personalizado, marketing directo, *technological chip* marketing e permission marketing” (p. 30).

Estas expressões “consideram o marketing como uma atividade integrativa que envolve pessoas, de várias organizações com ênfase na construção e manutenção de relações de longo prazo apoiada em soluções técnicas” (p. 30). As empresas abraçaram, gradualmente, o novo paradigma que, apesar de estar ainda na sua “infância” em termos de aplicação, tornou-se um dos temas mais importantes do mundo contemporâneo de negócios, talvez por tratar das relações mais íntimas empresas-clientes.

Sheth, Parvatiyar e Sinha (2012), reconhecem que o desenvolvimento dos fundamentos conceptuais do marketing de relacionamento é lento, mas isso não lhes preocupa nem surpreende, pois já experimentaram uma lentidão similar durante a construção da teoria sobre o comportamento do consumidor. Autores, Morgan e Hunt (1994), definem o marketing de relacionamento a partir da reflexão sobre o conceito de troca em duas vertentes: transacional e relacional.

A reflexão termina com a proposta teórica e prática baseada em dois constructos importantes para a tese, nomeadamente, a confiança (trust) e o comprometimento (commitment) discutidos mais adiante. A visão de Hunt (2002) sobre o MR é larga pois, MR para Hunt, além de ser uma disciplina universitária, é profissional e com responsabilidade na sociedade, por difundir conhecimentos. Segundo Trigo et al. (2016), as discussões e propostas relacionadas com o marketing de relacionamento caminham na direção proposta pela escola nórdica de considerá-lo o paradigma dominante da disciplina de marketing.

A escola nórdica, segundo os mesmos autores, defende o relacionamento com o cliente como a razão da existência de uma empresa e, por conseguinte, conforme Gronroos (2005), todo o marketing devia ser orientado para o cliente. Um terceiro constructo, igualmente importante, é a comunicação e a troca de informação. Do ponto de vista conceitual, Barnes (1994, Bejou, 1997, e Egau, 2011, citados por Trigo et al., 2016), acham que a teoria relacional aloja ideias fragmentadas e estruturas de marketing com menos sentido e significado. Por isso, de acordo com Trigo et al. (2016), aqueles autores têm aversão e apresentam críticas sobre o espírito da teoria relacional de marketing.

Como anuncia, Gronroos (2009), para o sucesso da gestão do relacionamento é necessário que o pensamento de marketing esteja em todas as funções de negócio. Porém, isto não significa

que “o marketing seja mais importante que outros aspetos da administração, mas que as consequências para os clientes de todas as ações e investimentos da empresa tenham de ser levados em conta em qualquer ponto onde forem iniciadas, planeadas e implementadas” (Gronroos, 2009, p. 40).

Cobra (2009), por seu turno, vê o marketing de relacionamento como a criação, conquista e manutenção de clientes, estabelecendo relacionamentos de longo prazo. Na definição de Gordon (1998), a criação referida em Cobra (2009), não é um ato, mas um processo. Não é estático, mas contínuo. A referida manutenção não é para todos os clientes, mas os selecionados pela empresa. Assim, marketing de relacionamento é “o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender” (Gordon, 1998, p. 16).

Ao compartilhamento de valores, refere-se, segundo Vlosky e Wilson (1997), ao reconhecimento da interdependência dos parceiros e aos benefícios mútuos, que no fundo constituem as questões fundamentais para as trocas relacionais. Para além de ser um processo contínuo referido por Gordon, o marketing de relacionamento, na definição de Evans e Laskin (1994), deve ser sistemático encapsulando as expectativas complexas de ambos os associados (vendedores e compradores).

A definição, de Mowen (1995), vê o MR como a tentativa manifesta e clara dos parceiros de troca em construir uma associação de longo prazo por meio de cooperação intencional e dependência mútua bem como caracterizada pelo desenvolvimento de laços sociais e estruturais. De facto o relacionamento deve ser exteriorizado por cada uma das partes interessadas pela sua construção. Os intervenientes devem mostrar uma relação de dependência mútua e engajamento na cooperação para que o relacionamento seja bem-sucedido.

Enfatiza, Gummesson (1996), na sua definição, os contactos entre as pessoas, redes de trabalho e interações. Para este autor, as redes de trabalho são conjuntos de relacionamentos e as interações, actividades que se realizam dentro dos relacionamentos e das redes de trabalho. Por seu turno, Kotler (2000) explica, no seu livro de administração de marketing, que marketing de relacionamento é quando as empresas deixam de se concentrar em transações e se preocupam em construir relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes.

As empresas concentram-se nos seus clientes, produtos e canais mais lucrativos. Por outro lado, o MR diz respeito à integração vertical, isto é, à cooperação e à colaboração entre as organizações e seus parceiros incluindo clientes. Berry (2005) teve uma noção sobre o marketing de relacionamento igual à dos académicos que estudaram marketing de serviços, como Gronroos (1983), Gummesson (1987) e Levitt (1981).

Os dois primeiros têm uma perspectiva mais ampla do MR e defendem que o relacionamento com o cliente deve ser o foco e paradigma dominante em marketing. Na verdade, muitos dos relacionamentos, segundo Paterson (1995, citado em Sheth e Parvatiyar, 1997), são construídos fora dos limites de marketing, e, portanto, “enfrentam o risco de diluir o valor e a contribuição que deviam dar a disciplina de marketing” (p. 6).

Esta tendência de apresentar uma definição abrangente como a de Gronroos (1994), Morgan e Hunt (1994), Hunt (1977) e Gummesson (1999), segundo Sheth, Parvatiyar e Sinha (2012), é de vários autores como Shani e Chalesani (1992), Jackson (1985), Deyle e Ruth (1992), O’Neal (1989) e Paul (1998).

As definições desses autores foram criticadas, exatamente por serem muito abrangentes. Na opinião dos críticos, era necessário delimitar-se a área de domínio do MR, em particular por ser uma disciplina emergente, para que sua definição seja (a) aceitável e (b) simples e (c) de fácil percepção. Os autores são acusados de incluir todas as entidades que ao seu ver influenciam a capacidade competitiva da empresa e para se defenderem, segundo Sheth et al. (2000), argumentam que todos os elementos que influenciam ou facilitam o MR devem entrar na definição, pois respondem às questões: (1) Como é que este relacionamento influencia o relacionamento com clientes? E (2) Como é que este relacionamento facilita o relacionamento com os clientes?

Todavia, as ações colaborativas referidas nas definições destes autores, ora criticados, tais como o relacionamento entre a empresa com os fornecedores, relacionamentos internos e relacionamentos laterais, são respetivamente atendidas, por tais disciplinas como a gestão da logística, gestão de recursos humanos e gestão estratégica empresarial, o que legitima as críticas. McKenna (1990), pelo contrário, mostra uma visão estratégica na sua definição sobre o MR, colocando o cliente em primeiro lugar, mudando, deste modo, o papel de marketing de manipular clientes ou de juntá-lo com outros stakeholders.

O autor desenvolve teorias relativas ao envolvimento forte e genuíno dos clientes na comunicação e partilha de conhecimento com eles. Esta visão, de McKenna (1999), teve como ponto de partida a concorrência e a fragmentação do mercado. Já Berry (2005), considerado o primeiro autor a usar e a formalizar o termo MR, considera, segundo Barakat, Lara e Gosling (2011, p. 30), MR uma ideia antiga, derivada do marketing de serviços e da pesquisa académica, mas com um novo foco.

Berry enfatiza a sua visão estratégica sobre o MR, o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com os clientes tornando-os mais leais e igualmente importantes. A definição alargada do MR considera-o como uma estratégia de retenção de clientes e segundo Vavra (1993), a tática para manter clientes é a comunicação depois da compra. Mas, a definição reduzida do MR consiste na base de dados de marketing cuja ênfase, de acordo com Bickert (1992), consiste nos aspetos promocionais ligados à base de dados.

Os estudos sobre o MR como uma nova área de marketing, segundo Gronroos (2009), subdividem-se em duas subáreas, de natureza distinta, no dizer dos autores, Lacobucci e Ostrom (1996, citados por Gronroos, 2009, p. 88). Tais áreas são: (a) o relacionamento entre organizações e clientes individuais (B2C) e (b) o relacionamento entre organizações (B2B). Estes autores classificam de mais intensos os relacionamentos entre as organizações (B2B), as quais se desenvolvem em períodos muito mais longos, comparados com os relacionamentos entre as organizações e seus consumidores (B2C), que são menos intensos e de períodos comparativamente menos longos.

Adicionalmente, os autores consideram que, o estudo dos relacionamentos entre as organizações e seus clientes (B2C) recebeu, pouca atenção dos estudiosos e pesquisadores das principais correntes teóricas. Segundo Gronroos (2009), os referidos estudos só vieram a ter importância “no âmbito das pesquisas sobre a satisfação do consumidor, qualidade de serviço e mais recentemente, dentro da abordagem conhecida como *Customer Relationship Management*,” (p. 88). Neste sentido, pode se associar o surgimento do MR à necessidade das empresas criarem um ambiente favorável em que pudessem estar alinhadas com parte dos seus clientes que valorizam a sua oferta.

Trata-se, neste caso, de um ambiente onde, as empresas ou organizações, segundo Maso (2010), pudessem “conhecer mais o cliente, ouvindo-o e dedicando-se a ele, agradando-o, antecipando em atender os seus desejos, enfim, cativando-o” (p. 14). Neste sentido, Kanter (2001), associa duas coisas fundamentais ao surgimento do MR: (a) a necessidade do conhecimento profundo do cliente e (b) a necessidade de tornar o cliente conhecido por todos os trabalhadores da empresa.

Na visão de Kanter (2001), a vantagem deste exercício, é que o cliente passa a não depender de um trabalhador específico para atendê-lo, o que exige a promoção de uma cultura empresarial em que, tudo o que todos fazem, visa satisfazer o cliente. Porém, no pensamento de Cobra (2001), prevalece a impossibilidade de se conhecer, a fundo, o cliente e as suas necessidades, porque na vida tudo é dinâmico. Mesmo assim, Maso (2010) e Kanter (2001) insistem que conhecer mais o cliente é possível, necessário e constitui um passo inevitável e crítico para o MR.

Na mesma linha de pensamento, Marques (2012), coloca, não só, a questão de conhecer o cliente. Ele sublinha o reconhecimento da necessidade de “conhecer muito bem” os clientes, como o primeiro passo para o MR ou para responder à pergunta: “como operacionalizar o marketing de relacionamento”. Este autor destaca que “conhecer” o cliente é diferente de o “conhecer muito bem”. O segundo passo para estes autores, é diferenciar os clientes. Em seguida, está a manutenção de uma relação personalizada.

A personalização como sustentam, Peppers e Rogers (2001), consiste, fundamentalmente, na adaptação de algumas características de um produto ou serviço, ao gosto do cliente. Ela permite que o cliente desfrute de mais benefícios, incluindo, a comodidade, conveniência, redução de custos, entre outros. Trata-se, também, de um lugar onde os clientes, cada vez mais exigentes, podem ser atendidos, de forma mais afetuosa e singularizada, por colaboradores preparados para o efeito.

Para o caso de empresas que vendem produtos e serviços indiferenciados, por terem a qualidade técnica similar, no processo de gestão das interações, segundo Gronroos (1994), torna-se imperativo na avaliação da qualidade, a perspectiva de qualidade percebida. Por isso, no marketing de relacionamento, a dimensão funcional da qualidade cresce em importância e, muitas vezes, torna-se dominante. Porém, isso não significa que a dimensão técnica da

qualidade deve ser negligenciada, mas, que jamais será a única dimensão a ser considerada como estrategicamente importante.

2.4. Os equívocos sobre o marketing de relacionamento

A literatura revista mostra a existência de equívocos sobre vários aspetos do marketing de relacionamento, incluindo o facto de este ser mal conduzido e mal interpretado, por parte das empresas, como alertam Fournier, Dobscha e Mick (1998, citados em Mello et al., 2006, p. 34). Estes equívocos irritam os clientes, para além de criar-lhes descontentamento.

Para se falar de um relacionamento genuíno, na perspectiva dos autores mencionados, seria necessário observar a relação na perspectiva psicológica, daquilo que ocupa o interesse do cliente, deixando de lado os aspetos que mais ocupam o interesse particular da empresa. Ou seja, a empresa deve abstrair-se do seu egoísmo cético e construir um equilíbrio estável nos benefícios para si e para os seus clientes e não destacar a questão da sua lucratividade. Para reforçar este aspeto, Kotler, nos princípios dos anos de 1960, popularizou o conceito de marketing no qual os lucros não eram o foco principal, mas, a recompensa pela criação de clientes satisfeitos. Conforme Kotler, enquanto uma empresa orientada para vendas fabrica os produtos e procura clientes por meio de vendas e propaganda, a empresa orientada para o marketing de relacionamento identifica as necessidades do cliente e com base nos 4 Ps de marketing mix encontra formas de satisfazê-las.

Paralelamente ao conceito dos 4 *Ps*, Barnes (2002) propôs um modelo para o marketing de relacionamento: o modelo dos 4 *Rs*: Relacionamento, Retenção, Referência e Recuperação. A retenção, neste caso, significa manter os clientes que a empresa deseja, diferenciando-os para exceder as suas expectativas. Neste sentido, o cliente deixa-se reter voluntariamente e não é forçado por ações administrativas da empresa, que em muitos casos incluem programas de premiação.

A recuperação de um cliente que abandonou a empresa porque recebeu um tratamento fraco deve ser uma das prioridades da empresa e partir da ideia de que as falhas, muitas delas fora do controlo da empresa, sempre existirão, o que dita que a necessidade de recuperar clientes, também, sempre existirá.

A questão da recuperação do cliente perdido consiste basicamente, e segundo Barnes (2002), em mostrar que ele é importante para a empresa. Portanto, a má condução e interpretação do marketing de relacionamento, prende-se com a atitude dos gestores de pensarem em benefícios apenas para a empresa em detrimento dos clientes. Segundo equívoco: Barnes (1997) observa inconsistências na definição do marketing de relacionamento e na forma como este é praticado no cotidiano das empresas e organizações.

Este autor descerra uma ideia implícita sobre a qual a empresa pode convidar ao marketing de relacionamento qualquer cliente em qualquer situação. Na verdade, o marketing de relacionamento não é para todos os clientes, como vários autores indicam, pois deve ter-se em conta, em primeiro lugar, que para que um relacionamento exista deve haver percepção de benefício que atraia o desejo das partes. Neste sentido, nem todas as situações podem ser favoráveis para a instituição de relacionamentos, ou porque o cliente não o deseja, ou porque as circunstâncias em si não o possibilitam. Barlow (1992) afirma que no marketing de relacionamento as empresas devem preocupar-se em identificar e selecionar os seus melhores clientes para com eles estabelecer uma relação de valor agregado, interativo e centrado a longo prazo. Autores como Kotler e Armstrong (2003) reforçam os argumentos a favor da empresa de que esta não tem interesse de fidelizar (manter) clientes indesejáveis, não interessados ou não lucrativos.

Todavia, tudo está sendo visto do lado da empresa, ignorando-se o lado do cliente. Como discutido antes, a seleção feita pela empresa não é ainda a condição suficiente, pois, pode acontecer que o cliente não esteja interessado em ter uma relação profunda com a empresa que o selecionou. O cliente não estaria disposto a uma relação duradoura no caso em que a sua experiência de uso dos produtos e serviços da empresa é negativa e ou quando não se sente próximo dela.

A segunda parte da afirmação de Barnes (1997), em debate indica que o marketing de relacionamento ocorre em todas as situações. Mas o marketing de relacionamento não pode ocorrer em qualquer situação. É necessário que os profissionais de marketing descubram as circunstâncias em que o cliente pode perceber que tem benefícios, para então, de forma voluntária, deixar-se atraído pelo marketing de relacionamento.

Alguns estudos já desenvolvidos neste sentido, segundo Barnes (1997), indicam que as variáveis de maior contribuição para o estabelecimento do marketing de relacionamento, são as afetivas, sendo as situacionais ou comportamentais, de menor peso. Madruga (2006) despoleta a questão de muitos executivos e profissionais, incluindo os da área da Gestão Comercial e Marketing terem, apesar de o marketing de relacionamento já ser difundido e praticado por diversas empresas, por várias vezes, cometido erros na interpretação dos conceitos de marketing de relacionamento e de Customer Relationship Management (CRM).

Este autor refere ainda que, para os referidos executivos e profissionais, as diferenças entre os mesmos conceitos não são bem claras. Na verdade o CRM surge como um programa tecnológico com o propósito de ajudar as empresas na gestão integrada das interações com clientes. Quer dizer, aquele programa é, na essência, uma ferramenta para viabilizar ou concretizar o marketing de relacionamento e vice-versa. Portanto, “muitas funcionalidades do CRM foram inspiradas no marketing de relacionamento” (Madruga, 2012, p. 25). Assim, como refere o autor, há entre CRM e marketing de relacionamento uma relação sinérgica ou de complementaridade.

Todavia, os dois conceitos têm origens distintas (a origem do CRM está na indústria do *software*) e são separados entre si, embora com enorme convergência e sinergias. O que leva os profissionais e executivos à confusão é, provavelmente, o facto de nos dias que correm, haver uma aliança muito forte entre eles, tendo, neste caso, o CRM, aumentado o seu escopo de atuação.

Muitos dos que não percebem isto, olham para o *CRM* como um misto estratégico de relacionamento e de gestão inteligente da informação a respeito dos clientes e não como sinónimo de tecnologia. Todavia, os que desenvolvem a respetiva tecnologia e o pessoal de linha da frente nas empresas percebem e sabem o quanto contribuem para a difusão das estratégias de relacionamento entre a empresa e os clientes. Talvez o debate da ideia de Newel (2000) sobre a qual, o segredo do CRM é ouvir e aprender e não dizer e vender, venha complicar a situação.

Também Gordon (1998, citado em Campos, 2009) chama a atenção ao equívoco de interpretações, por parte de muitas empresas, “quando confundem ações em que o vendedor busca entender o cliente para melhor vender produtos existentes, do que com a efetiva

preocupação em desenvolver um produto adequado ou que gere maior valor para o cliente” (p. 27).

Na venda de um produto existente (atual) não há incorporação do cliente na cadeia de valor mas no segundo caso há, com um nível alto de envolvimento e de colaboração por parte do cliente. McKenna (1992, p. 6) testemunha que o marketing de relacionamento integra o cliente no processo da preparação do produto e desenvolve um processo sistemático de interação que dá firmeza à relação. Neste sentido, a comunicação efetiva entre as partes é fundamental, como alerta Stone e Woodcock (1998), que “clientes leais são mais suscetíveis de dar informações porque confiam na organização e esperam que ela as use com discrição e em seu benefício” (p. 97).

Por outro lado, os clientes esperam a reciprocidade neste processo ou por outras palavras, esperam obter toda a informação que desejam da organização, acreditando que a lealdade se constrói na base da confiança mútua. A diferença centra-se entre produzir o que se pode vender (do marketing de relacionamento) e vender o que se pode produzir (das técnicas de vendas). Um outro equívoco tem origem nas seguintes proposições: (a) ter o maior número possível de clientes no mercado ou seja a maior quota de mercado e (b) ter o maior número possível de necessidades em cada cliente.

Este equívoco pode ser esclarecido com a ideia de que as empresas procuram fidelizar os seus melhores clientes para deles explorar o maior número possível de necessidades. Neste sentido Peppers e Rogers (2001) destacam que “a essência do marketing de relacionamento não é a participação no mercado no seu sentido amplo, mas na participação do cliente-alvo.” Assim, pode-se prezar a crítica de Vavra (1993), contra as empresas que, no contexto do marketing de relacionamento, consideram a conquista de volume de clientes como seu objectivo primário. Noutros desenvolvimentos confunde-se a recompra originada por conveniência com o marketing de relacionamento, como se o fazer várias compras num mesmo provedor significasse fidelidade ou manifestação de aprofundamento do relacionamento.

Na verdade, a recompra pode derivar da proximidade (no sentido da distância) da loja em relação à residência do cliente, preço, entre outros factores como sustentam Berry e Parasuraman (1992). O marketing de relacionamento é, também, confundido com a promoção por ser um trabalho de todos dentro da empresa.

Um outro aspeto não menos importante é o facto de que tanto os executivos quanto os profissionais simples de marketing confundem o marketing de relacionamento com os programas de relacionamento também apelidados de programas de fidelização de clientes, por algumas empresas. Esta confusão assemelha-se à de *CRM* e marketing de relacionamento, em que a diferença é simples. Neste caso concreto, a diferença consiste no facto de o programa de relacionamento ser um esforço específico e concentrado, em geral, com um objectivo previamente definido. A fidelidade do cliente como efeito da fidelização resulta dos benefícios que a empresa cria com vista a manter os clientes e a aumentar as suas compras na empresa.

O modelo disso é o programa de *frequent flyer* de algumas companhias aéreas, no caso de Moçambique, Clube Flamingo das Linhas Aéreas de Moçambique (LAM). Na visão de Bogmann (2002), fidelizar é transformar um comprador eventual num comprador frequente, é fazer com que o cliente não somente compre mais, mas divulgue a empresa e convide amigos para ela. Para tal, as empresas devem impressionar os clientes. Portanto, para construir um programa de fidelização a entidade deve entender as necessidades, desejos e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização.

Uma outra questão diz respeito aos conceitos de marketing de relacionamento e de relacionamentos de marketing. Muitas vezes estas expressões são tratadas como sinónimas. El-Ansary (1997) e também Sheth, Parvatiyar e Sinha (2000) levantam esta discussão e a conclusão é que trata-se de conceitos diferentes pela natureza, conteúdo e especificidade. Os relacionamentos de marketing incluem relacionamentos entre adversários, relacionamento de rivalidade, de afiliação, relacionamentos independentes ou de dependência, entre muitos outros.

Em contrapartida, MR não se preocupa com todos os aspetos de RM, mas com relacionamentos cooperativos orientados a longo prazo, ou seja, relacionamentos ancorados em ganhos mútuos em que os atores não se engajam em comportamentos oportunistas.

2.5. Passos para a implementação do Marketing de Relacionamento

Há os que pensam que ter o marketing de relacionamento como estratégia é sinónimo de sucesso em termos de satisfação e lealdade de clientes. Ainda não é. Há o desafio da sua implementação que se requer boa para não se ter resultados negativos.

Na verdade, diz Marques (2012), “é provável que uma estratégia de relacionamento mal implementada produza piores resultados, em termos de satisfação e lealdade, que uma estratégia transaccional a funcionar corretamente” (p. 184). De facto ter estratégia mal implementada é pior do que não a ter. Isso impõe que as empresas conheçam os factores críticos de sucesso na implementação da estratégia de marketing de relacionamento.

De acordo com Marques (2012), uma implementação com sucesso implica: (a) ter uma cultura orientada para o cliente, que é construída tendo em conta o seguinte princípio: o cliente vem sempre em primeiro lugar; (b) investir nas pessoas, na tecnologia de informação, incluindo sistemas integrados de gestão de relações, mudança organizacional que permite a integração, alinhamento e a adoção de estruturas organizacionais flexíveis; (c) criar uma rede de relacionamentos apoiada nas tecnologias de informação e comunicação; (d) ter uma forte identidade da marca e (e) ter um forte compromisso de recursos humanos.

A empresa, por outro lado, deve ter consciência das razões fundamentais para a adoção do marketing de relacionamento, que são: reduzir incertezas, reclamações, custos de aquisição de clientes, custos de recuperação de clientes, custos de recrutamento, rotação de clientes, e assegurar a permanência e o crescimento do negócio. A implementação de um programa de marketing de relacionamento, na visão de Peppers e Rogers (2001) e Kotler e Keller (2006), é um processo com quatro etapas: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar o cliente.

Identificar os clientes é a primeira etapa. De acordo com aqueles autores, não se pode estabelecer uma relação com alguém não identificado. Por outras palavras, é completamente crítico conhecer os clientes individualmente, com o maior detalhe possível. É como Brito e Lencastre (2000) afirmam: cada cliente deve ser tratado de forma individualizado, pois é um caso específico com características, necessidades e expectativas próprias.

Diferenciar os clientes é a segunda etapa. A literatura mostra que os clientes podem ser diferenciados pelo nível de valor com que contribuem para o negócio da empresa, baseado,

fundamentalmente, nas compras que fazem e pelas necessidades que têm de produtos e serviços da empresa. A diferenciação de clientes deve priorizar os esforços da empresa, maximizando o aproveitamento de clientes de maior valor e personalizar as ofertas.

Interagir com os clientes é a terceira etapa: A empresa deve melhorar a qualidade das suas interações com os seus clientes. Isso significa que para além de usar as diversas maneiras automatizadas deve melhorar as interações que fortificam o relacionamento com o cliente.

Personalizar alguns aspetos do comportamento da empresa para melhor atender os clientes. Esta é a quarta e última etapa. De acordo com Barnes (2002), referido em Ferreira (2008), para incentivar os clientes a manter uma Relação de Aprendizado, a empresa precisa de adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente e conseguir-se que o cliente seja atendido de forma particular. De acordo com Madruga (2012), existem pelo menos seis funções de marketing para uma empresa que pretende abraçar o marketing de relacionamento na sua plenitude. As referidas funções incluem:

A elaboração de uma nova visão e cultura empresarial voltadas para os clientes e parceiros. Significa que a empresa deve agir de forma integrada na busca de excelência tanto no relacionamento interno como no externo. Construir os objectivos de marketing de relacionamento ligados à visão, que devem ser entendidos, negociados, partilhados e acompanhados por todos os membros da empresa.

Estabelecer as estratégias do marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores para ambos os clientes e a empresa. As trocas, quer estratégicas quer relacionais, devem ser claras e bem delimitadas e focadas. A implementação das ações deve ser com foco no relacionamento colaborativo com os clientes. Assim, todas as ações devem ser suportadas por uma infraestrutura que transmite segurança e precisão para os trabalhadores da linha da frente e para os clientes durante as interações.

Na obtenção de benefícios mútuos da cooperação, a empresa deve entender as necessidades dos clientes e prontificar-se a fornecer informação valiosa sobre os seus produtos e serviços; capacitar e envolver os trabalhadores (todos) em programas de relacionamentos para a geração de diferenciais competitivos no contacto com o cliente (atendimento). Pressupõe a preparação, motivação e encorajamento dos trabalhadores.

Na opinião de Gronroos (2004), o processo de formação do MR em si, passou por cinco fases. As referidas fases, podem ser vistas como as fases da sua implementação, pois, incluem: (1) o estágio da interação, (2) o estágio da planificação e comunicação, (3) o estágio de diálogo, (4) o estágio de criação de valor e (5) o de tomada de decisões fundamentais sobre o propósito do engajamento, os parceiros e sobre o programa de actividades.

Capítulo 3. Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente é, essencialmente, uma comunicação ou relação interpessoal entre o que atende e o atendido. Este relaciona a empresa e o cliente e cria uma relação de interdependência entre eles. Este capítulo discute o atendimento ao cliente. Começa por conceitualizá-lo, para analisar as suas dimensões estratégicas e operacionais. Na dimensão estratégica o debate centra-se nos aspetos da cultura e do clima organizacional e termina com aspetos ligados a qualidade e satisfação de cliente com o atendimento.

3.1. Conceptualização do Atendimento

Autores como, Houaiss et al. (2003) e Pessoa (2004), definem o atendimento como a arte, o ato ou o processo de atender alguém. A arte é a aplicação do saber para a obtenção de resultados práticos. Ela requer tempo e exige criatividade e inspiração baseadas na percepção, emoções e ideias. A arte consta de técnicas e de habilidades associadas à ordem estética. O ato é a ação feita ou por fazer. É a essência ou o resultado dessa ação ou um feito limitado que em geral é instantâneo.

O processo é uma sequência de factos ou conjunto de medidas para se alcançar um objectivo determinado. É algo contínuo, com etapas e requer tempo para sua realização. O atendimento é o processo de atender. A palavra atender é, de acordo com os mesmos autores, usada com diferentes significados em diferentes contextos. Atender é responder a um chamamento, é escutar ou ouvir. Responder a uma ligação telefónica, ouvir alguém em linha, obedecer, cumprir uma ordem, socorrer, acudir, servir, satisfazer, (...), dar um despacho favorável ou aprovar as reivindicações dos trabalhadores.

Costa (2000), na sua tese de doutoramento intitulada “Atendimento: Pressuposto do Marketing de Relacionamento” considera, de confusão na busca do escopo de atendimento, o facto de o atendimento estar ligado a “dar respostas positivas” a pedidos de clientes ou de trabalhadores. Na realidade o atendimento não só dá respostas positivas. Talvez seja

apropriado procurar uma definição mais abrangente do atendimento ao invés daquela que o limita a um simples ato ou processo de atender.

Neste sentido, Pilares (1989, citado na tese de Costa (2000), “descreve o atendimento ao cliente, como a relação ou comunicação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização” (p. 22). Este autor separa, no sentido de diferenciar, os conceitos de atendimento e de tratamento, que são muito frequentemente confundidos.

Para este autor e não só, mas também, para Carvalho (1999) e Farrell et al. (2001), o atendimento está diretamente ligado aos negócios que a empresa realiza, observando suas normas e procedimentos. O tratamento depende, exclusivamente, do profissional de atendimento, no processo da conquista da confiança do cliente e diz respeito à maneira como ele se dirige ao cliente para orientá-lo, usando a sua empatia e simpatia. O serviço de atendimento relaciona a empresa e o cliente e cria uma relação de interdependência entre os dois.

Farrell et al. (2001), apoiados na obra de Zeithaml e Bitner (2000), argumentam que o tratamento quando concedido, de forma especial, aos clientes torna-se memorável e uma fonte de satisfação de cliente. Portanto, tratar clientes com espontaneidade e empatia, na visão daqueles autores é, simultaneamente, fazer campanha para os clientes voltarem das próximas vezes que precisarem de um serviço do tipo. Nestes termos, Blackwell, Miniard e Engel (2009), afirmam que a satisfação de clientes determina a possibilidade de recompra. Por isso, é importante investir no atendimento ao cliente, considerando que “todo o atendimento deve conter um bom tratamento para que possa obter uma maior aproximação do sucesso da venda da imagem e ou produto” (Costa et al., 2013, p. 58).

Para vários autores, incluindo Johnston (1995), Chandon, et al. (1997) e Wels-Lips et al. (1998), a empatia tem sido associada com a percepção de qualidade de serviço. Muitos destes autores acreditam que a empatia dos que atendem torna-os mais acessíveis aos clientes. Johnston (1995) refere que a empatia ajuda os profissionais a cuidar dos clientes. Na mesma direção, Chandon et al. (1997), asseguram que a empatia dos profissionais faz com que eles compreendam melhor os clientes.

Já a visão de Wels-Lips et al. (1998), mostra que a empatia faz com que os profissionais empreendam esforços adicionais para perceber o valor que o cliente procura. Com base nas proposições destes autores, entende-se que quanto maior for a empatia dos profissionais de atendimento maior será a percepção de qualidade de serviço por parte dos clientes.

A empatia, para Adams et al. (2012), é definida como a arte de entender as pessoas, ou de interagir com elas. Neste sentido, ela inclui frases como bom dia ou boa tarde, a entonação da voz, as expressões faciais e a postura corporal, ambos elementos da postura no atendimento. As expressões faciais estão ligadas aos estados emocionais que elas traduzem.

No olhar, os olhos transmitem o que vai na alma. Quer dizer, o olhar reflete o estado de espírito. Através do olhar, pode se passar para as pessoas os sentimentos mais profundos. Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento, (...), vontade de ajudar. O brilho provém do gosto que o profissional tem daquilo que faz, o gosto de prestar serviço ao outro, de ajudar ao próximo. Pelo contrário, um olhar apático traduz fraqueza e desinteresse, transmite a impressão de desgosto e dissabor pelo atendimento.

Autores como Zeithaml et al. (1988), King e Garey (1997) e Baker e Fassenmaier (1997), falando de grupos de alto nível de desempenho, dizem que são caracterizados pelo seu excelente trabalho de equipa. O excelente trabalho de equipa constitui o foco dessas empresas. Para o caso de atendimento ao cliente, o apoio dos colegas do suporte (*back line*) e mesmo dos colegas de (*front line*), pode motivar e permitir um bom desempenho, pois como referem King e Garey (1997) e Baker e Fassenmaier (1997), elevados níveis de trabalho em equipa resultam numa avaliação acima da média por parte do cliente. Por isso, pode se entender que Quanto maior for o trabalho em equipa, maior é a percepção de qualidade de atendimento e de serviço ao cliente em geral.

Ferreira e Mendes (2001) olham o atendimento como “um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições materiais, físicas, instrumentais e organizacionais disponibilizadas pela organização” (p. 94). Esta definição destaca o determinante estrutural do atendimento, que consta, essencialmente, de factores contextuais da infraestrutura, ou seja, condições materiais, físicas e instrumentais, como factores que

podem dificultar ou facilitar a interação. No entanto, não faz menção, no mesmo sentido, ao papel da atitude e do comportamento dos interlocutores envolvidos no processo. Dutra (2008) introduz, a sua visão sobre o atendimento, e o define como a maneira em que habitualmente atendemos e somos atendidos.

Esta definição, para além de destacar o determinante atitudinal, factores expressos nas atitudes dos que atendem e dos atendidos, mostra que todas as pessoas atendem e são atendidas. Na verdade, todos atendemos e somos atendidos, no dia-a-dia. Desta definição de Dutra pode-se propor, dentre vários, o debate sobre a forma como atendemos e como somos atendidos.

Um debate que observa a ética no atendimento, em que o que atende vê-se com os olhos de quem é atendido e se desafia a si próprio com tais questões de reflexão como: “estou atendê-lo como eu gostaria de ser atendido?” Ou “se eu fosse ele, gostaria de ser atendido como estou atendendo?”

A ideia, neste caso, é que se as respostas forem todas justas, então, o que atende observa a ética no atendimento, ou seja, trata ao seu próximo como seu igual e respeita, as suas necessidades específicas. É esta a interpretação que se atribui à definição de Dutra: atender o outro com justiça, satisfazendo as suas expetativas de ver respeitados, os seus direitos, suas necessidades, carências e possibilidades.

Pode se entender o atendimento, como a ocasião em que se manifestam os problemas e as dificuldades dos diferentes sujeitos, cujas raízes estão em outras instâncias ou momentos, como a falta de formação, informação ou educação. Muito antes, Pilares (1989) introduziu um elemento, importante, não encontrado na definição de Ferreira e Mendes: as entidades externas à empresa que prestam serviço ao cliente a favor da empresa. Isto mostra que o atendimento ao cliente de uma empresa pode ser terceirizado.

Neste sentido, o atendimento ao cliente, passa a ser visto como uma relação interpessoal envolvendo o cliente, que é o recetor de produtos e serviços e a empresa representada pelo seu pessoal da linha de frente, que pode constar de vendedores ou de entidades que prestam serviços à empresa.

A definição destaca a palavra vendedor, que também tem muitos significados e contextos, Pois, pode significar “profissionais de atendimento”, linha da frente, profissionais de secretariado, telefonistas, recepcionistas, entre outras pessoas que no contexto empresarial entram em relação com o cliente. Na verdade os que atendem são vendedores, pois, ainda que não vendam, de forma direta, os produtos e serviços de uma empresa, vendem a sua imagem institucional entre outros valores intangíveis de grande importância, como indicam Costa et al. (2013), que constituem a reputação positiva da empresa.

Os vendedores, para além de constituírem o ponto de contacto directo com o cliente, realizam diversas actividades do ciclo de atendimento, incluindo como diz, Céspedes (1998), a responsabilidade de solicitar a colaboração de outras áreas na personalização de pedido de atendimento. A conceção de Bitner (1990) destaca o atendimento como algo presencial, que se deixa realizar num determinado espaço e tempo e que pode ser influenciado por objetos e pessoas presentes nesse espaço.

Nesta perspectiva, Shostack (1985, citado em Wong e Tsai (2010, p. 60) e Bitner (1990), coincidem na advertência que dão às empresas para reconhecerem a importância tanto da evidência física quanto dos outros clientes presentes no local de atendimento. Estes dois elementos (as pessoas e a evidência física) fazem parte dos oito *Ps* do composto de marketing de serviços e podem ter um maior impacto na experiência do cliente durante o atendimento.

Na perspectiva dos 8 *Ps* os que atendem são, simultaneamente, parte do ambiente de serviço e do serviço em si. Eles constituem, portanto, uma vantagem competitiva para a empresa e para a confiança e fidelidade dos clientes. Por isso, a sua aparência e comportamento devem merecer uma atenção especial por parte dos gestores da empresa, dado o papel crítico que desempenham na avaliação, por parte dos clientes, da qualidade de serviço prestado pela empresa.

Ambos, a evidência física e o pessoal de atendimento, em conjunto ou separadamente podem reforçar ou desvalorizar a impressão e as expectativas do cliente em relação ao atendimento. Daí, a empresa deve atrair, recrutar e treinar talentos a reconhecerem o cliente como a justificação económica e social da sua existência. Os que atendem devem, igualmente, ser equipados de um roteiro sobre o que devem falar, o que devem fazer e o que devem vestir.

A empresa deve reconhecer que para os atendidos, como diz Tschohl (1996), qualquer que atende representa a empresa e, o seu desempenho representa a experiência do atendido e pode determinar a opção por uma relação de fidelidade e confiança ou não.

É neste contexto que Bitner (1990), defende o facto de o atendimento, nos nossos dias, ter-se tornado uma ferramenta cada vez mais crítica para a avaliação, por parte dos clientes, da qualidade de serviços prestados por uma entidade, em particular quando a percepção da qualidade está em declínio deixando-os irritados e frustrados. Bitner revela a qualidade do atendimento como porta de entrada para a investigação das origens da falta ou perda de qualidade de serviço prestado ao cliente.

Para Solomon et al. (1985, citados em Wong e Tsai (2010, p. 59) e Bitner (1990), o atendimento presencial é a interação social face-a-face entre o comprador e o vendedor nas instalações do vendedor. Neste sentido, como Chacha (2010) indica, o cliente fica “exposto ao ambiente da empresa que inclui todas as características tangíveis e intangíveis” (p. 118).

Wong e Tsai (2010) colocam a hipótese do atendimento presencial ter uma maior probabilidade de causar um maior nível de satisfação no cliente e acreditam que os clientes no atendimento presencial são mais leais do que no atendimento à distância. O contexto social do atendimento presencial proporciona o contacto e o calor humano e a comunicação torna-se mais efetiva pela combinação da linguagem verbal e não-verbal, apoiada por expressões faciais, corporais e gestuais, que em conjunto, facilitam o desenvolvimento do relacionamento entre os atendidos e os que atendem.

A combinação da linguagem verbal e não-verbal eleva o grau de interatividade e de percepção entre as partes, o que pode afetar positivamente a reputação e a confiança entre as partes e, em última instância, contribuir para a permanência do cliente por mais tempo na empresa. O atendimento presencial aparenta ser mais exigente do que o não presencial, pois, o que atende deve estar sempre presente na sua posição; ter sinais de higiene pessoal, vestuário adequado, limpo e sem sinais de desmazelo. Deve falar de forma clara, natural, educada e adequada (isto é, não muito depressa nem muito devagar).

Por outro lado, deve-se evitar o uso de palavras muito técnicas e em seu lugar, usar palavras simples, de fácil compreensão. As informações devem ser repetidas sempre que o interlocutor

se mostrar com dúvidas. O atendimento presencial é, na essência, uma comunicação interpessoal. As pessoas presentes no local de atendimento são, para Bitner (1994), tratadas como elementos sociais no atendimento, audiência para Grove e Fisk (1983), participantes para Booms e Bitner (1981), ou “clientes B no atendimento”, para Langeard et al. (1981).

Estudos, recentes de Aubert-Gamet & Cova (1999), descrevem outros clientes presentes no atendimento como coautores ou co construtores do relacionamento. O mais importante, por parte dos que atendem, é dominar o tipo de comportamento dos atendidos para melhor posicionar-se ao lidar com eles. Autores como, Kotler (2000), Lovelock (2001), Bitner (1990) e outros, afirmam que, os clientes usam a evidência física, ou ambiente de serviço para a formação das suas expectativas para a avaliação do atendimento.

O ambiente ou cenário de serviço, na visão de Bove e Johnson (2001, citados em Lovelock, 2006, p. 217), consiste, basicamente, na aparência dos espaços físicos e de outros elementos que o cliente experimenta nos pontos de atendimento. Na opinião de Lovelock (2006), a evidência física afeta, ainda que não percebido conscientemente, o bem-estar emocional dos atendidos, suas percepções, atitudes e causa um grande impacto no seu comportamento. Este impacto deriva da interpretação que o atendido dá aos seus elementos, nomeadamente, música, odor, cor, sinalização e os que atendem como parte do serviço de atendimento.

A música causa, segundo Lovelock (2001), mesmo com volume baixo, um efeito poderoso na percepção e no comportamento dos atendidos. Resultados de um estudo recentemente realizado, em restaurantes num período de oito semanas, segundo Lovelock (2001), indicam que “a receita com bebidas aumenta 41% e a margem bruta total 15%, quando o ritmo da música de fundo era lento em vez de rápido” (p. 243). O estudo mostra que clientes que jantam em ambientes “com música lenta gastam em média mais 15 minutos no restaurante do que os que ouvem música rápida.

Nas lojas, com música de fundo lento, compradores caminham mais lentamente e seu nível de compras por impulso aumenta” (p. 243). Em situações de atendimento, “em que o cliente tem de esperar, a utilização da música pode ser eficiente para encurtar o tempo de espera percebido e aumentar a satisfação do cliente” (p. 243). A presença do cheiro, por outro lado, “pode causar um forte impacto no estado de ânimo, nas reações emocionais e de avaliação ou mesmo nas intenções de compra e comportamento dentro da loja” (p. 245). Em termos

práticos, o efeito da evidência física inclui a avaliação do atendimento usando tais variáveis como o estado da loja, se está limpa ou não, se está ou não cheia, se as filas são ou não longas, se há ou não um sistema de gestão de filas, se a temperatura é adequada para as pessoas. Kotler (2000) afirma que a organização geral da loja e a colocação dos mobiliários e equipamentos pode transmitir a ideia de rapidez na prestação de serviço.

Segundo Lovelock (2006), o campo da psicologia ambiental estuda o modo como as pessoas em geral e os clientes em particular reagem a ambientes (p. 237). Por isso, ambientes de serviço projetados com cuidado ajudam a criar experiências para os clientes, pois, transmitem imagens pretendidas da empresa, provocam reações desejadas nos clientes e impulsionam as operações de serviço e a produtividade.

Neste sentido, deve se reduzir ou eliminar todos os factores ligados que possam causar danos à saúde, como: a poluição visual, devido ao excesso de material visual, como cartazes fotos, entre outros ou a desordem dos objetos disponíveis no ambiente (mobiliário, equipamento em excesso podem causar desconforto visual.

Poluição sonora, traduzida em barulhos inadequados ao ambiente de trabalho e atendimento, pois aa explosão pode causar prejuízos ao ser humano, tais como o nervosismo, fadiga mental e distúrbios auditivos.

3.2. Clima Organizacional como dimensão estratégica do atendimento

A dimensão estratégica do atendimento enquadra-se no processo de planejamento estratégico do negócio da empresa e começa com as ambições estratégicas dos gestores em relação aos padrões pretendidos e se desenvolve pela cultura, comportamento e clima organizacional.

Os padrões são constantemente retroalimentados e aprimorados com o feedback dos clientes conseguido no momento da interação com o pessoal de atendimento, a quem Kotler (2000) atribui 70% de responsabilidade na satisfação de clientes. Com base em Wood et al. (1998) e Bolman e Deal (1997), uma boa gestão da dimensão estratégica do atendimento pode torná-lo uma excelente estratégia para a retenção de clientes existentes e atracção de novos, decorrente da força da palavra da boca dos clientes que se transformam em embaixadores da marca.

A palavra da boca do cliente, na visão de Miao et al. (2009), constitui a reputação da empresa e, por via de regra, a reputação reduz a barreira de entrada de novos clientes e, simultaneamente, aumenta a barreira de saída dos clientes existentes.

Gremler et al. (1994), na sua obra com o título *The Internal Service Encounter* introduzem o conceito de cliente interno e o descrevem, citando Nagel e Cilliers (1990), como um empregado que é oferecido produtos e serviços por outros colaboradores da mesma organização (p. 36). Lewis e Entwistle (1990) defendem que se o atendimento interno é insatisfatório então o cliente externo não verá suas expectativas satisfeitas.

E como consequência vai reclamar e convencer-se que a falha é do pessoal de atendimento. O facto é que o atendimento interno constrói a interação, o relacionamento e a coordenação, entre os profissionais de atendimento e os restantes profissionais da organização, que direta ou indiretamente dão suporte ao atendimento.

De acordo com Kotler e Armstrong (1991), se os clientes internos tiverem as suas necessidades satisfeitas, então, eles vão “amar” o seu trabalho e terão o sentimento de “orgulho” pela empresa. Neste sentido, Chacha (2010), justifica que a satisfação do cliente interno gera entusiasmo e espírito empreendedor que o permitem fazer as coisas acontecer. Na mesma direção, experientes na gestão de negócio sustentam que o cliente interno deve ter suas necessidades satisfeitas em primeiro lugar, antes de se satisfazerem as expectativas dos clientes propriamente ditos.

Vários estudos incluindo os de Rosenbluth (1991, citado em Gremler, 1994, p. 37), concluem ser similares as dificuldades que os clientes internos e externos experimentam no atendimento. Por isso, é fundamental que a liderança ou a gestão das organizações opte por um tipo de gestão que garanta a cada colaborador, um “clima” de trabalho que lhe proporcione o sentimento de bem-estar.

Este sentimento inclui a possibilidade de o colaborador estar autorizado a fazer tudo o que é possível para satisfazer as expectativas de atendimento aos clientes dentro dos padrões e limites estabelecidos na ética profissional. Aqui está a importância do clima organizacional que é definido, segundo Coda (1993, citado por Bispo, 2006, p. 259), como o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspetos da cultura ou

realidade aparente da organização. Tais aspetos incluem, a política de recursos humanos, modelo de gestão, missão empresarial, processo de comunicação, valorização profissional (p. 259). O clima expressa a congruência entre as expectativas, valores e interesses individuais e as diretrizes da empresa e, também, combina a humanização do trabalho com a melhoria na produção. Para Veloso et al. (2013), “o termo clima foi cunhado por Lewin, Lippitt e White (1939), no vocabulário de psicologia” (p. 3).

No pensamento de Schneider (2000, citado em Veloso et al., 2013), Lewin, Lippitt e White (1939), introduziram as expressões "clima social" e "ambiente social" como um mesmo conceito para descrever atitudes, sentimentos e processos numa organização.

Os estudos iniciais do clima organizacional, segundo Rizzatti (2002), surgiram nos EUA (Estados Unidos da América) nos primórdios dos anos de 1960, com o trabalho de Forehand e Gilmer, sobre o comportamento organizacional num movimento designado por comportamentalismo. Este movimento procurava na psicologia, ferramentas para alcançar a almejada combinação da humanização do trabalho com a melhoria produtiva.

Baseados no trabalho de Forehand e Gilmer, Litwin e Stringer (1968), realizaram experiências em três organizações de natureza diferente, tendo obtido como resultado, três situações distintas por cada uma das organizações pesquisadas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. O resultado ajudou a tornar público a importância do estudo do clima organizacional e de outros estudos do movimento comportamentalista. Em particular, as pessoas tomaram o conhecimento de que é por meio da pesquisa do clima organizacional que se pode medir o nível de relacionamento entre os colaboradores e seus gestores.

Trata-se de uma época em que na área de gestão estavam sendo desenvolvidas várias ferramentas, visando a melhoria do nível de relacionamento entre a empresa e seus clientes e poucas, objetivadas a melhoria do nível de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Esta situação constituiu, em certa medida, o ponto de partida para o estudo do clima organizacional.

Argyris (1960, citado na obra de Veloso et al., 2013), no seu estudo sobre este novo conceito, que corresponde a percepção dos colaboradores, das práticas, procedimentos e comportamentos compensados, apoiados e esperados pelos gestores, recomenda que as

organizações precisam de criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. Neste sentido e de acordo com Luz (1996, citado por Silva & Diehl, 2013, p. 9), os Recursos Humanos têm o papel de criar condições que mantêm os trabalhadores motivados e satisfeitos.

A natureza do trabalho e o relacionamento interpessoal são factores geradores da satisfação, como referem Davis e Newstrom (1998), que a motivação faz o colaborador adquirir capacidade. Por isso, quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais dos trabalhadores sejam realizadas. Quando o clima é tenso, a frustração das necessidades vai provocar insegurança, nos colaboradores, desconfiança e descontentamento entre eles.

O colaborador torna-se mais parte da empresa quando a liderança se preocupa com a sua vida pessoal e profissional. Deste modo, os profissionais de recursos humanos, para o efeito, devem, não só introduzir, mas também gerir as políticas de desenvolvimento do capital humano com estruturas e pacotes de incentivos atrativos.

Simultaneamente, a liderança da empresa, através dos RH faz intervenções no seu estilo de liderança e com regularidade, desenvolve pesquisas, buscando informação relacionada com as preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e insegurança dos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional constitui, por si, um meio para identificar virtuais problemas com a finalidade de agir, de forma preventiva, motivando os colaboradores.

Os colaboradores sentem-se mais motivados quando se apercebem que a finalidade da recolha de dados, na pesquisa de clima, visa o desenvolvimento de planos de melhoria contínua das condições de trabalho, rumo à satisfação do cliente. A motivação gera, no colaborador, o aumento do seu desempenho que se reflete, em última instância, nos resultados da empresa.

A valorização do ambiente de trabalho traz mais satisfação em toda a equipa de colaboradores, melhora o clima organizacional e gera o aumento da produtividade. Alude Chiavenato (1994) que o clima organizacional considera-se favorável quando proporciona satisfação das necessidades dos intervenientes, produzindo a elevação do seu moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (p. 53). Portanto, a valorização do potencial de cada colaborador melhora o desempenho e traz grandes impactos

na vida profissional e social do trabalhador. Isto significa que o clima organizacional ajuda na identificação dos aspetos que clamam pela melhoria, visando a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Tais aspetos incluem, segundo Bennis (1996, referido em Bispo, 2006, p. 53), na sua definição do clima organizacional: a “sinceridade, padrões de autoridade e relações sociais”.

Na essência, os valores e as atitudes afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras no trabalho. Os valores, no pensamento de Oliveira e Tamayo (2004), possuem funções organizacionais importantes como a criação de uma identidade operacional e de modelos mentais que ajudam os colaboradores a interiorizar e a praticar os objectivos e a missão da empresa.

Os valores conjuntamente com as crenças, na visão de Oliveira e Tamayo (2004), acabam definindo a cultura, partilhada pelos seus membros e que orienta a gestão do dia-a-dia. As ações motivacionais sobre os colaboradores não podem ser avulsas, casuais e desconetadas do resto da vida da empresa. Elas devem estar inseridas num programa sustentável e acompanhadas por uma comunicação efetiva que flui nos dois sentidos, tanto na vertical como na horizontal, para se conseguir uma maior coesão entre os diferentes grupos funcionais e um bom desempenho.

Alude Wood et al. (1998) que quanto maior for a coesão entre os grupos, mais intensamente os membros buscam alcançar os objectivos. Estes autores suportam a ideia de que o trabalho com interações fortes e redes de comunicação adequadas, faz diferença na maneira como os grupos trabalham e nos resultados que se alcançam.

Assim sendo, o levantamento das preocupações dos colaboradores, visando reduzir ou eliminar as barreiras para o serviço, constitui blocos de construção de vantagem competitiva. Por outro lado, e para completar os resultados de Wood et al. (1998), pesquisadores como, Salanova, Agut e Peiró (2005, citados em Veloso et al., 2013), concluíram também que os colaboradores sentem-se mais motivados quando percebem que a empresa disponibiliza recursos, visando eliminar obstáculos ao seu trabalho.

Assim, em geral, pode se concluir que há uma grande ligação entre clima organizacional e a motivação. Chiavenato (1998) reconhece o termo clima organizacional, como associado às

propriedades de motivação do ambiente da organização. Em adição, aquele autor acrescenta que o comportamento depende dos interesses, motivação humana e da sua percepção sobre como os interesses serão compensados pela envolvente em que está inserido.

Esta relação entre o comportamento, os interesses e a motivação, explicita que climas organizacionais diferentes, causados por um mesmo acontecimento, podem ter efeitos diferentes nos seus membros. Percebe-se aqui que qualquer organização é um universo de vários interesses, posturas pessoais e profissionais diferentes. Nestes termos, a recomendação de Pereira et al. (2014), de apostar por aquela liderança que, Burns (1978) chamou de liderança transformacional, pode levar ao sucesso.

Trata-se de uma liderança em que o líder conhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, mostrando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução de tarefas e do desempenho. Para o próprio Burns (1978), a liderança transformacional introduz mudanças profundas nas atitudes das pessoas e no comportamento organizacional, permitindo a obtenção do compromisso e empatia necessárias nos membros para o alcance dos objectivos almejados.

Para que o gestor ou o líder desenvolva um melhor clima organizacional é necessário que desenvolva interações no seu estilo de gestão e liderança, no sistema de administração de pessoas, na questão de reciprocidade, no projeto de trabalho de sua equipa, nos esquemas de motivação, na avaliação de desempenho, nos sistemas de recompensa e remuneração, entre outros. Ainda nesta senda do clima organizacional, Ferreira e Mendes (2001), introduzem o conceito de “prazer versus sofrimento” que o definem como uma vivência subjetiva do colaborador, influenciada pela atividade.

Outros autores como Mendes (1995, Mendes & Linhares, 1996 e Mendes & Abrahao, 1996, citados por Ferreira & Mendes, 2001), referem que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e reconhecimento, particularmente pela realização de uma tarefa significativa e importante quer para a organização como para a sociedade. Neste sentido, a criatividade do colaborador bem como o seu envolvimento em actividades de planeamento das suas tarefas constituem fontes de prazer.

As vivências de sofrimento para os mesmos autores aparecem associadas à divisão e à padronização de tarefas, subutilização ou subvalorização do potencial técnico incluindo a criatividade do colaborador, excesso de procedimentos burocráticos, centralização, falta de informação, reconhecimento e de possibilidade de crescimento profissional. No seu trabalho “Clima organizacional e o desempenho das empresas”, Oliveira e Campello (2006), recomendam os gestores a lutarem pela manutenção dos níveis de satisfação do colaborador para obter o seu comprometimento com os objectivos da organização.

Esta recomendação faz sentido, pois, quando o grau de insatisfação supera o de satisfação o compromisso do profissional com a empresa sofre um desgaste que no limite pode culminar com a rutura do contracto psicológico ou formal de trabalho.

Quando o compromisso fracassa, como ressalta Bispo (2006), o colaborador passa para uma zona de indiferença. Nesta zona, ele continua com expectativas em relação ao contracto mas começa a viver experiências de realização profissional negativas. Assim sendo, torna-se difícil para a organização envolver o trabalhador e obter o máximo da sua dedicação e desempenho. Consequentemente, começam a surgir elevados índices de absentismo, como fruto da indiferença que quanto mais tempo levar, mais prejuízos causa à organização, devido a redução do compromisso com a produtividade e sua qualidade.

Todavia, como indica Chiavenato (2009), nem sempre as causas do absentismo estão no trabalhador. Elas podem ser encontradas dentro da organização, na supervisão deficiente, na falta de estímulos, na precária integração do trabalhador à organização e nos impactos psicológicos de uma administração de recursos humanos deficiente. As empresas precisam de diagnosticar as causas do absentismo, para uma melhor coordenação de ações, visando a redução do nível das ausências do pessoal.

No seu estudo “Efetividade das equipas de trabalho: clima organizacional como variável que prediz o desempenho”, Bedani (2007), apelou os gestores empresariais a valorizarem os seus colaboradores e, na mesma direção, Pereira et al. (2014), salienta que o colaborador valorizado interage e participa na dinâmica organizacional. Estes resultados confirmam que um colaborador valorizado e respeitado se sente envolvido, integrado e comprometido.

Por outro lado, o desempenho de qualquer trabalhador é, significativamente afetado, pela combinação dos seus atributos com as variações psicológicas, devido às mudanças que ocorrem na sua vida, ao longo do tempo. Nos momentos em que o trabalhador se encontra emocionalmente confuso o seu comprometimento com a qualidade de serviço que presta é negativamente afetado. E dificilmente pode cooperar.

Mas trabalhadores emocionalmente equilibrados mantêm o profissionalismo pela melhoria das relações interpessoais e coesão entre os membros. A questão para a gestão empresarial é: como conseguir trabalhadores emocionalmente equilibrados?

Talvez seja por isso que a pesquisa do clima organizacional, na visão de Bispo (2006), deve incidir, fundamentalmente, na dimensão psicológica e organizacional. A dimensão psicológica deve examinar, de acordo com os modelos de Kolb et al. (1986), Litwin e Stringer (1968) e de Sbragia (1983), tais aspetos como o comprometimento, sentimento de identidade e envolvimento, criatividade, recompensa, sentimento de valorização profissional em relação a diferentes níveis hierárquicos e *status*. Os recentes trabalhos académicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), mostram que estes três principais modelos foram desenvolvidos especificamente a) para a pesquisa de clima organizacional b) para serem aplicados em empresas genericamente. Portanto, são modelos aplicáveis a qualquer empresa de qualquer indústria.

O primeiro modelo a ser usado para o estudo de clima organizacional foi o modelo de Litwin e Stringer (1968), em empresas de grande porte nos EUA. É um modelo que usa nove indicadores (factores): estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Como indicam Paula et al. (2011), os resultados do clima usando este modelo mostram a importância crítica do estudo do clima organizacional. O modelo de Kolb et al. (1986) surgiu duas décadas depois, como uma tentativa de aperfeiçoar o modelo de Litwin e Stringer e inclui estudos de psicologia aplicada às organizações.

Este modelo inclui os seguintes sete factores: recompensa, responsabilidade e padrões, de Litwin e Stringer e conformismo, clareza, calor e apoio. Os defensores deste modelo, segundo Kolb, Rubin e McIntyre (1990), consideram a amizade e as boas relações como elementos críticos no ambiente da organização. Por outro lado, dão ênfase a descentralização no lugar de

se hipotecar a liderança nas mãos de apenas uma a duas pessoas. O terceiro modelo, de Sbragia (1983), foi construído, também, com base no primeiro modelo e foi inicialmente aplicado num estudo que envolveu treze instituições públicas de pesquisa no Brasil. De acordo com Bispo (2006), o modelo de Sbragia, mostrou-se rico em termos de abrangência ao ponto de ter identificado várias falhas nas políticas dos recursos humanos das empresas estudadas.

Este modelo é o modelo com mais factores (indicadores). São vinte. Para além dos sete, comuns ao de Litwin e Stringer e de Kolb, nomeadamente: estrutura, recompensa, cooperação, conflito, identidade, padrões, e conformismo, há mais treze: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade de supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente e clareza percebida.

Em relação a dimensão organizacional do clima organizacional, deve-se estudar a natureza do trabalho realizado, o grau de identificação com o produto/serviço e com os objectivos estratégicos da empresa, o grau de conhecimento de elementos estratégicos tais como a missão, visão, estrutura de valores e objectivos estratégicos.

Ainda nesta dimensão, deve se analisar, tais aspetos como o relacionamento entre diversos setores da cadeia de atendimento, modelo de comunicação, troca de experiência, estilo de liderança, política dos RH, que inclui, salários, benefícios, carreiras, e desenvolvimento profissional e condições de trabalho.

Um dos resultados esperados nesta pesquisa é encontrar a relação entre o clima organizacional da empresa em estudo com o atendimento, ou seja, responder a questão: “como é que o clima organizacional afeta o comportamento dos que atendem e como é que este último afeta o nível de atendimento ao cliente?”

3.3. Dimensão operacional e qualidade do atendimento ao cliente

A qualidade de atendimento ao cliente reflete o grau de eficiência da organização. Pois ela espelha a cultura e o clima organizacional, a capacidade de liderança e a motivação dos trabalhadores com a finalidade de gerar a satisfação do cliente, o que constitui um desafio não só para os profissionais de marketing mas, para todos os sectores da empresa.

O conhecimento da qualidade, segundo Capricho (2014), foi largamente investigado por tais autores como Ishikawa (1950), Crosby (1979), Deming (1989) e aplicado, notadamente nas empresas japonesas onde teve sucesso, como factor significativo na reconquista da economia no período pós-guerra. Daí, a qualidade ganhou um tremendo reconhecimento público nas organizações e no mundo académico entre as décadas de 80 e 90 do século XX.

Com Juran (1990), a problemática da qualidade passou a ser vista como uma questão estratégica, a ser resolvida pela gestão do topo. Segundo Capricho (2014), na investigação sobre a implementação dos sistemas de qualidade existem duas abordagens mais importantes, distintas mas, complementares. Uma é de carácter pragmático, que define a qualidade como a procura da melhoria na rotina organizacional através da aplicação da heurística e outras técnicas de resolução de problemas. A outra, de carácter mais filosófico, define a qualidade como a “conformidade com os requisitos do consumidor, conseguida pela organização através de uma política de prevenção para alcançar zero defeitos” (P. 56).

Um dos defensores desta corrente é Ishikawa (1950), que defende um conceito aproximado ao de perfeição e excelência. A ideia de qualidade, do ponto de vista pragmático e filosófico, tem como essência: perfeição ou zero defeitos. O ponto de partida da qualidade para Deming (1990), é a intenção dos gestores para a satisfação dos seus clientes internos e externos. No pensamento de Juran a qualidade é um problema estratégico de negócio, pois os restantes problemas, exemplo tecnológicos, com o avanço das tecnologias são de fácil resolução.

Para este autor o conceito de qualidade inclui todos os requisitos que respondem às necessidades dos clientes, desde a cortesia no atendimento, até a durabilidade do produto. Gronroos (1994) introduz o conceito de qualidade percebida pelo cliente. Segundo ele, esta qualidade é, basicamente, uma função da percepção do cliente em duas dimensões, sendo a primeira, o impacto do resultado da solução técnica, que é o que o cliente recebe. Esta é chamada qualidade técnica ou simplesmente, a solução.

A segunda é o impacto adicional baseado na percepção do cliente das várias interações com a empresa, a percepção dos vários momentos de verdade. Chama-se qualidade funcional do processo da interação. Falando da qualidade de atendimento, autores Farrel, Souchon e Durden (2001), afirmam que hoje é inaceitável praticar o atendimento ou prestar serviço com igual nível de qualidade que foi tolerado nas gerações passadas. Estes autores veem o

atendimento na perspectiva de Bitner, como uma interação interpessoal face-a-face entre o cliente e a empresa para a compra de um produto ou serviço. Na visão destes autores o cliente avalia a qualidade do atendimento com base naquilo que o profissional de atendimento faz, em termos de seu comportamento e não na base daquilo que ele pensa ou sente, por isso, o cliente não se preocupa muito com a atitude do profissional.

Esta visão de Farrel, Souchon e Durden (2001), parece entrar em contradição com a de Hartline e Farrel (1996) e Levy e Weitz (2000), que defendem que a qualidade do atendimento ou de serviço prestado depende, das atitudes dos profissionais e das percepções dos clientes. Na verdade há complementaridade, pois o facto de o cliente avaliar a qualidade com base no comportamento não significa que as atitudes não tenham influência.

O profissional de atendimento, como parte do serviço ou da qualidade funcional, joga um papel de extrema importância na influência da percepção do cliente em relação a qualidade do atendimento. Ele, neste sentido, deve mostrar uma variedade de graus de adaptabilidade em função daquilo que são as exigências dos clientes em relação ao atendimento. O racional nisto está no facto de que quanto mais o profissional tenta adaptar-se para agradar o cliente a probabilidade de o cliente ser favorável na avaliação do serviço aumenta. Ao mesmo tempo, aumenta a percepção da qualidade do atendimento, por parte do cliente.

Ainda na qualidade, os clientes, no atendimento, gostam de ser mantidos informados a par e passo, sobre o que acontece pois, isso confere-lhes o sentimento de segurança. Por isso, os profissionais de atendimento devem transmitir segurança no atendimento para ampliar o sentimento de segurança no cliente e a sua percepção da integridade e competência. Se o cliente procura segurança e o profissional proporciona então a avaliação da qualidade do atendimento é, favorável. Por isso o pessoal de atendimento deve ter a informação de tudo o que acontece que seja relevante para o cliente.

A vantagem do facto de o pessoal de atendimento ter informação clara e completa de tudo o que acontece na empresa torna-se notória quando o pessoal de atendimento pode explicar com clareza e indicar o curso de ações corretivas para a reposição do serviço. Quando isto acontece, os clientes tendem a avaliar positivamente a qualidade do atendimento da empresa. A flexibilidade e a adaptabilidade do profissional são também vistos como factores críticos de qualidade no atendimento, pois, indiciam a capacidade dos profissionais se ajustarem às

mudanças e às exigências dos clientes. Os grupos de trabalho em empresas de alto nível de desempenho são flexíveis e adaptáveis e caracterizados pelo excelente trabalho em equipa que no fundo é, segundo Zeithaml et al. (1988), focus de empresas conhecidas pela sua boa qualidade de serviço. Quanto maior for o trabalho em equipa maior é a percepção da qualidade de atendimento prestado.

A habilidade e a possibilidade que os profissionais têm de serem empáticos com os clientes têm, também, sido associadas à percepção da qualidade de serviço. A empatia demonstrada pelos trabalhadores tornando-os mais acessíveis aos clientes, no sentido de cuidar deles, como refere Johnston (1995); de os compreender, como aponta Chandon et al. (1977); e de fazer algum esforço para o cliente, como diz Wels-Lips et al. (1998), tornam-na uma arte de entender as pessoas e de interagir com elas. Esta arte inclui, em si mesmo, coisas como entoação da voz, expressão facial e a postura corporal. Assim, pode se postular que quanto maior for a empatia dos profissionais de atendimento maior será a percepção da qualidade de serviço por parte do cliente.

Carvalho (1999) tem um olhar diferente dos conceitos de atendimento e tratamento. No seu pensamento, o atendimento está diretamente ligado ao negócio da empresa, segundo algumas normas e procedimentos; relaciona a empresa e o cliente e cria uma relação de interdependência linear entre os dois. Mas o tratamento está ligado ao profissional de atendimento no processo da conquista da confiança do cliente com a sua simpatia, empatia, o que garante a continuidade de clientes. Kotler, Bloom e Hayes (2002), aventaram a ideia de que “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante” (p. 58). A capacidade de fazer cada cliente sentir-se especial e importante constitui o ponto principal para o estabelecimento da empatia que pode levar a um relacionamento duradouro.

Na visão de Lovelock (2001) ser um elemento de atendimento não é uma tarefa fácil e requer paciência. Há momentos em que o pessoal do atendimento é exigido a sorrir, ser simpático e empático até para pessoas mal-educadas, mesmo em momentos em que não está bem consigo mesmo. Na verdade, as pessoas de atendimento “ são os actores que surgem em cena na peça teatral do serviço quando atendem o cliente” Lovelock, (2001, p. 259). Um outro aspeto que os caracteriza é mostrar preocupação com as preocupações do cliente durante a interação, descobrindo as suas necessidades, por via da escuta ativa, do respeito às suas ideias, honestidade e interesse. No fundo, preocupar-se com as preocupações do cliente corresponde

ao processo interno em que o profissional transfere a preocupação do cliente para si, e começa a tratá-la como se fosse sua preocupação. O conceito de comprometimento está estreitamente ligado ao de confiança.

Wels-Lips et al. (1998) e Adams et al. (2012), consideram a postura no atendimento como algo importante. Eles afirmam que esta consta de expressões faciais ligadas aos estados emocionais que elas traduzem e da função social que diz em que condições ocorrem as expressões, seus efeitos sobre o observador. No olhar, para aqueles autores, os olhos transmitem o que está na alma.

Através do olhar, pode se passar para as pessoas os sentimentos mais profundos, pois, o olhar reflete o estado de espírito. Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento das suas necessidades, de vontade de ajudar. Mas o olhar apático, como explica o autor, pode traduzir fraqueza e desinteresse, dando no cliente a impressão de desgosto e dissabor pelo atendimento.

O brilho provém do gosto que o profissional tem do que faz, o gosto de prestar serviço ao outro, o gosto de prestar ajuda ao próximo. Falhas na qualidade como atraso na resposta, podem ocorrer, no entanto, é crítico que as empresas procurem corrigir as suas ineficiências com a rapidez necessária. Primeiro, localizar a principal causa do problema e corrigí-la para reduzir a probabilidade de voltar a ocorrer. A capacidade de dar a volta aos problemas gera credibilidade por parte dos clientes.

Para Kotler (2000), a satisfação de clientes consiste na sensação, de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daquele que compra. A satisfação do cliente resulta da avaliação que este faz do serviço que lhe é prestado, através da confrontação do serviço recebido com o serviço esperado.

Este exercício, segundo Kotler (2000) e Lovelock (2001), existe porque as pessoas formam expectativas que são comparadas com o valor real recebido e daí, temos que “se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor” (Kotler, 2000, p. 459). Mas, “se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao

provedor” (Kotler, 2000, p. 459). Usando o modelo de desconfirmação de Oliver (1980); Zeithaml e Bitner (1990), a possibilidade 1, diz-se desconfirmação negativa e a 2, desconfirmação positiva. A terceira possibilidade no modelo de desconfirmação diz-se confirmação (o equivalente à satisfação, no modelo apresentado por Kotler (2000). Entende-se, neste caso, que não há discrepância entre as expetativas do cliente e o desempenho real do produto. Portanto, o cliente está satisfeito quando encontra o que esperava.

Há uma relação entre qualidade, satisfação e fidelidade. Para Oliver (1999), a satisfação é um passo necessário e não suficiente para a fidelidade e pode emergir da combinação da superioridade da qualidade percebida na oferta das empresas, pessoal, laços sociais e seus efeitos originados a partir da sinergia entre as partes. A condição suficiente é, segundo Berry (1983), a confiança.

A relação entre a satisfação e fidelidade modifica-se com as alterações da situação competitiva das empresas, que varia de setor para setor. Kotler e Armstrong (2003), neste caso, alertam que uma pequena queda na satisfação pode gerar um grande declínio na fidelidade, pois, a satisfação e a fidelidade aumentam na mesma proporção.

Heitmann, Lehmann e Herrmann (2007), referindo-se à importância da satisfação do cliente e, portanto, à necessidade de atendê-lo, de forma adequada, afirmam que a satisfação de cliente gera resultados benéficos para a empresa, incluindo a própria lealdade. Rocha (2004) acrescenta nos benefícios, a redução dos custos de comunicação, graças a propagação da sua satisfação boca a boca ao seu grupo de referência.

No atendimento presencial a espera tornou-se um fenómeno natural, que quase todas as organizações enfrentam, sempre que o número de pessoas chegadas excede a capacidade instalada para atender. Como consequência, as pessoas esperam ao telefone, fazem filas de espera para efetuarem pagamentos nos supermercados, enfim, fazem filas para diversos objectivos.

Este conceito de fila de espera percebe-se como estar associado ao problema não resolvido de gestão de capacidade e, segundo Lovelock (2001), a fila de espera como teoria, surgiu em 1917. Conta-se que um engenheiro dinamarquês da telefonia foi encarregue a determinar o tamanho que a unidade de comutação de um sistema de telefonia devia ter para manter o

número de linhas ocupadas dentro de um certo limite razoável (p. 224). Por tempo de espera entende-se o limite de tempo que alguém pode suportar na fila até ser atendido e depois do qual torna-se impaciente e desiste de esperar na fila ou nem se junta à ela se for grande. Lovelock (2001) proclama que “ninguém gosta de esperar ou perder tempo, pois é um custo para além de ser fisicamente desconfortável, especialmente se as pessoas estiverem ao ar livre e sem lugar para sentar” (p. 224).

O uso de uma fila de espera, no pensamento de Pereira (2009), é vantajoso, porquanto para um mesmo serviço, tem-se, numa fila comum na vida diária, First Come First Served (FCFS), o equivalente ao FIFO, comumente usado na logística.

A psicologia do tempo de espera, na visão de Lovelock (2006), aponta que os profissionais de atendimento e de marketing de serviços em geral sabem que os clientes experimentam o tempo de espera de formas diferentes, dependendo das circunstâncias em que se encontram, como mostram as seguintes ilustrações extraídas de Lovelock (2006, p. 230): “o tempo em que o cliente está sem fazer nada parece mais longo do que aquele em que está ocupado”, daí, que os profissionais tendem a ocupar os clientes; “o tempo em que o cliente fica à espera do autocarro parece mais longo que aquele que gasta em viagem para o serviço”. Igual situação ocorre entre esperas incertas e conhecidas.

Assim, as esperas inesperadas são mais longas que as explicadas, pois a explicação reduz os custos psicológicos; as esperas fisicamente desconfortáveis são mais longas e cansativas que as confortáveis à semelhança das esperas não familiares que aparentam mais longas que as familiares. Por outro lado, esperar sozinho aparenta ser mais aborrecido do que estar acompanhado. Quando se conhece outras pessoas pode se ocupar conversando e ajuda passar o tempo.

Embora a literatura não discute de forma direta o tempo de espera mínimo universalmente aceitável, um demasiado tempo de espera pode ser um indicador crítico da perda da qualidade de serviço de atendimento. Neste aspeto, Lovelock (2001), indica que os americanos gastam em média por dia 30 minutos em fila de espera e que uma situação igual ou pior que esta ocorre no resto do mundo. Os clientes durante o tempo de espera se cansam e se aborrecem, enervam-se e perdem o sentido de humor, pois aguardar em fila não é fisicamente confortável, pior quando o atendimento é lento e não há lugar para eles se sentarem. Lovelock (2001)

indica técnicas para distrair o cliente em relação ao seu focus no tempo de espera. Uma delas é a colocação de um televisor numa posição em que o cliente possa atender a um programa que ocupe o seu interesse, como futebol, novela, filme, entre outros programas, enquanto aguarda o seu tempo na fila de espera.

Lovelock (2006), por outro lado, apresenta estratégias de redução de tempo de espera com base no artigo “Competing with time-saving service” de Leonard L Berry e Linda R Cooper. O artigo mostra como reduzir a espera num banco de Chicago. Segundo Lovelock (2006), num primeiro momento, introduziu-se um sistema eletrónico de gestão de fila de espera, que não somente orienta os clientes ao profissional disponível, mas também fornece informação *on-line* a supervisores para ajudá-los a ajustar os profissionais de atendimento à demanda.

Em seguida, introduziu-se mudança na estratégia de RH: os caixas receberam uma nova descrição de funções, que os tornou responsáveis pelo tempo que os clientes passavam na fila e por acelerar as transações. Este programa foi acompanhado do programa “funcionário do dia”, designado para, nesse dia, auxiliar os colegas nas operações complexas e acelerar o atendimento. Ainda ao nível dos RH criam-se novas categorias como caixa de horário de pico, com salários altos e doze a dezoito horas de trabalho por semana.

Foi definida uma estrutura de incentivos baseados em dinheiro e reconhecimento para os caixas de tempo integral com o melhor desempenho nos dias de alto volume de transações. Reduziu-se o horário das refeições para apenas meia hora nos dias mais movimentados. Neste caso, foram criadas condições para os que atendem terem prioridade nas refeições.

Numa fase posterior foram criadas condições para o auto atendimento. No fim, a avaliação feita a ambos trabalhadores e clientes concluiu que “as melhorias não somente tinham reduzido tempos de espera de clientes, como também aumentada sua percepção de que esse banco era o melhor banco no quesito de espera mínima em filas de caixas” (p. 226).

Capítulo 4. Marketing de Relacionamento e o Atendimento

Das pesquisas científicas e empíricas é reconhecido que um bom atendimento pode converter compradores eventuais em assíduos por longo tempo e, por esta via, construir-se o MR. Neste sentido, neste capítulo discute-se a relação vendedor-comprador, os objectivos do MR na

perspectiva do atendimento e do atendimento, os constructos do MR na perspectiva do atendimento e entre os constructos do MR.

4.1. Relacionamentos profissionais: a relação comprador-vendedor

As primeiras incursões teóricas relacionadas com a cooperação e interdependência mútua entre os compradores e vendedores, segundo Rocha (2004) e Rocha e Luce (1987), foram realizadas por McGarry nos princípios de 1950. Mais tarde, segundo os mesmos autores, os estudos foram continuados por Adler, na década seguinte, (1960).

Gronroos (1994) reforça que as interações são mais antigas e que tiveram origem em 1960. Nessa altura, segundo Parvatiyar e Sheth (2000), já existiam relacionamentos simbióticos, que por definição, são inter-relações interdependentes, que se tornam obrigatórias entre o vendedor e o comprador, para além dos relacionamentos tradicionais estabelecidos com os intermediários.

Dwyer (1987) avança com o estudo do ambiente de interação do relacionamento entre o vendedor e o comprador e propõe, na sua composição, quatro dimensões, nomeadamente, características do vendedor, características do cliente, ambiente de interação e resultado da interação. A dimensão “caraterística do vendedor” tem como variáveis fundamentais, as caraterísticas pessoais do vendedor, as suas habilidades técnicas de venda adaptativa e o seu conhecimento.

A descrição das caraterísticas do vendedor, de acordo com o modelo de Dwyer (1987), contém, em parte, as qualidades pessoais do profissional de marketing, sem as quais, o profissional, na visão do professor Borden, não está preparado.

As qualidades do vendedor, na visão de Borden, incluem: responsabilidade, criatividade, conhecimentos de psicologia e sociologia e fazem parte, segundo Culliton (1948, citado por Gronroos, 1994, p. 5), da essência do marketing mix. Aquelas variáveis e não só, tornam o profissional capaz de resolver os problemas que a organização enfrenta num mercado de mudanças constantes. Este comportamento do vendedor, para Doney e Cannon (1997), é, em parte, atribuído à cultura empresarial, sistemas de incentivos e programas de formação. As caraterísticas pessoais do vendedor, conjugadas às suas habilidades técnicas e adaptativas prestam, ao cliente, uma significativa ajuda no atendimento, e se reveladas de forma

agradável, podem constituir o primeiro passo da construção do relacionamento. Assumindo que as características pessoais do vendedor incluem o relacionamento interpessoal, pode-se concluir que os vendedores que desenvolveram um bom relacionamento interpessoal, durante a sua infância, adolescência, juventude, ou formação, estão em melhor posição de usar o bom atendimento para influenciar e dinamizar o MR.

Pesquisas recentes, de Rizzi e Sita (2012) revelam que o MR constrói-se por via de um bom atendimento. Para enfatizar o valor do atendimento no MR, Kotler (2000) e Bogmann (2002), destacam que a indiferença no atendimento faz as empresas perder entre 65% a 70% de seus clientes. Cobra (2003), na mesma linha de pensamento ressalta que para a construção do MR a qualidade de atendimento é superior à dos produtos e serviços da empresa.

A segunda dimensão é “caraterísticas do cliente”, e tem como variáveis fundamentais, as tarefas em compra, a estrutura do centro de compras e a estratégia de compras. No fundo, esta dimensão preocupa-se com os diferentes tipos de comportamento que o consumidor pode apresentar nas diversas ocasiões que incluem o acto da compra, da procura e do processo de tomada de decisão de compra.

A terceira é o ambiente de interação cujas variáveis subdividem-se em duas categorias, sendo a primeira, constante da estrutura de relacionamentos, que encapsula, as trocas relacionais, a percepção do todo e, por fim, a divisão de poder. A parte complementar, consta de variáveis que compõem o clima de comunicação e incluem, a frequência com que ela é feita, a direção, a modalidade e a influência.

A última dimensão é o resultado de interação que inclui as variáveis que representam as consequências baseadas nas atitudes de ambos: vendedor e comprador, nomeadamente, a cooperação, satisfação, confiança e compromisso, e nas baseadas no desempenho de ambos, que são, as quotas de venda e objectivos de lucros.

O modelo de ambiente de interação, todavia, peca por limitar o seu escopo de análise para os canais de marketing apenas, negligenciando os outros raciocínios possíveis que contribuem para o sucesso de relacionamento. Na análise das características dos vendedores não há destaque quanto à sua orientação para o cliente, negócio, serviço e suas implicações. Com base em Durzet (2007), entende-se que um ambiente de interação favorável entre o vendedor

e o comprador, proporcionado por meio de vínculos e relações sociais saudáveis, incluindo a amizade, traz grandes benefícios, tanto financeiros quanto sociais e eleva o nível de confiança e compromisso entre as partes que cooperam. Este é mais um exemplo do atendimento que gera o MR, o que leva o negócio a florescer.

Entende-se, também, que as relações interpessoais éticas, consideradas por Alberoni e Veca (1998), acompanhadas de gentileza, substituem o individualismo pela cooperação e tornam o clima harmonioso, para além de ampliar o desempenho e a visão futurista de cada uma das partes. Na mesma direção, Fischer (2002), considera as relações interpessoais como a forma facilmente observável do relacionamento e, acrescenta Souza (2002), que estas traduzem-se na habilidade de interagir e de conviver, de uma forma mais adequada com as outras pessoas.

A literatura, por outro lado, segundo Geiger e Turley (2003), aponta três tipos de relacionamento interpessoal no campo do relacionamento vendedor-comprador: a) o baseado em negócios; b) o cultivado e c) o sem manchas. Estes autores, no caso do relacionamento baseado em negócios, dizem que o estabelecimento de relações de amizade íntima com os compradores não é aconselhável, pois, dilui o seu profissionalismo.

Os vendedores que apoiam esta ideia tendem a evitar amizades íntimas com os seus compradores. Uma delimitação clara dos níveis de amizade íntima seria necessária para ajudar os vendedores na conquista de amizade com os seus clientes, pois, Michael Baber (2000), que escreve sobre as práticas dos campeões de vendas, aconselha o vendedor a desenvolver relações pessoais e profissionais amigáveis com os compradores, para que estes gostem deles e se sintam confortáveis com eles, confiando-os e dedicando-lhes o respeito necessário.

A amizade íntima é, também, acusada e classificada, em Geiger e Turley (2003), como fraqueza no processo de negociação vendedor-comprador. Porém, os defensores do relacionamento cultivado contrariam esta crença e admitem a existência de um nível de amizade e intimidade que pode não interferir nos interesses do negócio. Este segundo tipo de relacionamento interpessoal defende a possibilidade de se desenvolver em simultâneo e de uma forma equilibrada, uma amizade íntima e um negócio sucedido.

No relacionamento sem manchas, os vendedores crêem que o negócio faz-se somente com os amigos e que a base de relacionamento está na confiança que o cliente deposita no vendedor e

nos seus produtos. A meta do vendedor é ganhar a satisfação do comprador com base na confiança nos produtos que vende e não necessariamente na venda dos produtos em si. De uma forma geral, para Kalafatis (2000), as investigações sobre o relacionamento comprador-vendedor, independentemente da corrente teórica ou empírica em que se enquadra, tem três características: a sua natureza dinâmica.

A segunda é a perspectiva de longo prazo, na qual destacam-se dentre vários estudos, os de Kamp (2005). A última característica é a criação de valor, defendida por Payne e Frow (2005). Peppers e Rogers (1994) destacam os seguintes factores que consideram principais, e porque são sempre presentes na interação entre vendedores e compradores: comunicação, confiança, compromisso, interdependência, cooperação, valores partilhados, conflito, poder e comportamento não oportunista.

Uma lista similar a esta recebeu, por parte de Rocha e Luce (1987) e Lindgreen (2001), a designação de constructos de relacionamento. Muitos destes elementos são também importantes para o relacionamento entre os trabalhadores de uma organização e seus gestores. Ainda nesta relação entre vendedores e compradores Lendrevie et al. (2015), introduzem o conceito de venda relacional, um modelo de vendas também “denominado por venda consultiva, venda centrada no cliente, venda não manipulativa ou venda de soluções” (p. 452).

Trata-se de um modelo de venda similar a um outro, designado “venda colaborativa” cujo foco se assenta na confiança e no compromisso. Os vendedores das «barracas», à semelhança dos que vendem porta à porta, têm vindo a desenvolver uma experiência interessante de relacionamento e de confiança com os seus clientes, o que lhes permite fazer vendas a crédito.

4.2. Objectivos e importância do Marketing Relacional na perspectiva do atendimento.

Na década de 1980, dominava, entre os estudiosos desta questão, que a concorrência era baseada na qualidade de produtos e serviços. Atualmente esta é entendida como baseada na qualidade do relacionamento entre o vendedor e o comprador.

Há mudança de orientação. As empresas já não estão orientadas só para a conquista de clientes, pois estão orientadas para a sua retenção, o que mostra, de forma clara, que o objectivo do marketing de relacionamento é fidelizar clientes, como afirmam Vidotto e Very (2004), autores de “Fidelizando o cliente com o atendimento baseado no marketing de

relacionamento”. Fidelização é, segundo Barlow (1992), uma estratégia que identifica e mantém os melhores clientes numa relação de valor agregado interativo e centrado no longo prazo e pode ter vários significados: qualidade de quem é fiel, lealdade, afeição constante, probidade e exatidão. Juttmar e Wherli (1994) propõem dois objectivos principais do marketing de relacionamento. O primeiro está no projeto de relacionamento duradouro em si e é o aumento de valor para as entidades em causa e o segundo está no tempo em que as partes desfrutam os benefícios do relacionamento, neste caso, os benefícios da cooperação.

Para Kotler e Keller (2006), o objectivo do MR centra-se nas “fortes ligações económicas, técnicas, estruturais e sociais entre as partes” (p. 116). No pensamento de Bitner (1995), o objectivo principal do marketing de relacionamento é a retenção e a lealdade de clientes. Madruga (2006), por seu turno, começa por rever o objectivo do marketing de massas, que é conduzir a empresa a obter o maior número possível de produtos para um maior número possível de clientes e, indica dois objectivos principais para o marketing de relacionamento: privilegiar a interação da empresa com os clientes e desenvolver um conjunto de valores que levam o cliente à satisfação e à durabilidade do seu relacionamento com a empresa.

Gonçalves et al. (2002) dividem o objectivo de marketing de relacionamento em duas partes. A primeira consta dos seguintes objectivos: (a) prestar serviço pós-venda, gerindo o *feedback* dos clientes; (b) oferecer serviço de qualidade; (c) medir a satisfação dos clientes e (d) desenvolver relações públicas.

Para a segunda parte os mesmos autores consideram apenas dois objectivos: manter apenas clientes satisfeitos e recuperar os que desistiram. Aqui destaca-se a preocupação de manter apenas os clientes rentáveis, como fazem as empresas de alto nível de desempenho. Estas mantêm os trabalhadores mais empenhados. Nickels e Wood (1999) também subdividem os objectivos do marketing relacional em duas instâncias. A primeira é a atracção de clientes e a segunda é transformar clientes indiferentes em leais, a partir da solidificação de relacionamentos. Este último objectivo constitui, simultaneamente, a essência do marketing de relacionamento.

Kotler (2000) e Maso (2010) afirmam que a empresa deve ir para além do relacionamento com os clientes e procurar aliados junto dos fornecedores e distribuidores, desenvolvendo um sistema de rede cooperativo. Vavra (1993) refere que o marketing de relacionamento é

objetivado ao incremento das vendas e lucros da empresa através da lealdade dos clientes baseado num relacionamento sólido e duradouro. Na visão de Lendrevie et al. (2015), há pilares estratégicos que devem ser seguidos para o incremento de vendas e lucros. Tais incluem a responsabilidade do vendedor de, por um lado, ajudar o cliente a compreender e a descobrir os seus problemas, necessidades implícitas e explícitas, suas expectativas e por outro, ajudá-lo “a identificar as oportunidades, sob novas perspectivas ou de formas diferentes das habituais” (p. 452).

Os clientes têm que se sentir ajudados nos aspetos referidos e, também aconselhados sobre soluções inovadoras, diferenciadas ou personalizadas para as suas necessidades. Isto acontece apenas quando a empresa tem a preocupação de identificar as necessidades específicas dos seus clientes e não só, mas também e, fundamentalmente, aprofundar o conhecimento sobre o cliente e seus negócios por meio de aprendizagem.

4.2.1 Aprendizagem e customização

A aprendizagem, neste caso mútua, torna-se mais ampla quanto sistemática e estimula a melhoria contínua da qualidade da intervenção e resposta da empresa perante os seus clientes. Este é um outro foco que as empresas que aspiram dar aos seus clientes exatamente o que eles procuram deve fazer: “Olhar o mundo com novas lentes”. Este foco pode-se conseguir usando aquilo que, segundo Pine II e Peppers (1995), chama-se “Learning Relationship” ou simplesmente aprendizagem de relacionamento.

Esta aprendizagem é, na essência, uma “arte de interagir” consistentemente com os clientes, e interagir não é senão colaborar e familiarizar-se, neste caso com os clientes, para melhor conhecer as suas preferências e as condições em que eles decidem mudar de preferências. No processo de aprendizagem do relacionamento, os clientes ensinam muito à empresa por meio das informações que dão sobre as suas preferências e necessidades, o que confere, alguma vantagem competitiva à empresa.

Quando o cliente ensina a empresa sobre as suas preferências, a empresa que aprende, torna-se mais privilegiada, a sua posição estratégica fortifica-se, ficando difícil o roubo dos seus clientes pela concorrência.

A saída, neste caso, do cliente da empresa para a concorrência, implicaria custos para o cliente, uma vez que este precisaria, mais uma vez, de “gastar” tempo e energia a ensinar à nova empresa concorrente o que já ensinou à outra. Da aprendizagem a empresa ganha o conhecimento dos clientes, e a habilidade de os customizar. Customizar é, segundo (Marques, 2012, p. 46), um processo de adaptação individual dispendioso; é como se o produto e a empresa fossem sempre diferentes para cada cliente; é baseado em sistemas que têm de cruzar a informação e é também, feito através de processos automatizados e delicadamente aplicados ao cliente. Customização é também, segundo Pine II (1994), descrita como a entrega de um produto personalizado ao cliente.

Neste sentido, definem-se produtos customizados como aqueles que atendem aos requisitos específicos e especiais do cliente. Para atender à demanda por produtos customizados e de baixo custo, Davis (1990), criou a “customização em massa”, que é, na essência, uma estratégia de produção caracterizada pela capacidade de produzir itens que atendam às preferências individuais dos clientes, a preços similares aos de produtos manufaturados em massa. Os autores, Gilmore e Pine (1997), identificam quatro abordagens distintas para a customização:

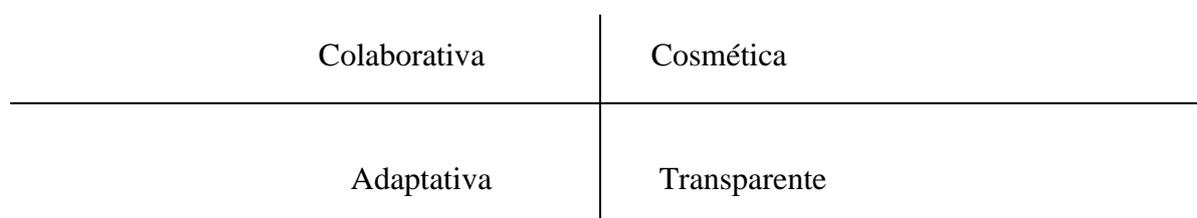


Figura 2.1: abordagem de customização

A customização colaborativa caracteriza-se por um diálogo que é estabelecido pela empresa com cada um dos seus clientes com o objectivo de ajudá-los a articular as suas necessidades e facilitar a empresa a identificar, com a maior precisão possível, a oferta que melhor se ajusta e satisfaz as necessidades de cada cliente. Esta abordagem tem sentido quando os clientes não podem facilmente articular o que querem e podem ficar frustrados ao serem forçados a escolher apenas dentro o que estiver disponível.

A customização adaptativa oferece produtos padronizados, isto é, produtos já desenhados mas que o utilizador pode produzir alterações que desejar para ajustá-los ao seu gosto. Esta abordagem é própria para o negócio em que o cliente quer o produto para usá-lo de forma diferente ou em ocasião diferente à usual e a tecnologia disponível permite que o cliente faça a customização desejada.

A customização cosmética apresenta produtos padronizados de forma diferente para clientes diferentes. É um tipo de customização apropriada nos casos em que os clientes usam o produto da mesma maneira e diferem apenas na forma como eles ou elas querem que o produto lhes seja apresentado (empacotado). Não se trata de o produto ser personalizado, personalizável. Trata-se, simplesmente, de diferenciar o empacotamento, embalagem, comunicação, de cliente para cliente. Embora esta abordagem seja cosmética, é de maior valor para muitos clientes, como Gilmore e Pine (1997), recomendam.

A customização transparente proporciona a cada cliente com produtos únicos sem que estes tenham uma informação explícita de que os produtos lhes foram personalizados. Esta abordagem é apropriada quando as necessidades específicas dos clientes são previsíveis, deduzíveis, ou quando os clientes não gostam de dizer sempre o que querem. A customização transparente exige a observação do comportamento do cliente sem interação direta. Dum modo geral os vendedores e agentes ajudam as pessoas a identificar as suas necessidades mantendo o controlo dos seus interesses em produtos que se encaixam às suas necessidades e poder de compra.

Nesse controlo os profissionais de marketing podem saber se um consumidor particular gosta ou não de uma certa marca, de marcas caras, novas e específicas. Este conhecimento obtém-se, por um lado, porque o consumidor falou para o vendedor alguma vez, ou porque o vendedor controla bem o comportamento de compra e de consumo do consumidor.

Assim, quando o vendedor conhece o perfil dos seus consumidores, estes não precisam de visitar frequentemente a loja para saber se há novos produtos ou não que ocupam os seus interesses, pois o vendedor antecipa-os por notificações através dos seus endereços eletrónicos. Os vendedores que têm uma base de dados sobre os produtos que interessam a alguns consumidores particulares e que controlam o comportamento podem fazer previsões próximas da realidade relacionadas com os produtos que possivelmente podem interessar a

um determinado consumidor específico. De acordo com Marques (2012), Pine e Peppers (1995), a abordagem de aprendizagem de relacionamento, tem inúmeros benefícios mas, não é apropriada para todos com igual intensidade e prática. As organizações e empresas que não interagem frequentemente com os clientes finais, as que usam intermediários, podem não aprender o suficiente com os clientes, pois têm pouco contacto com eles.

4.2.2 Importância do Marketing Relacional

A importância do marketing de relacionamento nos negócios foi discutida, pela primeira vez, segundo Barakat, Lara e Gosling (2011), nos países nórdicos, na década de 1970, segundo Palmer, LindGreen e Vanhamme (2005), por eles citados (p. 30). No pensamento destes autores figura que os clientes quando orientados para o marketing de relacionamento tornam-se mais sensíveis à confiança e compromisso do que ficarem satisfeitos com qualquer troca num relacionamento contínuo.

Por outro lado, como diz Gronroos (2009), o relacionamento de longo prazo aumenta o volume de negócio para as partes, ainda que isso não esteja muito claro que sempre seja assim. Para Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), a importância do marketing de relacionamento foi estimulada pelo aumento dos serviços, informação e competição. Os autores, Estender, Mendes e Macedo (2015), do artigo intitulado “a importância do marketing de relacionamento”, começam por definir o conceito de marketing e de marketing de relacionamento para em seguida levantarem a necessidade da construção de um modelo teórico para explicitar como estes conceitos se articulam e podem contribuir para a empresa.

O âmago da pesquisa era apresentar a importância do marketing de relacionamento na empresa e no quadro de “problematizar para motivar”, os autores levantaram a questão relacionada com a manutenção em relacionamento com os clientes permanentes e da conquista de novos. Para responder à questão colocada, os autores apoiaram-se na obra de Cravens (1997), que destaca a fidelização e a satisfação de clientes como objectivos centrais do marketing de relacionamento e como estratégias, indicaram, na circunstância, a confiança, cooperação e o comprometimento entre as partes. Isto significa que a importância do marketing de relacionamento está na satisfação e fidelização de clientes através do desenvolvimento de confiança, cooperação e comprometimento com eles. Na mesma linha de pensamento Kanter (2001), destaca como estratégias de marketing de relacionamento o

conhecer profundamente o cliente e sublinha, por todos os trabalhadores da empresa, para que o cliente não dependa de alguém específico da empresa para ter seus assuntos resolvidos. Para o marketing de relacionamento é também importante harmonizar a política comercial e de atendimento com as necessidades e exigências dos clientes para fomentar o crescimento do lucro, o reconhecimento e a identificação da marca dos produtos e serviços da empresa.

Aqui está destacado o papel do marketing de relacionamento no atendimento. Para Kotler (2000, p. 35) a importância de marketing de relacionamento centra-se na “redução de dinheiro e tempo investidos nas transações”. Nos casos mais bem-sucedidos, as transações deixam de ser negociadas e com o tempo tornam-se rotineiras.

Neste sentido, Stones e Woodcock (1998), tratando-se da importância do marketing, dão ênfase a tais elementos como: aumento da lucratividade, diminuição de custos para a prospecção de mercados, redução de custos de vendas de produtos e serviços, garantia de uma maior qualidade de produtos e serviços, satisfação, e lealdade.

É também através do marketing de relacionamento que se detetam, rapidamente, novas necessidades por meio da comunicação que é um elemento fundamental no processo. Os clientes repetem as compras e / ou o consumo ao longo do tempo, o que gera o crescimento dos proveitos devido também às vendas cruzadas e vendas de produtos relacionados. O marketing de relacionamento transporta consigo vários benefícios para as partes. O presente trabalho insere alguns deles adaptados dos contidos em Madruga (2012, p. 29).

Aumento da longevidade do relacionamento o aumento da retenção do cliente é um dos benefícios mais esperados, significando o aumento também dos lucros a longo prazo, através de tais estratégias como *cross-selling*, *up-selling*, ou através da redução de custos desnecessários. Os clientes beneficiam quando a empresa aprende sobre as suas necessidades para customizar os produtos e serviços a seu favor. Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas: o aumento da produtividade, neste caso, nos canais de atendimento e vendas poderá acontecer à medida que os seus agentes investirem mais tempo no contacto do que em tarefas que não agregam valor.

A redução do gap entre os produtos e as expectativas do consumidor é, no fundo, a redução da diferença entre os aspetos técnicos dos produtos e aqueles que são esperados pelo consumidor

também é um dos benefícios quando se aplica o CRM e suas potencialidades. Com o aprimoramento e o estreitamento do relacionamento, ocorre a redução da barganha por preços pois, os clientes tendem a importar-se um pouco menos com os preços.

A outra redução ocorre no *timing* dos negócios. O horizonte temporal dos negócios é um outro benefício que pode ser gerado com o marketing de relacionamento. Trata-se, na essência, da redução dos diversos tempos inúteis que são gastos no atendimento. Os produtos, também, podem ser lançados mais rapidamente se há mais informação disponível sobre os clientes, pois se existe confiança entre as partes, tudo torna-se mais fácil.

Há redução de decisões incorretas. A tomada de decisões incorretas e a redução de conflitos entre os diversos departamentos é possível com a introdução do marketing de relacionamento já que todos caminham no sentido de entender os requerimentos do consumidor e transformá-los em projetos e ações palpáveis. Como consequência, tem-se uma maior união entre os departamentos.

Redução dos custos de relacionamento: A redução dos custos de relacionamento, a longo prazo, resulta na redução da propensão da saída de clientes, isto é, a própria redução de custos com o relacionamento pode gerar verbas adicionais para a área de marketing aumentar o seu nível e a qualidade do relacionamento, reduzindo os motivos pelos quais os clientes abandonam as empresas.

Sustentação de vantagens competitivas: percebe-se também como há um grande benefício à sustentação de vantagem competitiva entre empresas e parceiros, já que eles fazem parte da cadeia de valor, pois os parceiros quando bem orquestrados ajudam as empresas a conquistar e a manter os seus clientes. Esta questão de reter os clientes constitui, para Cravens e Piercy (1994) e Bitner (1995) o foco principal do marketing de relacionamento e da lealdade de clientes. Estes autores e não só, mas também Patterson e Smith (2001) defendem que os relacionamentos genuínos fundam-se no cumprimento das promessas por parte dos parceiros.

4.3. Constructos do Marketing Relacional na perspectiva do atendimento:

Dentre os vários constructos do MR, a presente tese de doutoramento vai discutir apenas três, achados principais pela sua capital importância tanto no atendimento como no MR, nomeadamente, confiança, compromisso e comunicação.

4.3.1 Confiança

A confiança é, para vários autores como Svensson (2000) e Bitner (1995) e Zand (1972), a crença que uma determinada entidade “A” tem de que as ações de uma entidade “B” vão gerar resultados positivos e de que ela jamais realizaria ações inesperadas, geradoras de resultados negativos. Por via de regra, a confiança fortalece os relacionamentos interpessoais, intra-organizacionais e inter-organizacionais. Ela é, também, considerada uma fonte de vantagem competitiva sobretudo na cooperação entre as partes em relacionamento, pois, pode afetar o nível de cooperação e a qualidade de relacionamento.

Autores, Morgan e Hunt (1994), ressaltam que tal como a imagem da organização a confiança é um dos ativos mais valiosos que uma empresa pode ter para conquistar a fidelidade dos clientes e para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Reforçando Bitner (1995), refere que a confiança se constrói a partir das experiências que o cliente tem com o fornecedor, pois, cada momento de contacto entre as duas partes deve ser aproveitado para edificar e fortalecer a confiança a qual servira de base para a construção da fidelização dos clientes.

Salientam, Doney e Cannon (1997), que a habilidade de prever o comportamento do fornecedor e dos seus empregados a partir dos seus comportamentos anteriores desenvolve a confiança no consumidor. Por seu turno, Bateson e Hoffman (1999) afirmam que a análise da confiança deve ser em duas dimensões: confiança nos empregados de contacto, que se desenvolve-se durante a prestação de serviço e baseia-se no comportamento dos empregados; e confiança no fornecedor.

Neste sentido, os clientes, segundo Jap (2001), Lovelock e Wright (2002), tendem a analisar a consistência, honestidade, competência do fornecedor. O comportamento dos que atendem é em parte atribuído à cultura organizacional, trazido nos valores e atitudes da empresa que representa, pelo que se o cliente teve uma má experiência com a empresa, isso tende a refletir-se numa confiança que tem no trabalho e vice-versa. Para Garborino e Johnson (1999), a confiança tem antecedentes da fidelização, nomeadamente, a satisfação, o comprometimento e valor.

Há autores como, Crosby, Evans e Cowles (1990), que consideram a confiança um indicador da qualidade de um relacionamento e, em conjunto com outros, como Cannon, Archrol,

Gundlac (2000), consideram que a confiança contribui substancialmente para a melhoria contínua do desempenho das entidades em relacionamento. Para suportar esta afirmação, basta lembrar que ela serve para reduzir as incertezas dos parceiros quanto às promessas do outro.

Por isso que vários autores, (Evans, O'Malley & Patterson, 2004, p. 213), dão muita ênfase ao desenvolvimento da confiança para a construção do relacionamento de longo prazo, consideram a confiança como a base do relacionamento e afirmam que a não ser que haja um mínimo de confiança entre as partes não é possível que o relacionamento inicie. Por outro lado, estes autores defendem que se a confiança acaba, então, o relacionamento corre o risco de ser dissolvido.

O líder precisa confiar os seus liderados e acreditar que os mesmos têm grande potencial e através deles terá grandes resultados para a organização. Semelhantemente, para que os colaboradores confiem nos seus chefes é imperioso que estes confiem no talento e no potencial de cada colaborador e acreditar que as suas ideias, sugestões, participação podem ajudar no processo de tomada de decisão. O gestor quando confia nos seus subordinados incentiva-os, estimula-os e prepara-os para o desenvolvimento de maneira eficiente a sua atividade.

A confiança ajuda os colaboradores a sentirem-se parte do trabalho, o que promove o autorrespeito, a criatividade e a participação e o sentimento de bem-estar, que geram a motivação e uma interação que flui, originando o sentimento de cooperação mútua nos envolvidos. O cliente confia no seu provedor e ele deve confiança na sua habilidade e vontade de manter a promessa. A confiança é particularmente importante para empresas de prestação de serviços. Pride e Ferrel (2001, citados em Oliveira, 2009, p. 87) indicam que a confiança está baseada na interação e no relacionamento sólido.

Zand (1972), Bitner (1995) e Svensson (2001), admitem que a confiança é um acto de fé em pessoas, organizações e relacionamentos. Bitner (1995), em particular, usa o facto de os clientes comprarem a promessa implícita ou explícita de um serviço como prova de confiança no provedor de serviços e nos seus colaboradores. Os parceiros, em qualquer tipo de relacionamento, devem se confiar. Neste sentido, quando um deles tiver um comportamento pouco confiável, o outro vai hesitar partilhar informações relevantes a seu respeito,

simultaneamente, evitará o seu envolvimento integral, tornando insatisfatório o relacionamento construído.

Quando a confiança entre as partes aumenta, Como argumenta Zand (1972), o desejo e a disposição de cada parte influenciar a outra, também aumenta. Isto denota que o grau de interdependência entre as partes no relacionamento depende dos níveis de confiança entre elas. A literatura indica três caminhos para a construção da confiança. O primeiro consiste em a empresa ser consistente ou ter um desempenho de qualidade notável e honrar a sua palavra (ser escrava da sua palavra). O segundo é a empresa lutar pelos melhores interesses da empresa parceira, e o terceiro caminho é cultivar a reputação, praticando a justiça. Os que atendem, na visão de Chacha (2010), devem inspirar confiança nos clientes. Em termos práticos a confiança constrói-se na base de um conjunto de acções, incluindo a competência.

Na perspectiva de atendimento, o cliente fica mais confiante quando os que atendem se mostram competentes, isto é, conhecedores de produtos e serviços vendidos, em termos das suas características extrínsecas e intrínsecas, ao ponto de apresentá-los como deve ser e conhecedores dos auxiliares de vendas e de fontes da informação. As acções adicionais requeridas na construção da confiança, neste caso, incluem, o comportamento dos que atendem, corporizados, por se manterem direitos, sentados ou de pé.

O estabelecerem contacto com olhar, o sorrirem, mas quando necessário e apropriado, o falarem num tom de voz constante, a escuta ativa, que consiste, no confirmar o que o cliente diz, entre outros comportamentos. A sua operacionalização inclui, o fazer perguntas de esclarecimento, o repetir, o parafrasear ou o resumir o que o cliente diz e o mostrar respeito pelos produtos da empresa, pelo cliente e suas opiniões, e o mostrar compromisso e solicitá-lo também da parte do cliente.

4.3.2 O compromisso

O compromisso é um outro constructo importante para a tese. Este envolve o desejo da empresa em desenvolver um relacionamento estável ou a sua vontade de fazer sacrifícios de curta duração em benefício da manutenção do relacionamento. A palavra compromisso ou comprometimento significa um estado de lealdade de um individuo a algo relativamente duradouro e que pode ser descrito por pareceres que delineiam intenções, sentimentos e desejos. Goleman (1998) ressalta duas linhas argumentativas sobre o comprometimento. A

primeira indica que as pessoas estão dispostas a suportar as condições de trabalho altamente exigentes, a fazer sacrifícios e a atuarem com amor, quando estão comprometidas e dedicadas com o trabalho. A segunda, quando as pessoas estão empenhadas, são modelos de atuação para as menos empenhadas, que por via de regra poderão o ser por imitação daquelas.

Um profissional comprometido é simultaneamente, responsável, empenhado, dedicado, no exercício das suas actividades e leal para com a organização. O seu compromisso torna-o mais focalizado e engajado nas suas tarefas, o que origina produção em quantidade e qualidade. Por ser essencial para o relacionamento, o compromisso proíbe que alguma das partes se comporte como oportunista. Um comportamento oportunista, na visão de Williamson (1985), segundo Da Silva e Brito (2012) e Begnis e Pedrozo (2007), é definido como uma ação intencional, que se manifesta pela manipulação estratégica da informação ou por falsear intenções.

O comportamento oportunista, segundo aqueles autores, verifica-se quando um dos agentes económicos parceiro, aproveita-se das lacunas ou omissões contratuais, para buscar seus interesses, agindo, deste modo, em benefício próprio e em detrimento do parceiro. Rokkan e Haugland (2002) alertam, o prejuízo nas trocas relacionais, em caso de violação das normas implícitas ou explícitas da relação comprador-vendedor. A violação pode ocorrer por via de comportamentos oportunistas de um dos intervenientes.

Keller (2002) assegura que para a redução do oportunismo é suficiente aumentar as possibilidades de sucesso do marketing de relacionamento. Torna-se, deste modo, necessário avaliar os critérios usados para a seleção dos potenciais parceiros. Num ambiente de prestação de serviços, o compromisso pode sustentar-se pela criação de sistemas de recuperação de serviços suportados por recursos, procedimentos e autoridade conferida ao pessoal de atendimento para resolver os problemas dos clientes ou compensá-los em caso de necessidade.

Autores como, Oliver (1999, Morgan & Hunt, 1994, Anderson & Weitz, 1992, citados em Milan, 2006, p. 82), definem o compromisso como “a crença de um parceiro de troca de que um relacionamento continuado com a outra parte é tão importante quanto a garantia máxima de esforços na manutenção de tal relacionamento”. É um constructo que representa o mais alto nível de vínculos que ligam os parceiros.

Para Gruen, Summers e Acito (2000), existem três categorias de compromisso: o compromisso de continuidade, normativo e afectivo. O primeiro é baseado na manifestação do interesse de continuar engajado na relação. O segundo (normativo) está relacionado à obrigação moral da pessoa perante uma organização e o terceiro (afectivo) está focado a ligações emocionais positivas e é baseado em sentimentos favoráveis de uma das partes em relação à outra.

As partes em relacionamento devem tentar manter o mesmo nível de comprometimento para evitar que a relação se estrague. Pesquisadores nesta área, como Gundlach, Achrol e Mentzer (1995), mostram que, em geral, a parte que menos se compromete nos sacrifícios pelo relacionamento, tende a abandoná-lo com muita facilidade e em contrapartida, a mais comprometida expõe-se ao oportunismo da menos comprometida.

4.3.3 Comunicação

A comunicação, segundo Trujillo (1982, citado por Marchiori, 2006)), é definida como um processo no qual “cada comportamento comunicativo é constituído de relacionamentos interpessoais” (p. 150). Esta definição para o contexto empresarial assume o aspeto de um processo contínuo que leva os membros a alinharem-se e a comprometerem-se com as normas, regras, procedimentos, estratégias e objectivos da organização. Para Duncan e Moriarty, (1998), a comunicação liga os humanos por meio da informação, que é, na essência, o seu resultado.

A comunicação fomenta a confiança e propicia a informação relativa às necessidades e expectativas das partes, o que ajuda a desenvolver os relacionamentos. Na visão de Anderson e Narus, (1990) é graças à comunicação e à troca de informações úteis entre as partes que elas mesmas tomam a postura colaborativa e cooperativa. A comunicação organizacional não é válida apenas para as organizações com fins lucrativos, como intensificam Kunsch (2003, Soares & Ferraz, 2006, citados em Amaral & Santos, 2014), “qualquer organização precisa de visibilidade para se legitimar diante da sociedade para que seja agregada credibilidade política às suas ações “ (p. 2), e para que novos investidores sejam atraídos.

Neste sentido, a comunicação organizacional promove a imagem da organização perante os seus públicos de interesse, nomeadamente, investidores e consumidores e para tal, ela subdivide-se em comunicação institucional, (interna, administrativa e mercadológica),

centrada no (re) posicionamento da reputação e imagem institucional. A comunicação interna, gere a cultura organizacional, a administrativa é dedicada à gestão dos resultados e fluxos internos e, por fim, a mercadológica é focalizada aos consumidores. Marchiori (2010) reclama a forma como a dimensão comunicativa é, em geral, tratada e sugere que se pense na comunicação como um processo de construção de relações internas que fomenta o desenvolvimento de novas relações organizacionais, e de otimização do desenvolvimento dos próprios seres humanos por intermédio de negociação social do significado.

A fundamentação desta posição, de Marchiori (2010), está no facto de, os artifícios humanos nomeadamente, textos, ações comunicativas e comportamentos terem significado “não em razão daquilo que eles são, mas principalmente, em decorrência do que eles significam” (p. 148). Esta justificativa leva, também, em conta a proposição de Maximiano (2007), em Marchiori (2010), que visualiza o processo de comunicação como “uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana” (p. 148).

Por outro lado, para alguns autores, a dimensão comunicativa é tratada como uma simples troca de informação, que é fundamental mas não estratégica. Trata-se de uma abordagem administrativa objetivada à “coordenação entre unidades de trabalho e eficácia do processo decisório” (p. 148). É verdade que a perspectiva gera o conhecimento para as pessoas, modifica estruturas e comportamentos das pessoas e melhora o processo de gestão. Mas falta a produção ativa de significados, sua reprodução, negociação e manutenção, através de ações sociais que aumentam as relações e disseminam o poder para facilitar o desenvolvimento de redes de relacionamentos.

Olhando para a comunicação interna, Ribas e Santos (2014), ressaltam que esta deve ser transparente e persuasiva para que os trabalhadores possam acreditar, primeiro na empresa, segundo, no que fazem e por fim, transformarem-na numa comunicação externa. Em outras palavras, a comunicação externa deve parecer o transbordo da comunicação interna, uma vez que os colaboradores são, simultaneamente, os primeiros clientes da empresa e os embaixadores da marca.

Com base nestes raciocínios pode se afirmar que a comunicação interna é estratégica para a divulgação dos valores, crenças e iniciativas da organização. Trujillo (1982, citado em Marchiori, 2006) salienta que “a melhor forma de gerar comprometimento está na atitude da

organização em facilitar o diálogo com os trabalhadores” (p. 150). O diálogo é, na essência, uma comunicação básica direta, bidirecional, em que o *feedback*, verbal ou não, é imediato, pois, os interlocutores estão fisicamente presentes no mesmo lugar. Porém, não é inevitável que os intervenientes estejam no mesmo local, para se obter um *feedback* imediato, pois, a internet para além da rapidez na disseminação da informação, rapidez no feedback, facilita a comunicação interativa *one-to-one* ou *many-to-many*. No entanto, com a internet e outros meios eletrónicos, corre-se o risco de se perder, a parte da informação proveniente da componente não-verbal, que é igualmente importante.

Assim, a comunicação presencial afigura-se mais vantajosa. Prieto (2014) sugere que a postura de diálogo não seja apenas para influenciar as pessoas, a comprometerem-se mas, de um diálogo característico de uma liderança transformacional que permite o debate do conjunto de valores, políticas, estratégias e ações. Um diálogo que ajuda a empresa a reduzir o excesso de informação e a elevar o papel facilitador da comunicação. Neste sentido, segundo Shaffer (2002, citado em Ribas & Santos, 2014, p. 154), os gestores devem, na comunicação com os trabalhadores, reconhecer que é fundamental que haja coerência entre o que falam e o que fazem.

O autor refere que os trabalhadores formam as suas perceções sobre a organização com base no que os gestores falam e fazem (55%); nos processos internos (30%) e no que os trabalhadores experimentam na empresa e na *mídia* formal (15%), incluindo meios como *Internet*, jornais, *newsletter* e *emails* (p. 154).

A falta de coerência, entre o que os gestores falam e fazem, pode desalinhar os trabalhadores da estratégia de negócio, impossibilitar os gestores de alcançar a meta, diluir o comprometimento das pessoas com a empresa, e, por conseguinte, desmotivar e desorientar os trabalhadores. Este é um desafio da comunicação que mostra como o comportamento dos líderes é fundamental para o desempenho organizacional. Foi, provavelmente, dentro deste contexto que, Fairhurst (2007) propôs uma corrente teórica que demonstra a necessidade de uma liderança discursiva nas organizações.

Por seu turno, Maximiano (2007) apresenta duas preocupações básicas em relação à comunicação. Por um lado, ela é determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais, pela sua contribuição no desenvolvimento de negociações e orientação e

avaliação de desempenho, e, por outro lado, como mecanismo de integração nas organizações. Assim, pode-se dizer que o objectivo fundamental da comunicação é gerar consentimentos e produzir aceitação. A comunicação, como proclama Pereira (2005), aumenta a sinergia entre as pessoas, reduz o questionamento e dúvidas, modifica o comportamento dos indivíduos e possibilita a aceleração do processo de conhecimento.

Comunicar é fazer saber, tornar comum e participar. Por outro lado, coloca-se a necessidade da criação de equilíbrio na quantidade de informação nos três fluxos de comunicação: ascendente e descendente, na vertical, e lateral (horizontal), para se evitar distorções e problemas de engajamento por parte dos trabalhadores. Para Rego (1945), uma grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente inibe e bloqueia os caudais de comunicação expressiva que, por falta de vazão para subir até ao topo, ocorre lateralmente criando redes informais de comunicação.

Estas redes absorvem grandes quantidades de informação, principalmente em momentos de crise, constituindo, assim, verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos. Prieto (2014), analisando a perspectiva sistémica da comunicação, refere que “a comunicação só ganha sentido se se analisar e estudar dentro do sistema em que tem lugar, se se conhecer a teia de relações ou os antecedentes da mesma” (p. 42). Isto significa que, dependendo do contexto e do momento, a pessoa pode expressar-se de forma diferente sobre o mesmo assunto e, por conseguinte, variar a quantidade e a qualidade da informação a transmitir, dependendo também dos interlocutores e dos objectivos da relação que pretende estabelecer.

Mesmo em relação à dinâmica que se estabelece nos grupos, Prieto afirma que as “pessoas se comportam de forma muito diferente, mostrando-se mais ou menos comunicativas em função das pessoas que estão presentes em cada momento” (p. 43). Isto significa que o sucesso de uma comunicação interpessoal não depende apenas do emissor mas também, e se calhar em grande medida, do comportamento do recetor. Aliás, estes dois interlocutores vão, de forma contínua, mudando de papéis no decurso da comunicação e se influenciando um ao outro.

Neste sentido, Lacombe (2005), aponta três factores importantes de que depende uma comunicação interpessoal: características comuns, factores circunstanciais e comportamento individual. Marques (2012), no seu livro de marketing relacional, mostra como as interações

são, simultaneamente, o lado dinâmico e a parte integrante dos relacionamentos. E, respondendo à questão: “como interagir com os clientes”, disse: “interagir de forma individualizada e com impacto” (p. 46), da seguinte maneira: (1) Simplesmente comunicando; (b) praticando um diálogo gota-a-gota; (c) integrando múltiplos canais interativos; (d) usando *permission marketing* para o envio de *e-mail* e/ou *newsletters*; (e) *agradecendo a preferência*; (f) fornecendo detalhes, dar opiniões, contactar e encontrar soluções.

Todos os elementos apontados por aquele autor como elementos de interação com os clientes mostram quão crítica e importante é a comunicação e os seus canais na gestão dos relacionamentos, quer afectivos quer profissionais. McKenna (1996), por sua vez, afirma que o marketing de relacionamento surge como um processo de aprendizagem e de conhecimentos ininterruptos que a empresa adquire ao trocar relações com os clientes e com o mercado quando se adapta às necessidades reais de quem compra.

4.4. Relação entre os constructos: confiança, compromisso e comunicação

Fazendo uma análise conjunta dos três constructos e usando as proposições de Morgan e Hunt (1994), pode-se estabelecer uma relação matemática entre o relacionamento duradouro e os três constructos, confiança, compromisso e comunicação. A comunicação pode ser vista como a primeira variável no começo de qualquer relacionamento, como o primeiro atendimento ao cliente, no contexto de venda.

Os intervenientes da comunicação afetam-se e influenciam-se mutuamente no envolvimento do *feedback* que torna o processo recheado de constantes ajustamentos e adaptações, tornando, desta forma, a interação mais efetiva. Da comunicação nasce o relacionamento entre as partes, que é uma função de confiança e de compromisso: $R=f(c_f, c_p)$.

Autores Styles e Ambler (2000) afirmam que a confiança e o comprometimento podem ser antecedentes e consequentes do relacionamento. Reforçando esta ideia Palmatier et al. (2006), afirmam que nenhum destes dois constructos é antecedente ou consequente do outro, o que significa que os dois constructos ocupam o mesmo nível de grandeza e importância.

Todavia, autores Wulf, Odekerken, Schroder e Iacobucci (2001), mostram que a confiança mútua é um sentimento que se desenvolve graças ao compromisso, ou seja, que o compromisso é o antecedente da confiança. Uma posição contrária a esta é apresentada por,

Pesamaa et al. (2013), e Milan e Ribeiro (2003), destacando a importância da confiança na garantia do comprometimento, o que indica que a confiança é antecedente do comprometimento. No seu estudo, da influência do compromisso e de confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local, Breitenbach et al. (2014), concluíram que as relações de compromisso e confiança são a base para o fortalecimento das relações entre parceiros comerciais na prática do marketing de relacionamento.

Morgan e Hunt (1994), por seu turno, consideram estes dois constructos como os fatores-chave de sucesso na construção do relacionamento por meio da cooperação dos participantes do marketing de relacionamento, em geral e das relações comerciais, em particular. Com base nestes resultados pode se concluir que os dois constructos são mutuamente interdependentes como mostram Styles e Ambler (2000), que cada um deles é a causa e o efeito do outro e, por fim, ambos são antagônicos ao oportunismo.

4.5. Síntese da Parte I

Tal como foi anunciado na introdução, os capítulos que compõem esta primeira parte da tese, ainda que tratados separadamente, correspondem ao enquadramento teórico deste estudo e são componentes que estão interligadas entre si, nomeadamente, Marketing nas organizações, Marketing de Relacionamento, Atendimento e, a última, tratou da interseção do MR com o atendimento, construindo, assim, o objeto teórico da tese.

Nos debates relacionados com a primeira área, o estudo constatou o seguinte: a) a palavra marketing, deriva da palavra inglesa market, que provém da palavra latina mercatus, derivada da palavra mercari, também de origem latina; b) Marketing é uma das disciplinas de ação mais recentes do homem (apareceu formalmente no princípio do séc. XX) e também das mais antigas profissões do mundo (comércio); c) As perspectivas, de gestão e social, encontradas na definição de marketing podem estar relacionadas com os contextos da sua investigação que se situam na administração e na teoria de marketing, embora a construção em si, tenha enfrentado imensas dificuldades relacionadas com o facto de os fenómenos em marketing não permitirem construir leis que se perpetuem.

No mesmo debate, nas discussões sobre os conceitos e as dimensões de marketing tiveram maior destaque, as relativas ao conceito de marketing mix e à dimensão filosófica dada a sua

relevância para o estudo. No MR a discussão centrou-se nos relacionamentos humanos e concluiu que o relacionamento que uma pessoa conquista e desenvolve ao longo da sua vida, varia com as oportunidades que tem de interagir socialmente; com os níveis de compromisso; estado emocional e com o género.

No estudo da variação do relacionamento em relação às variáveis demográficas constatou-se que o relacionamento dos adolescentes é fundado no senso do prazer e popularidade mas na fase inicial de adulto, é baseado no senso de utilidade. Nesta fase, a carga emocional é elevada e o nível de compromisso, baixo. Esta combinação torna o relacionamento fácil de romper. Na fase final de adulto reduz-se a intensidade emocional e se eleva o nível de compromisso tornando-se estável o relacionamento.

O debate considerou importante o papel do género na dinamização do relacionamento. Neste sentido, foi postulado que as mulheres investem mais tempo nas actividades de relacionamento e de encorajamento ao próximo e por isso, elas são mais comprometidas que os homens. Foi também encontrado que a mulher preocupa-se muito com a qualidade do relacionamento do que o homem desde a sua infância, o que depende, essencialmente, da estruturação da sociedade e da educação.

A terceira parte discutiu o atendimento ao cliente como arte, processo que relaciona a empresa e o cliente. Nesta discussão, foi clarificada a questão das diferenças entre os conceitos “tratamento” e “atendimento”, “satisfação funcional e técnica”, entre outras. Para aprofundar o debate, o atendimento foi tratado em duas dimensões, sendo uma estratégica e a outra, operacional. Como resultado, o debate recomendou que os gestores de organizações devem optar por um tipo de gestão que garante a cada trabalhador um clima de sentimento de bem-estar, para que o trabalhador possa, dentro dos padrões de ética profissional, satisfazer as expectativas do cliente em relação ao atendimento.

O referido tipo de gestão inclui a valorização profissional do trabalhador entre outros factores de relevo sobre a sua motivação, que o faz adquirir capacidade de fazer as coisas acontecer. O debate acrescentou que um bom clima organizacional associa-se a satisfação das necessidades pessoais e profissionais do trabalhador e pode torná-lo mais empático. Isto é bom pois, quanto maior for a empatia maior é a percepção de qualidade de atendimento por parte dos clientes. No fim, discutiu-se a relação entre o atendimento e o marketing de relacionamento, Num

primeiro momento, foram analisadas as relações profissionais e em particular, a relação comprador-vendedor. Ainda nesta área foram discutidos os objectivos e os constructos do MR na perspectiva do atendimento.

Como referido no princípio, a parte do desenvolvimento é composta por três componentes, nomeadamente, o quadro teórico conceitual, o desenho metodológico, e a análise de dados e a discussão de resultados. Tendo concluído a Parte I, “quadro teórico conceitual”, avançamos para o desenho metodológico onde são apresentadas as considerações metodológicas que orientaram o desenvolvimento da parte empírica da tese.

PARTE II: COMPONENTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 5: DESENHO METODOLÓGICO

A Parte I desta Tese, ou seja, o “quadro teórico conceitual” para além de apresentar a fundamentação teórica da investigação problematiza a relação entre o marketing de relacionamento e o atendimento ao cliente e constrói o objeto empírico desta investigação que é: “estudo de atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A””.

Este capítulo apresenta, de forma sumária, as considerações metodológicas que orientaram o desenvolvimento da tese. Para o efeito, foi estruturado de tal forma que num primeiro momento se apresente o objeto de estudo, população e amostra; seguido do modelo teórico das hipóteses com as respetivas hipóteses; tipos de pesquisa e local de estudo; os instrumentos e as técnicas de recolha de dados, sal validação e testagem, as técnicas para o tratamento de dados e termina com a apresentação das limitações e aspetos éticos levados em consideração no desenvolvimento da tese.

Na apresentação do tema, ficou implícita a promessa de desenvolvê-lo no capítulo da metodologia, entendida, na visão de Minayo (2001), como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (p. 16). Neste sentido, o objectivo principal deste capítulo é apresentar o panorama geral da metodologia que orientou esta investigação empírica.

Embora Feyerabend (1989, referido em Minayo, 2002), tenha observado na sua obra denominada “contra o método” que “o progresso da ciência está associado mais à violação das regras do que à sua obediência” (p. 16), o desenvolvimento deste trabalho, obedeceu a “estrutura do relatório da tese de doutoramento” da Universidade Católica de Moçambique. O mesmo autor reconhece que apesar de a regra se afigurar fundamental e necessária, “sempre haverá circunstâncias em que se torne conveniente não apenas ignorá-la como adotar a regra oposta” (p. 17). Neste sentido, para a presente tese, a estrutura concebida pela universidade foi usada com o “sopro” do potencial criativo do investigador, guiado pela orientadora.

Leite (2008) declara que o homem, em qualquer fase da sua vida, desde os tempos mais remotos aos modernos, procurou o conhecimento. Outros autores como Minayo (2002), Minayo et al. (1994), mostram que a humanidade sempre procurou e procura o conhecimento com o objectivo de contribuir para o saber geral da humanidade. E porque toda a investigação visa produzir conhecimento, a presente investigação contribui com conhecimento na área do

atendimento ao cliente, numa indústria atrativa de prestação de serviço, onde a concorrência é acirrada e cada empresa procura reinventar-se para se tornar numa de alto nível de desempenho. O atendimento deve ser compreendido e usado como “bloco” de construção de um relacionamento duradouro com o cliente. Este pode tornar-se “cliente para sempre”, aumentar o seu tempo de permanência na empresa. Mas para que isto aconteça a empresa precisa de investir na formação e na melhoria contínua da estrutura de incentivos para os que atendem. Estas coisas, em conjunto, revestem a contribuição de uma importância crítica.

Autores Resera, Guanaes-Lorenzi e Corradi-Webster (2016) e Minayo (2002), acrescentam que o processo de produção de conhecimento tem origem num problema intelectual mas, vinculado à vida real e não espontâneo. Adicionalmente, Minayo (2002) adita: “toda a investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articulados a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais” (p. 18). Para estes autores, os problemas intelectuais são, em primeiro lugar, problemas que preocupam a sociedade.

Na pesquisa em perspectiva, o atendimento presencial na Empresa “A” afigura-se como o problema ou a pergunta de investigação principal. É colocado nos seguintes termos: qual é a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes? Tendo sido apresentado o problema da pesquisa e em harmonia com o pensamento de Resera et al. (2016) pode-se afirmar que a produção de conhecimento também exige questionamentos. É neste âmbito que surgiram as seguintes Sub-questões da investigação: (1) Os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa? (2) Será que a confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelização à empresa? (3) Quais são os factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”?

Formuladas as questões de investigação nestes termos, e para complementar o enquadramento, apresenta-se o objectivo geral da investigação, seguido dos objectivos específicos. Portanto, esta investigação foi concebida, tal como já referido, para “estudar o atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A””. De um modo particular, foram definidos os seguintes objectivos específicos: (1) Examinar a relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que estes têm da importância da sua tarefa; (2) descrever a importância do atendimento para a Empresa “A” e

para os seus clientes; (3) verificar se a relação nute o atendimento percecionado pelo cliente e a sua permanência como cliente. (4) Mostrar a relação entre o comportamento dos trabalhadores e o clima organizacional; (5) verificar a relação entre o clima organizacional e o atendimento e (6) Avaliar a relação entre o comportamento do trabalhador e o atendimento.

Optou-se por um estudo holístico do atendimento presencial na Empresa “A”, abrangendo as três etapas seguintes, nomeadamente, (1) a preparação, que responde à questão: como o atendimento é preparado na Empresa “A”? (2) a realização, que responde à questão: como é realizado o atendimento na Empresa “A”? e por fim, (3) a avaliação, que responde à questão: como a Empresa “A” e seus clientes avaliam o atendimento?

Optou-se pela divisão do estudo em duas dimensões, sendo uma estratégica e a outra, operacional, como indicado na delimitação da investigação. A dimensão estratégica ocupou-se na compreensão do nível de comprometimento dos trabalhadores da Empresa “A” e de prioridade que a equipa de gestores atribui ao atendimento – assunto da etapa da preparação do atendimento.

Neste contexto e em termos práticos, a dimensão estratégica foi chave no exame da relação entre o ambiente de trabalho percebido e vivido pelos trabalhadores, e a qualidade de atendimento ao cliente e a resposta às questões relacionadas com a importância que a Empresa “A”, como um todo, atribui ao atendimento. Por fim, a perspectiva da dimensão estratégica determinou a medida em que o clima organizacional exerce influência sobre o comportamento dos trabalhadores.

Na dimensão operacional, a ideia principal era compreender a influência, tanto dos factores contextuais da infraestrutura da loja, onde se realiza o atendimento, quanto dos factores expressos por meio de atitudes dos que atendem⁷ e dos atendidos durante o atendimento. A operacionalização desta componente consistiu na sua subdivisão em duas dimensões, sendo a primeira, a que examinou o nível de satisfação do cliente em relação à qualidade funcional e a segunda, a que examina o nível de satisfação de cliente em relação à qualidade técnica do atendimento.

⁷ Reporta a questão da influência do comportamento dos trabalhadores no atendimento

A parte estratégica do estudo incidiu sobre os trabalhadores da sede da Empresa “A” enquanto a operacional, recaiu sobre os clientes, normalmente atendidos nessas lojas. Em geral, os clientes vão a loja para pedir informações, fazer subscrição, compra de produtos e serviços ou apresentar reclamações.

Em termos estruturais, o capítulo é composto por sete secções. A primeira é objeto de estudo e aborda, igualmente a população e amostra, seguido por tipo de pesquisa e local de estudo, instrumentos e técnicas de recolha de dados, validação e testagem dos instrumentos, escalas de medida, técnicas para tratamento de dados e por fim, limitações e aspetos éticos.

5.1. Objeto de estudo, população e amostra

Um objeto de estudo é definido, segundo Mateus (1989), como o conteúdo do trabalho propriamente dito. A partir do tema: “Estudo de Atendimento ao cliente como factor dinamizador do Marketing de Relacionamento” circunscreveu-se o “atendimento” como o alvo da pesquisa ou, simplesmente, o objeto de estudo. Mas porque existem vários tipos de atendimento, foi necessário, obedecendo à recomendação de Vergara (2013), delimitá-lo.

Assim, ficou definido como objeto de estudo desta investigação o “atendimento presencial”, que é a interação social face-a-face entre o vendedor e o comprador, geralmente, nas instalações do vendedor. A sua característica principal está no facto de que os que atendem e os atendidos estão no mesmo plano, podem se ver e se tocar.

Na essência, o atendimento presencial é no fundo uma comunicação interpessoal. A definição e delimitação precisas do objeto neste estudo é crítica, pois, na indústria da telefonia móvel, o termo “atendimento” contempla diversas situações como, o “call drop⁸”, situações em que o cliente não consegue aceder à rede de voz ou dados, ou à linha de cliente.

O trabalho focaliza-se no atendimento presencial. Trata-se de uma categoria relevante de atendimento, não somente para o pesquisador, mas também para empresas, comunidades académicas e a sociedade em geral. A este respeito, Wong e Tsai (2010) consideram que o atendimento presencial apresenta uma maior probabilidade de causar um grau maior de

⁸ *Call drop* – refere-se à queda ou interrupção da chamada

satisfação no cliente. Simultaneamente, aqueles autores atribuem ao atendimento presencial a possibilidade deste criar um maior grau de lealdade ao cliente do que qualquer outro tipo de atendimento. No âmbito deste estudo, a Empresa “A”, SA, afigura-se como o campo, contexto ou o caso do estudo. Tal como já referido, optou-se por um estudo holístico do atendimento presencial na Empresa “A”, abrangendo as três etapas, sendo a primeira, a da preparação, a segunda, da realização e a última da avaliação, como referido.

Assim, propôs-se a divisão do estudo em duas dimensões, sendo uma estratégica e a outra, operacional, como indicado na delimitação da investigação, no quadro teórico conceitual. A dimensão estratégica ocupou-se na compreensão do nível de comprometimento dos trabalhadores da Empresa “A” e de prioridade que a equipa de gestores atribuiu ao atendimento. Na prática esta dimensão preocupou-se com a questão da preparação do atendimento: como é preparado o atendimento na Empresa “A”?

Para responder a esta pergunta realizou-se uma pesquisa descritiva. Optou-se por uma abordagem quantitativa, tendo-se usado um questionário padronizado de autopreenchimento para se ter a certeza de que todos responderam às mesmas perguntas. O guião do referido questionário está no (Anexo 1). O questionário, pré - testado e validado, foi aplicado a um número determinado de trabalhadores da Empresa “A”, selecionados por amostragem aleatória simples. Todos os respondentes conheciam os objectivos do questionário e sobre constructos como: (i) política dos recursos humanos, (ii) modelo de gestão empresarial, (iii) processo de comunicação e (iv) valorização profissional e humana. Antes, ainda, assente numa abordagem qualitativa realizou-se com foco nos mesmos constructos operacionalizada em uma entrevista em grupos focais, ou seja, *focus group*.

O uso desta técnica funcionou como o tradicional debate de grupo, referido por Blumer (1969, citado por Flick, 2005), como vantajoso por várias razões: (i) economia de tempo que proporciona, (ii) conjugação de esforços e (iii) por serem mais eficientes, pois, (iv) oferecem confrontação das ideias divergentes (p. 117). Por estas propriedades, a técnica de *focus group*, que inclui o debate em grupo tornou-se fonte essencial de conhecimento.

No fundo, como descrito na secção “tipos de pesquisa” a opção pela combinação de abordagens teve em vista potenciar as sinergias proporcionadas pela triangulação de métodos. O número total dos participantes foi de 24 elementos, provenientes de diferentes setores da

cadeia de valor. O critério de seleção da amostra foi a experiência no atendimento baseada na antiguidade e na posição de chefia. Em termos práticos, a dimensão estratégica avaliou o clima organizacional da Empresa “A” e por consequência lógica, tornou-se fundamental, uma vez que permite a avaliação do (i) atendimento e (ii) do marketing de relacionamento neste estudo.

5.1.1 Modelo teórico das hipóteses

A figura 1 mostra que o clima organizacional relaciona-se direta (h2) e indiretamente (h1+h4) com o atendimento. Na sua relação indireta com o atendimento, (h1+h4), o clima organizacional afeta o comportamento dos trabalhadores incluindo os que atendem (h1) e o comportamento destes, influencia no atendimento (h4). O clima organizacional afeta igualmente o marketing de relacionamento também direta (h3) e indiretamente através do atendimento: a) (h2+h5) ou b) (h1+h4+h5). A evidência física exerce influência sobre o comportamento dos atendidos (h10). Os clientes (atendidos) influenciam de forma direta (h6) o MR e o atendimento (h7), que é influenciado também indiretamente (h8+h4); os comportamentos dos atendidos (h8) e dos que atendem (h9) influenciam-se mutuamente no teatro do atendimento.

O comportamento dos clientes afeta, o MR de forma indireta através do atendimento (h7+h5 ou h8+h4+h5) e afeta o atendimento de forma direta (h7) e indireta através do comportamento dos que atendem (h8+h4).

Todas as hipóteses são tratadas no método quantitativo excepto as hipóteses h6, h7, h8,h9 e h10 que relacionam qualquer variável com o comportamento do cliente, pois os dados sobre o cliente foram recolhidos através de grupos focais (método qualitativo). Três das seguintes hipóteses do trabalho enaltecem a importância crítica do clima organizacional:

H1: O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o clima organizacional;

H2: O atendimento ao cliente está fortemente relacionado com o clima organizacional;

H3: O marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o clima organizacional;

H4: O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o atendimento;

H5: O marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o atendimento.

A dimensão estratégica do estudo é também importante na resposta das seguintes Sub-questões da investigação, apesar de serem respondidas também na dimensão operacional: (a) Os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento com os clientes? E (b) quais os factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”?

No nível da dimensão operacional, a ideia principal era compreender a influência, tanto dos factores contextuais da infraestrutura da loja, onde se realiza o atendimento, quanto dos factores expressos por meio de atitudes dos que atendem⁹ e dos atendidos durante o atendimento. A operacionalização desta parte do estudo consistiu na sua subdivisão em duas componentes, sendo a primeira, a que examinou o nível de satisfação do cliente em relação à qualidade funcional e a segunda, que examinou o nível de satisfação de cliente em relação à qualidade técnica do atendimento.

Tal como discutido no marco teórico conceitual na questão dos equívocos, há, na prática, confusão entre o atendimento e o tratamento. Esta dimensão foi operacionalizada por meio de *focus group* aplicado a dez (10) grupos de doze (12) elementos cada. Isto significa que 120 clientes participaram no *focus group*. Os benefícios referidos por Blumer em Flick foram vivenciados.

Os resultados da pesquisa qualitativa serviram, à semelhança do que ocorreu com os resultados da análise quantitativa, para refutar e ou aceitar as hipóteses. Embora “a inclusão de hipóteses no campo de pesquisa qualitativa seja criticada, por ser considerado comportamento positivista, onde as conclusões da pesquisa resultam de respostas objetivas construídas ao longo da investigação” (Minayo, 2002, p. 40). Nesta tese a formulação de hipóteses é encarada como esforço de criar questionamentos a serem verificadas ao longo da investigação. Assim, as hipóteses foram criadas para complementar as questões da investigação, como afirmações provisórias da realidade em análise. Assim, as hipóteses, ou os pressupostos de investigação da dimensão operacional incluem: H6: O MR está fortemente relacionado com o comportamento do cliente; H7: O comportamento do cliente influencia o atendimento; H8: O comportamento do cliente influencia o do trabalhador; H9: O

⁹ Reporta a questão da influência do comportamento dos trabalhadores no atendimento

comportamento do trabalhador influencia o do cliente e H10: A evidência física influencia o comportamento do cliente. Conclui-se que a dimensão estratégica foi tratada combinando as duas abordagens: qualitativa e quantitativa.

5.1.2 População e amostra

A Empresa “A” tem 600 funcionários a trabalharem no edifício-sede. Estes trabalhadores estão distribuídos por todas as áreas de atividade da empresa e constituem, aproximadamente, 80% do total dos trabalhadores da empresa. Na impossibilidade de estudar toda a população da empresa, foi construída uma amostra a partir da amostragem probabilística aleatória simples, o que significa que todos os trabalhadores da empresa tiveram igual probabilidade de fazer parte dela. Foram seguidos os procedimentos regulares de seleção dos elementos da amostra por “método da lotaria”.

Num momento prévio, todavia, foram excluídos da lista fornecida pela Direção de Pessoal os 66 trabalhadores já usados para (i) a pesquisa exploratória (12); (ii) o teste dos instrumentos (30) e para as entrevistas de grupos focais (24). Aos restantes trabalhadores foi atribuído um número, registado em papel, posteriormente dobrado e introduzido numa caixa que serviu de urna. Depois, fez-se a sessão de sorteio com a ajuda da Direção de Pessoal. Este método serviu para a seleção dos 250 trabalhadores para o questionário. A Direção de Pessoal distribuiu os questionários aos visados para o devido preenchimento, recolheu-os depois de preenchidos e entregou-os ao pesquisador.

A amostra construída para cada grupo focal foi intencional. Foram 120 clientes e 66 trabalhadores, totalizando 186 participantes. De acordo com Appolinário (2012), “o pesquisador escolhe os sujeitos de forma intencional, acreditando que são representativos de uma dada população, pois ao escolhê-los julga que são os sujeitos significativos para um determinado campo” (p. 135). Garantir a representatividade numa pesquisa não baseada em critérios quantitativos é um grande desafio.

Assim, a estratégia foi escolher indivíduos sociais com uma vinculação mais significativa para a investigação. Em termos práticos, isto significou o envolvimento de gestores de clientes na construção dos grupos focais. Porque estes conhecem bem os clientes, construíram grupos heterogéneos de elementos provenientes de diferentes segmentos de clientes. Apesar

de a amostragem intencional ser não confiável, tem, segundo Oliveira (2001), a vantagem da economia de tempo. Por outro lado, a heterogeneidade dos grupos gerou uma maior confrontação de ideias e, isso conjugado ao uso dos dez (10) grupos diferentes, permitiu, a triangulação validar os resultados.

Portanto, o número total dos respondentes válidos é de quatrocentos e dezoito (418) elementos. Dos 250 inicialmente selecionados por meio de amostragem aleatória simples, pretendia-se que cada trabalhador participasse uma única vez. Dessa amostra apenas 232 questionários foram considerados válidos pelas razões que de seguida se apresentam.

Treze (13) dos 250 trabalhadores selecionados para a amostra estavam de viagem, tendo o processo de distribuição e preenchimento dos questionários começado e terminado na sua ausência. Não se julgou procedente fazê-los preencher fora do período em que os outros preencheram e nem podiam ser substituídos para não pôr em causa a aleatoriedade da amostra. Os restantes cinco (5) questionários foram desconsiderados devido ao seu mau preenchimento, que consistiu na duplicação de resposta, para uns casos, respostas com rasuras para outros, e perguntas sem resposta para alguns.

5.2. Tipo de pesquisa e local de estudo

Vários autores como Silva et al. (2014), Gerhardt e Silveira (2009), Nascimento (2016), Souza et al. (2013), convergem nos tipos de pesquisas, após a sua classificação, quanto a: a) natureza, b) objectivos, c) abordagem e d) procedimentos usados. De acordo com a literatura, a pesquisa é aplicada e de natureza empírica. Quanto aos objectivos, é descritiva. Em relação aos procedimentos, é simultaneamente, documental e bibliográfica e, por fim, a pesquisa, quanto à abordagem, é mista, combinando o método quantitativo e qualitativo na coleta e tratamento de dados.

Optou-se, numa primeira fase, por uma pesquisa exploratória que, segundo Mattar (2001), Creswell (2010), Gil (2002), Ramos e Naranjo (2014), é apropriada nos primeiros estágios da investigação e comum na investigação comportamental. Foram desenvolvidos levantamentos de fontes secundárias (bibliográficas e documentais) e consultados trabalhadores mais experientes na matéria em estudo.

Os levantamentos bibliográficos e documentais foram baseados, respetivamente, na revisão da literatura e nos documentos que, na visão de Gil (2008), são considerados de segunda mão (relatórios das pesquisas anteriores e outros documentos como normas e procedimentos internos relativos ao atendimento ao cliente na Empresa “A”). O levantamento de experiências foi materializado por intermédio de uma entrevista em grupo, designado grupo focal. O grupo foi composto por doze pessoas pertencentes aos vários setores da cadeia do atendimento, que acumulam experiências, práticas e conhecimentos diversificados na área do atendimento ao cliente, em particular, na Empresa “A”. Alguns deles são chefes.

A referida entrevista de grupo focal, defendida por Mattar (2001), parecia incorrer em risco de “degenerar-se” num debate em grupo, referido por Blumer (1969, citado por Flick, 2005), como fonte essencial de conhecimento e muito utilizado nas investigações em marketing. Tal debate não estava previsto no projeto da tese, mas surgiu gerado pelas divergências das ideias, na atmosfera do trabalho. As divergências foram condicionadas pela heterogeneidade dos constituintes do grupo e da necessidade da busca de consensos nas intervenções dos participantes.

Numa segunda fase, a pesquisa foi descritiva. Nesta, os objectivos da pesquisa exploratória, referidos em Gil (1999), já tinham sido alcançados. Assim, desenvolveu-se, numa primeira etapa, a pesquisa bibliográfica que facilitou o conhecimento do “estado de arte” e da realidade em que se encontrava o problema da pesquisa em perspectiva, através da identificação dos trabalhos realizados e das lacunas prevaletentes. Neste contexto, destaca-se a conceção de Bitner¹⁰ (1990), que avalia, simultaneamente, o efeito da evidência física do local de atendimento e da reacção dos trabalhadores; a obra de Miao et al. (2009), que discute a reacção dos consumidores face ao comportamento de outros clientes presentes no local de atendimento.

¹⁰ Bitner perspectiva o atendimento como uma ferramenta crítica para a avaliação, por parte dos clientes, da qualidade de serviços prestados por uma organização e também para a criação da vantagem competitiva para a organização.

Destacam-se, igualmente, as obras de Ferreira e Mendes¹¹ (2001) e Veloso et al. (2013), que postulam que os gestores de organizações devem optar por um tipo de gestão que garanta, a cada colaborador, um sentimento de bem-estar para fazer tudo o que é possível para satisfazer as expectativas dos clientes em relação ao atendimento, dentro da ética e deontologia, o que requer tempo e exige criatividade e inspiração baseadas na percepção, emoções e ideias. Uma das contribuições da bibliografia foi o desenvolvimento de tais questões de reflexão como:

(a) Será que as empresas entendem as funções e a importância do atendimento? Então, como é que elas planejam e executam esse atendimento? (b) Será que elas entendem o atendimento como parte da sua estratégia global de negócio ou pelo menos comercial? (c) Será que usam o atendimento neste contexto? Para o caso concreto da Empresa “A” que explicita, na sua estrutura de valores¹², a importância que atribui ao atendimento, (d) será que atende e supera as expectativas dos clientes tal como se propõe? Posto isto, importa investigar (e) a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes. Estas questões serviram de base para a reformulação dos quesitos de pesquisa e tornaram o estudo do atendimento na Empresa “A” mais profundo e exaustivo, pois trata-se de um estudo de caso.

Um estudo de caso é, segundo Yin (2001), “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32). Optou-se pela estratégia ou método de “estudo de caso” pela sua adequação ao tema que tem a Empresa “A” como o caso de estudo. Em segundo lugar, o atendimento é contemporâneo e é estudado com realce no entendimento da dinâmica do contexto real em que é preparado e realizado.

O estudo de caso como método ou estratégia de investigação tem segundo Yin (2010), origem no campo da medicina e da psicologia. Hoje é largamente usado nas investigações quantitativas e qualitativas de quase todas as disciplinas. Yin (2003) considera, o estudo de

¹¹ Os autores assumem que o atendimento é facilitado ou dificultado pelas condições materiais, físicas, instrumentais que a organização disponibiliza.

¹² “Valorizamos o cliente como o foco principal, de modo a atender e superar as suas expectativas e a sua satisfação é o nosso valor fundamental”- inserido na estrutura de valores da Empresa “A” em [www.Empresa “A”.co.mz](http://www.EmpresaA.com.z).

caso como um método específico de pesquisa de campo, que para Mattar (2001) investiga como é que um fenómeno ocorre sem a interferência significativa do investigador. Apesar de este estudo ser profundo e exaustivo, envolvendo vários métodos e técnicas, o pesquisador não interferiu no fenómeno em estudo.

O estudo de caso como método foi-nos importante, pois serviu para estimular a compreensão exploratória e exaustiva do tema, tendo prestado auxílio na formulação de hipóteses e questões de pesquisa, (Mattar, 2001). Ele, como alude Yin (2010, p. 19), representa uma estratégia. Hartley (1994, citado por Freitas & Jabbour, 2011) ainda que “timidamente” expuseram que o “estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia” (p. 11). Por seu turno, Silva et al. (2014) na sua obra intitulada “Método de estudo de caso como estratégia construtivista de ensino:...” mostraram o seu reconhecimento ao facto de o estudo de caso ser, simultaneamente, método e estratégia. Na verdade há muitas similaridades entre método e estratégia.

O complemento da definição de Yin (2010) mostra o estudo de caso é adequado “... quando se colocam questões do tipo “como” ou “por quê”. A questão fundamental desta tese: é “Qual é a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes”. Esta questão pode ser, igualmente, expressa das seguintes maneiras com igual significado e interpretação: “ (1) por quê é que o atendimento é importante para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes?”

Ou, empregando o “como”, (2) “Como usar o atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes?” Estas possibilidades aumentam a adequação e aplicabilidade da estratégia/tema ao tema. Patton (2002), Marconi e Lakatos, (2011) e Yin (2001) e Dooley (2002), convergem quanto aos objectivos do estudo de caso, bem colocados em Dooley (2002), referindo que investigadores de várias áreas do saber usam o estudo de caso como um método, com o objectivo de produzir, expandir, desafiar, contestar ou explicar teorias.

Portanto, a vantagem do estudo de caso centra-se, basicamente, na sua aplicabilidade a situações humanas nos contextos contemporâneos da sua vida real. Yin (2005), porém, lamenta que muitos investigadores não abonam o estudo de caso como uma estratégia,

acusando-a de falta de rigor científico, conclusões pontuais, subjetivas e sem fundamentos. Mas acusações similares aconteceram com muitos outros métodos.

Porém, o estudo de caso conta, segundo Yin (2010), com múltiplas fontes de dados e, beneficia-se da triangulação para a sua consistência interna e confiabilidade. Merton et al. (1990, citados em Yin, 2001, p. 113), para este propósito, referem que o estudo de caso usa entrevistas focais nas quais os participantes são solicitados a dar suas próprias interpretações. Para esta tese, o uso de debates dos grupos focais dispensou a solicitação das interpretações próprias dos respondentes.

Numa segunda etapa, estabeleceu-se um modelo teórico inicial que ajudou na determinação das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa, incluindo a determinação das técnicas de coleta e análise de dados. As obras de Bitner e Miao et al. (2009) referem-se ao atendimento presencial, dimensão operacional e as de Veloso et al. (2013), Ferreira e Mendes (2001) referem-se ao atendimento dimensão estratégica.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada e quanto aos procedimentos técnicos, é empírica, pois assenta num trabalho de campo de recolha e análise de dados primários. Quanto à abordagem, optou-se por uma pesquisa mista, isto é, combinação dos métodos quantitativos e qualitativos para a recolha e análise dos dados. A ideia de conjugar diferentes métodos surgiu entre antropólogos e sociólogos no início dos anos 1960.

No final dos anos 1970, surge o termo “triangulação” como uma combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenómeno para diminuir a tendência inerente ao uso de um determinado método. Ramos e Naranjo (2014) destacam a existência, nos nossos dias, de pelo menos dois paradigmas da investigação científica: o qualitativo e o quantitativo. Na realidade, estes paradigmas constituem, segundo aqueles autores, apoiados na conceção de Chávez (1996), dois extremos de uma mesma filosofia idealista subjetiva.

A opção pela combinação dos dois paradigmas nesta tese justifica-se, por várias razões. Primeiro, “é muito difícil que haja alguma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma forma que é altamente improvável existir alguma pesquisa completamente quantitativa” (Appolinário, 2012, p. 59). Alguns autores defendem a integração da investigação qualitativa

e quantitativa. Appolinario (2012), mostra que as pesquisas possuem elementos tanto qualitativos quanto quantitativos em vez de duas categorias dicotômicas e isoladas.

O autor considera os dois paradigmas uma dimensão contínua com duas polaridades extremas e que “as pesquisas se encontram em algum ponto desse contínuo, tendendo mais para um lado ou para o outro” (Appolinário, 2012, p. 59-60). Goode e Hatt (1973, referidos por Costa, 2000) destacam que em pesquisas modernas deve se rejeitar a separação entre o quantitativo e o qualitativo. No plano de Miles e Huberman (1994, citados por GmbH, 2012), começa-se com o método qualitativo, “por exemplo, uma entrevista semiestruturada, seguido de um estudo por questionário, como fase intermédia” (p. 269).

Segundo, uma outra razão situa-se no interesse pela capitalização da triangulação da investigação qualitativa com a quantitativa, como sugerem Flick (2002) e GmbH (2005, p. 271). Neste sentido, algumas questões do questionário destinado aos trabalhadores foram replicadas na entrevista em grupo aplicado aos clientes para se ter, simultaneamente, os pontos de vista tanto de trabalhadores quanto de clientes sobre o mesmo assunto, satisfazendo assim, a triangulação de métodos e de dados.

Assim, pode-se postular que “em vez de duas categorias dicotômicas e isoladas, temos antes uma dimensão contínua com duas polaridades extremas, e as pesquisas se encontrarão em algum ponto desse contínuo tendendo mais para um lado ou para outro” (Appolinário, 2012, p. 60). Para Paranhos et al. (2016), a vantagem da integração dos métodos consiste em retirar o melhor de cada um para responder a uma questão específica, pois, tanto as técnicas qualitativas quanto as quantitativas têm potencialidades e limitações. Esta é a perspectiva de complementaridade da mixagem de métodos. No fundo, a mixagem de métodos ou técnicas assenta-se, fundamentalmente, em duas perspectivas, uma já referida e a confirmatória.

A perspectiva confirmatória, segundo os mesmos autores, defende que “quanto mais convergentes forem os resultados observados utilizando diferentes tipos de dados e ou técnicas, mais consistentes são os resultados da pesquisa” (p. 390). Nesta tese a ideia do uso da mixagem de métodos era comprovar que os resultados da investigação não dependem da natureza de dados nem das técnicas aplicadas e, com suporte na advertência de Yin (2006), que dados e técnicas diferentes complementam-se sempre que garantida a unidade do desenho da pesquisa.

Seguindo a recomendação de Santos et al. (2017), foram considerados os quatro aspetos principais a ter em conta na fundamentação teórica sobre o método misto. Primeiro, os dados qualitativos e quantitativos foram recolhidos sequencialmente em fases diferentes e mantidos separados até à sua integração objetivada ao apoio mútuo na produção da informação. Segundo, optou-se pela atribuição de igual peso aos dados provenientes das duas abordagens metodológicas.

Em terceiro lugar, foram seguidas duas estratégias fundamentais, nomeadamente a exploratória sequencial e a transformativa sequencial. A primeira foi na etapa primordial da pesquisa, durante a exploratória em que se fez a entrevista grupal (método qualitativo) e, em seguida, analisados os dados qualitativos do questionário aplicado aos trabalhadores. Neste caso, fez-se um movimento de dados qualitativos para os quantitativos.

Num segundo momento, a estratégia foi transformativa sequencial. Neste caso e complementando a etapa inicial, o movimento foi de dados quantitativos para qualitativos recolhidos por via de diferentes grupos focais. Como adverte Yin (2006, citado por Paranhos et al., 2016), o desafio da combinação de métodos não se limita apenas aos métodos qualitativo e quantitativo mas também na triangulação. Uma das utilidades da triangulação é asseverar que os resultados não dependam da natureza de dados ou técnicas utilizadas. Assim, foi usada a triangulação dos dados colhidos nos diferentes grupos focais.

Porém, há os que acham escolástica a combinação de dois ou mais métodos. Becker (1996, citado em GmbH, 2005, p. 268), defende que nos princípios epistemológicos e metodológicos e nas metas e objectivos, há incompatibilidades da investigação qualitativa e quantitativa. Os argumentos do autor mostram o facto como resultado de um comportamento “associado a posições teóricas diferentes, como o positivismo versus construtivismo ou pós-positivismo”. Outros autores como Lincoln e Guba (1985, Oevermann et al., 1979, Kleining, 1982, Cicourel, 1981, e McKinlay, 1995, citados em GmbH, 2005) dão ênfase à incompatibilidade dos dois paradigmas.

Cada um, por sua vez, corporiza o seu posicionamento, mostrando a superioridade de um dos paradigmas sobre o outro, em repulsão à qualquer tentativa de integração dos dois. Existem os que defendem que o paradigma quantitativo afigura-se como o primeiro nas ciências naturais tendo sido mais tarde extrapolado para as ciências sociais. A conceção de paradigmas da

investigação foi, segundo Ramos e Naranjo (2014, p. 26), “desenvolvida pelo filósofo, psicólogo e físico Thomas Kuhn”, como modelo para uma fundamentação teórica profunda, baseada em ambos princípios - metodológico e epistemológicos. O paradigma é usado como base filosófica para dar o suporte a outras teorias.

Os fundamentos epistemológicos do paradigma quantitativo, segundo Ramos e Naranjo (2014), encontram-se dentro do positivismo, também conhecido como pragmatismo ou empirismo. Este paradigma, também defendido pela corrente interpretativista, permitiu, nesta tese, a investigação sobre “como o clima organizacional e o atendimento ao cliente, na perspectiva de processos internos, são percebidos e entendidos pelos vários trabalhadores da Empresa “A”?”

O uso da ferramenta estatística SPSS ajudou, substancialmente, na capitalização das relações estatísticas baseadas na variância entre as variáveis medidas, ou seja, ajudou a medir “como varia o atendimento na Empresa “A” com o clima organizacional, deixando as outras variáveis constantes. Usamos a corrente interpretativa para quantificar os fenómenos sociais.

Os fundamentos epistemológicos do paradigma qualitativo encontram-se dentro da fenomenologia, do intuicionismo e do existencialismo. Este paradigma, segundo os mesmos autores “surge como resposta ao paradigma positivista” (p. 31). Na pesquisa empírica, a análise do atendimento como um processo holístico, o uso da entrevista, que permitiu os participantes a exprimirem seus pontos de vista de forma livre e aberta, a busca do significado que os trabalhadores da Empresa “A” atribuem aos seus atos, entre outras ações caracterizam, neste trabalho, aspetos do paradigma qualitativo.

5.2.1 Local de Estudo

A expressão “local de estudo” ou “campo de estudo” também, conhecida por “terreno”, aqui usada, refere-se, na visão de Schutze (1983, citado em GmbH, 2005, p. 55-56), a uma instituição, uma subcultura, uma família, um grupo específico. Para Minayo (2002) campo de pesquisa é o “recorte que o pesquisador fez em termos de espaço” (p. 20). Neste caso concreto, local de estudo refere-se a Empresa “A”, SA. Trata-se da primeira empresa no sector da telefonia móvel em Moçambique, que para além de ser uma empresa pode ser vista como uma família (de trabalhadores) ou uma subcultura, seguindo a conceção de Schutze, pois cada família e ou organização tem a sua cultura que a caracteriza.

A Empresa “A” foi fundada em Novembro de 1997 com a missão estratégica de ser a operadora e a marca preferida em Moçambique. Para o efeito, a empresa propôs-se a fornecer produtos e serviços de voz, dados e banda larga de qualidade e padrão mundial, de fácil utilização, a preços atractivos e com elevado profissionalismo e competitividade.

Assim, a Empresa “A” tornou-se a empresa moçambicana mais orientada ao cliente, actuando de uma forma social e ambientalmente responsável agregando, simultaneamente, valor aos stakeholders. A sua estrutura de valores para a materialização da sua declaração de missão, foi definida em relação: (1) às pessoas, com dois pilares fundamentais, a saber, (a) integridade, que inclui a valorização da conduta honesta, humilde e leal e a valorização dos interesses da empresa e (b) o profissionalismo que é, essencialmente, a valorização da competência técnica, dedicação e postura ética dos trabalhadores.

Num segundo plano, encontram-se os valores relativos (2) aos relacionamentos, que são, igualmente, dois: (a) a transparência, onde são integrados os princípios de lealdade e de verdade, e (b) o foco no cliente, que é fundamentalmente, a valorização do cliente “valorizamos o cliente como o foco principal, de modo a atender e superar as suas expectativas de produtos e serviços de qualidade. A sua satisfação é o nosso valor fundamental.

O “estamos juntos” uma frase de uso comum no país, tornou-se base do posicionamento da Empresa “A”, de se ligar às pessoas e fazê-las estar próximas umas das outras. A Empresa “A” sempre apostou na comunicação de massas numa procura constante de adaptar a sua comunicação aos diversos públicos incluindo jovens, estudantes e empresas. A referida comunicação tornou-se mais divertida e emocional com a integração de artistas que combinaram situações populares e de concorrência nas comunicações publicitárias. No terceiro plano está (3) a responsabilidade social, que é o reconhecimento do seu papel social no país, o impacto das suas acções de responsabilidade e inclusão social. A Empresa “A” actua na valorização da cultura e do desporto.

O quarto elemento é relativo (4) ao orgulho de ser moçambicana. A Empresa “A” é totalmente moçambicana e enaltece a sua moçambicanidade apoiando a cultura e o desporto nacional. Os valores relacionados com (5) os processos incluem a (a) responsabilização ou seja, todos os membros da Empresa “A” assumem a responsabilidade pelos seus actos e pelos

deveres inerentes à empresa; (b) o trabalho em equipa, onde a frase “estamos juntos” traduz a ideia de que “somos melhores quando trabalhamos juntos”, (c) a boa governação, que traduz a ideia de uma governação participativa, objectiva e imparcial; e, a proactividade que está relacionado ao profissionalismo e na possibilidade de se agregar valor aos processos.

Os valores relacionados com (6) os produtos e serviços, onde se enaltece a (a) inovação, que consiste no investimento em soluções inovadoras que diferenciam a Empresa “A” da concorrência por serem não só acessíveis mas, também, de fácil uso; (b) qualidade para exceder as expectativas dos clientes (padrões internacionais) e (c) competitividade ou seja não há limites para a ambição saudável de ser a líder do mercado. A Empresa “A”, já na declaração da sua missão ambiciona ser a operadora e a marca preferida em Moçambique. Nesta ambição está implícita a ideia de liderança de mercado.

Seguindo a recomendação de Lau e Woiff (1983, citados em GmbH, 2005), o investigador, apesar de ser trabalhador da empresa, teve que fazer o seu pedido formal para o acesso ao campo da investigação. Uma outra razão que levou o investigador a cumprir com a recomendação é o reconhecimento de que “um projeto de investigação é uma intromissão na vida da instituição a estudar; uma perturbação, que rompe rotinas, sem qualquer retorno, a curto ou longo prazo para a instituição ou para os seus membros” Wolff (2002, citado por GmbH, 2005, p. 58). Além disso, segundo Minayo (2002) há “vários obstáculos que podem dificultar ou mesmo inviabilizar a etapa da pesquisa. Assim sendo, recomenda-se (i) a aproximação gradual ao pessoal do campo seleccionado, (ii) o fornecimento dos objectivos do estudo aos potenciais pesquisados.

O pedido de acesso ao campo de pesquisa foi aceite, o que significa que a empresa não encontrou razões para recusar, nem precisou de inventar argumentos para evitar que a investigação se realizasse. Em adição a isso, a empresa criou todas as condições necessárias para apoiar a realização da pesquisa, facilitando a interação entre o pesquisador e os pesquisados tanto na pesquisa exploratória quanto na descritiva. Tratando de uma pesquisa de marketing, portanto social, na conceção de Minayo (2002), o campo de pesquisa, além de recorte espacial Empresa “A”, os grupos de indivíduos que convivem numa dinâmica de interação social, “sujeitos de uma determinada história a ser investigada, sendo necessária uma construção teórica para transformá-los em objeto de estudo” (p. 54). A história destes grupos é investigada e inclusa na construção teórica do objeto de estudo.

Neste contexto, os trabalhadores da Empresa “A”, afetos ao edifício-sede e os clientes atendidos nas lojas adjacentes ao mesmo edifício, constituíram as fontes de dados, ou seja, o corpo dos respondentes, no período que se estende de Setembro de 2016 a Outubro de 2018. As referidas lojas, com configurações distintas em conformidade com os segmentos de clientes atendidos, estão localizadas no rés-do-chão do edifício. A loja dedicada a clientes empresariais tem todos os seus nove pontos de atendimento concebidos como se fossem salas privativas, diferentemente dos sete¹³ pontos de atendimento da loja, destinada a clientes individuais, que apresenta as características similares às de um centro de atendimento público.

À entrada desta loja encontra-se um dispositivo eletrónico de gestão de fila de espera onde cada cliente busca, pessoalmente, o seu número de ordem de atendimento, conforme o assunto que pretende tratar. Ainda à entrada, do lado direito, estão localizadas as cadeiras para acomodar os clientes que aguardam a sua vez de serem atendidos. No “momento da verdade”, o profissional de atendimento pode atender de pé ou sentado, mas na loja dos empresariais o cliente e o profissional interagem sentados. Todas as lojas estão climatizadas e sinalizadas. No átrio, está colocada uma mesa para rececionistas e agentes de segurança, para o reforço à comunicação e assistência ao cliente em caso de necessidade.

5.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados

Mattar (2001) considera instrumento de recolha de dados ao “documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registadas as respostas e dados obtidos” (p. 104). Nesta tese, foram recolhidos dados primários e secundários. Os secundários foram obtidos com a ajuda da revisão da literatura, que da lista de Marconi e Lakatos (2007), consistiram apenas em livros, artigos científicos em jornais e revistas de autores reconhecidos na área e documentos internos da Empresa “A”.

Embora a revisão da literatura seja considerada o primeiro passo para toda a pesquisa, nesta tese, não se limitou somente aos primórdios da investigação, pois decorreu ao longo do seu desenvolvimento até à sua conclusão final. A declaração de Minayo (2000) de que a revisão da literatura projeta luz e permite a ordenação da realidade do trabalho empírico, encontrou ressonância nesta tese. Tendo em conta o tipo e a fonte de dados primários (pesquisado) para

¹³ Dois desses pontos dedicam-se, exclusivamente, à retenção de clientes.

esta tese, os três instrumentos usados para a recolha de dados compreendem o questionário, a entrevista em grupos focais e análise documental.

5.3.1 Questionário

O questionário é, de acordo com Cervo e Bervian (2010), Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2002), um instrumento de recolha de dados de investigação empírica, constituído por questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Marconi e Lakatos (2005, p. 203) e Appolinário (2012) e Marconi e Lakatos (2007), acrescentam: “geralmente sem a presença do pesquisador” (p. 203). Na visão destes autores, o questionário é o instrumento mais usado para a obtenção de informação em que o pesquisado pode gozar de anonimato, e, portanto, fornecer informações relevantes. Hussey (1997) refere que o questionário está associado a ambos os tipos de pesquisa (qualitativa e quantitativa), mas, para a presente pesquisa, o questionário está associado à pesquisa quantitativa.

Optou-se por um questionário padronizado, autopreenchido com perguntas e respostas predeterminadas por ser simples de aplicar e por facilitar o processo da tabulação, análise e interpretação de dados. Este tipo de questionário, na visão de Malhotra (2006), garante e facilita a comparação de dados e, para Mattar (2001), facilita “o processo de digitação e processamento de dados, tanto em termos de rapidez e economia, quanto em termos de precisão” (p. 68). Os objectivos e a finalidade da pesquisa foram levados ao conhecimento dos respondentes. Este facto transmitiu confiança¹⁴ aos respondentes e honrou a pesquisa por dados menos viciados.

O projeto-tese preconizava a elaboração de dois questionários para a pesquisa descritiva, sendo um destinado aos trabalhadores e o outro, aos clientes. Na realidade foi elaborado apenas um questionário padronizado, para os trabalhadores, constituído por duas partes ambas com perguntas fechadas. A primeira parte é destinada à recolha de dados sócio-demográficos dos respondentes. A segunda consta de perguntas sobre o clima organizacional orientadas ao exame da relação entre o clima organizacional, o comportamento dos que atendem, o atendimento e o marketing de relacionamento, do ponto de vista dos trabalhadores.

¹⁴ A confiança torna a cooperação possível e forte e é gerada, neste caso, pela comunicação do propósito da pesquisa pelo pesquisador aos respondentes.

Seguindo os ideais de Churchill e Brown (2007), as perguntas foram enumeradas para facilitar a codificação das respectivas respostas. A construção das perguntas do questionário baseou-se nas perguntas existentes na literatura (originais) sobre o clima organizacional, construídas a partir dos modelos de Litwin e Stringer (1968), que, segundo Paula et al. (2011), foi o primeiro a ser usado em empresas. O modelo de Kolb et al. (1986) inclui estudos de psicologia aplicada e surgiu vinte anos depois, como tentativa do aperfeiçoamento do primeiro modelo e de Sbragia (1983), que se mostrou mais abrangente do que os primeiros dois; este modelo foi também construído com base no modelo de Litwin e Stringer.

No fundo, as perguntas do questionário são, basicamente, uma adaptação das perguntas da literatura ao contexto específico desta investigação. A referida construção (ou adaptação) seguiu algumas etapas realizadas com sucesso.

Numa primeira etapa, foram selecionados quatro (4) indicadores do modelo de Litwin e Stringer (1968), nomeadamente, responsabilidade, desafio, relacionamento e cooperação, dois (2) de Kolb et al. (1986), a saber, calor e apoio e recompensa e, por fim, três (3) do modelo de Sbragia (1983), que são: ênfase na participação, consideração humana e clareza percebida. Estes nove (9) indicadores são julgados relevantes para o estudo do clima organizacional voltado para o atendimento na Empresa “A”.

Usando os aspetos da cultura ou realidade aparente da organização, nomeadamente, a política de recursos humanos, o modelo de gestão, o processo de comunicação e a valorização profissional, referidos em Bispo (2006, p. 59), foi estabelecida uma relação entre estes aspetos e os indicadores selecionados. Assim, à política dos recursos humanos foram associados os indicadores: desafio, clareza percebida e recompensa. Para o modelo de gestão, atribuiu-se: a responsabilidade e a cooperação. Para o processo de comunicação, coube, o calor e apoio e o relacionamento e, por fim, para a valorização profissional, a ênfase na participação e a consideração humana.

Em segundo lugar, fez-se uma análise da compatibilidade entre as questões originais dos questionários sobre o clima organizacional e a combinação entre os aspetos e indicadores referidos no parágrafo anterior. Dessa análise, (a) foram eliminadas as questões originais não

compatíveis ao contexto da investigação; (b) as questões compatíveis foram reformuladas para a adequação e alinhamento das questões de linguagem e (c) o exercício culminou com uma nova grelha de perguntas, diferente da original, com perguntas alinhadas ao contexto específico da investigação e adequação da linguagem e vocabulário.

A construção do questionário obedeceu às condições básicas sugeridas por Cronbach (2004), de segmentá-lo em dimensões que tratam, cada uma, de um mesmo aspeto. Foi também considerada a seguinte segmentação do questionário que constitui o modelo teórico das hipóteses: (i) clima organizacional, (ii) atendimento, (iii) comportamento do trabalhador, (iv) evidência física e (v) marketing de relacionamento.

O comportamento do cliente, segmento (vi) foi estudado por meio de grupos focais. Esta situação originou a fragmentação do estudo da influência do comportamento dos que atendem sobre o dos atendidos e vice-versa. Não foi encontrado um instrumento integrado de recolha de dados quantitativos e qualitativos e que culminasse com um modelo teórico de hipóteses unificado e indivisível no tratamento das hipóteses.

5.3.1.1 Distribuição e recolha dos questionários

A nova grelha de perguntas depois da eliminação das com fraco coeficiente Alpha de Cronbach no teste da consistência interna, tem sessenta perguntas dentre as quais cinquenta e três constituem o modelo das hipóteses e as restantes sete são sociodemográficas. Na essência, as referidas perguntas são afirmações positivas e negativas, todas relacionadas com o objeto pesquisado e são respondidas com base numa escala de Likert melhor descrita na secção de escala e medida. A distribuição e a recolha do questionário da pesquisa conclusiva foi feita pela Direção dos Recursos Humanos.

Em primeiro lugar, foi necessário explicar aos trabalhadores os objectivos do questionário e porquê era importante que cada um fosse respondente. Em seguida, os trabalhadores foram explicados o conteúdo do questionário e lhes assegurado o anonimato. Para tal usou-se como evidência, a inexistência de um campo para o registo de identificação pessoal. Por fim, os trabalhadores foram instruídos para depositarem o questionário preenchido na urna preparada para o efeito na sala de reuniões. No fim, depois da recolha dos questionários preenchidos, a DRH fê-los chegar ao pesquisador.

5.3.2 Entrevistas de grupo de foco

Mattar (2001, p. 69) define a entrevista ao grupo de foco ou focal, como “uma técnica de entrevista muito pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente, simultaneamente com um pequeno número de participantes para obter dados sobre determinado assunto”. O mesmo autor indica que a técnica tem a sua origem na psicologia. Já Patton (1990, citado por GmbH, 2005, p. 116) vê a entrevista de grupos de foco, também entrevista focalizada de grupo, como “uma entrevista realizada com um pequeno grupo de pessoas, sobre um tema específico”. Para Patton, o grupo integra seis a oito participantes e a entrevista dura cerca de meia hora a duas horas, enquanto para Mattar, o grupo agrega oito a doze membros, e a entrevista absorve uma hora e meia a três horas.

Optou-se por um grupo de doze (12) membros e a entrevista durou duas horas e meia. Contrariamente à recomendação de Patton (1990), de usar dois pesquisadores - um para conduzir a entrevista e o outro para tomar nota - o pesquisador preferiu desempenhar todos os papéis: fazer as perguntas, gerir a entrevista, e efetuar o registo das intervenções dos participantes. Optou-se por grupos de foco, devido, fundamentalmente, à riqueza de dados que ela proporciona, a uma economia de tempo e dinheiro, e ao aproveitamento das sinergias que a torna mais valiosa que a entrevista pessoal em ocasiões diferentes. Os participantes descreveram as suas experiências, mostraram o que pensam, sentem e vivem, em relação ao atendimento ao cliente na Empresa “A”, na qualidade de trabalhadores da cadeia de atendimento.

Foram ao todo empregues treze grupos focais, dez para clientes e três para trabalhadores, dentre os quais um, na pesquisa exploratória. Em termos de procedimento prático os grupos focais confundiram-se com o debate em grupo, por causa da interação grupal. Porquanto, em caso de divergência de ideias, nasce a necessidade da sua confrontação e da respetiva validação. Neste sentido, Flick (2005), apoiando-se em Blumer (1969), ressalta ser importante que haja “validação das afirmações e opiniões expressas pelo próprio grupo através das correções feitas a opiniões extremas, incorretas ou não partilhadas socialmente” (p. 116).

Flick (2005) reconhece os grupos de foco como “fontes essenciais de conhecimento muito utilizadas em Marketing” (p. 116). O “grupo de foco” na pesquisa exploratória, destinado aos trabalhadores, foi estruturado e não disfarçado, com 10 perguntas, incidindo sobre aspetos específicos do clima organizacional (nível de comprometimento e de prioridade atribuído ao

atendimento), a forma como o atendimento é realizado, comparado com os padrões de atendimento plasmados no respetivo protocolo, aspetos relacionados com a atitude dos que atendem e dos atendidos entre outros aspetos relevantes.

Trabalhou-se com um grupo heterogéneo, constituído por 12 elementos homogéneos 2 a 2, por pertencerem a um mesmo setor de atividade dentro da cadeia de atendimento, nomeadamente, supervisores das lojas, da linha de cliente, de suporte ao negócio (de atendimento às reclamações, arquivo de dados de cliente e chefes de Departamento).

Vários autores, como Duarte (2009), Azevedo et al. (2013), indicam que Denzin propõe que se estude um fenómeno em diferentes períodos para explorar as diferenças temporais. Neste sentido, podia ter-se feito a aplicação de uma mesma entrevista a um mesmo grupo de pessoas mas em tempos diferentes, como de três em três meses.

Mas esta perspectiva difere daquela referida por Denzin, pois para este autor os dados são recolhidos em diferentes períodos e de fontes diferentes e não a mesma fonte. Assim, aplicou-se a mesma entrevista a dois grupos diferentes de trabalhadores em tempos diferentes e a mesma entrevista a todos os diferentes grupos de clientes em tempo consecutivos.

Já nas entrevistas com os grupos focais dos clientes, diferentemente das com os trabalhadores, o investigador fez-se acompanhar de mais um elemento cuja missão era única e exclusivamente, focalizada no registo das respostas, com a finalidade de se captar uma maior quantidade possível de informação do grupo. Aliás, o acompanhante desempenhou, simultaneamente com o pesquisador, a missão de registo das intervenções dos clientes.

Os participantes do grupo de foco tiveram as perguntas apenas durante o encontro e não antes. Este facto permitiu ganhar a espontaneidade dos participantes nas suas respostas e intervenções. As perguntas deste evento foram igualmente testadas.

As referidas perguntas para os clientes são relativas ao exame da dimensão operacional do atendimento e destinam-se à recolha de dados, ao cliente, relacionados com a satisfação das

suas expectativas em relação ao atendimento. Este facto foi materializado pela avaliação de aspetos relacionados com a qualidade do profissional que atende¹⁵, isto é, a sua forma de comunicar, a sua apresentação, expressão facial, cortesia, empatia, disponibilidade, adaptabilidade; e qualidade técnica e funcional das suas respostas.

Estes aspetos foram avaliados tendo em consideração as quatro etapas do atendimento, nomeadamente, (i) o acolhimento, (ii) a exposição do pedido, (iii) a resolução do pedido e (iv) a finalização do pedido. Semelhantemente, foram avaliados factores tangíveis que constituem a evidência física do local onde decorre o atendimento, entre outros aspetos que o cliente valoriza na avaliação do atendimento, como a estética, que inclui a limpeza da loja, a visibilidade da sinalética, entre outros aspetos afins referidos nas obras de Parasuraman (1988) e Johnston (1995).

As perguntas foram, por analogia às do clima organizacional, submetidas a equipas de especialistas experientes nas áreas de psicologia, linguística e comercial, para testagem e validação. Os clientes dos 10 grupos foram selecionados intencionalmente, obedecendo, porém, à tipologia de cliente, para cobrir a diversidade e representatividade dos segmentos de clientes. Cada grupo focal tinha 12 clientes, o que totalizou 120. A entrevista era, à semelhança da aplicada aos trabalhadores, constituída por 10 perguntas. Como aconteceu na pesquisa exploratória, a entrevista em grupo teve, igualmente, o carácter de um debate em grupo, que segundo Coutinho (2011) e Amado (2014), a sua riqueza está, respetivamente, na interação social e na exploração do leque das ideias diferentes dos participantes.

A seleção dos grupos focais para as entrevistas dos clientes foi feita prevendo o aproveitamento dos ideais de Fielding e Schreier (2001), referidos em Duarte (2009), sobre a triangulação de dados tanto na sua recolha quanto na análise. Neste sentido, a triangulação não se refere apenas à diversificação de grupos sujeitos à mesma entrevista, como também, aos objectivos que se pretendem alcançar com os *itens* dos instrumentos.

¹⁵ Qualidade do profissional que atende é vista em termos de atitudes, comportamento e competências, como indica Borden (1984).

Assim, há muitas perguntas de vários aspetos pesquisados aos trabalhadores que foram apresentadas na entrevista dos clientes, procurando atingir os mesmos objectivos. Isto significa que apesar de as perguntas da entrevista serem abertas e as do questionário, fechadas, foi encontrada uma forma intencional, para a busca de um mesmo dado usando instrumentos e respondentes diferentes.

Esta intenção maximizou os benefícios da triangulação, nomeadamente, a obtenção de resultados fidedignos e precisos e o aumento da capacidade de análise crítica, por parte do pesquisador. Na verdade, a triangulação complementou, no sentido confirmatório, o resultado do trabalho das equipas dos especialistas. A entrevista do grupo focal é, na sua conceção, estruturada mas flexível na aplicação para gerar sinergias. Consta de perguntas abertas que visam, especificamente, conhecer o seu grau de satisfação em relação à qualidade funcional e técnica do atendimento.

5.3.3 Análise documental

A análise documental é, segundo Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2005), definida como “uma espécie de análise de conteúdo que incide sobre documentos relativos a um local ou uma situação; corresponde, do ponto de vista técnico, a uma observação de artefactos escritos” (p. 143). Num primeiro momento, como recomendam, Kripka, Scheller e Bonotto (2015), foi feito o levantamento de material escrito disponível, relacionado com a matéria da investigação em perspectiva.

Foram identificados apenas três documentos de interesse para a pesquisa, nomeadamente, (i) o guião e protocolo de atendimento, (ii) o relatório da empresa e (iii) o relatório de pesquisa de satisfação geral de clientes, produzido pela Intercampus, uma empresa de consultoria, em 2016. Num segundo momento foram extraídos e organizados, de forma resumida, os aspetos diretamente relacionados com o estudo e, por fim, foi elaborada uma síntese e analisada posteriormente.

5.4 Validação e testagem dos instrumentos

Autores Carmines e Zellery (1979) e Lindeman (1974, citado em Bittencourt et al. 2011), consideram validade e teste como se fossem o mesmo conceito. Por isso, afirmam que validade ou teste de um instrumento de recolha de dados “refere-se ao facto de ele realmente

medir aquilo a que se propõe” (p. 98). Porém, outros autores como Mattar (2001), Hébert, Goyette e Boutin (2010), separam a validade do teste. Para Hébert, Goyette e Boutin (2010), “uma medida tem validade se for da variável que o investigador pretende medir” (p. 150). Validade, como diz Nobre (2012), tem um sentido de teste de validade de conteúdo ou validade da construção.

Obedecendo as recomendações de Marconi e Lakatos (2003), Mattar (2001) e Hussey (1997), para a validação do conteúdo do questionário e da entrevista do grupo focal, usados para a recolha de dados, a apreciação foi feita por três professores de língua portuguesa. Uma das responsabilidades dos professores, era verificar a adequação semântica, para se evitar as ambiguidades em relação a possíveis significados das palavras. Ainda na validação do conteúdo foi analisada a questão da linguagem, se variada e coesa, objetividade, simplicidade e clareza na formulação das perguntas.

Os instrumentos foram validados e os especialistas observaram que para todos os instrumentos, as perguntas avaliam algum aspeto das questões da pesquisa e o vocabulário apresenta-se acessível e claro; a maioria dos pesquisados entenderia cada questão da mesma forma; os pesquisados prefeririam responder à cada pergunta como ela se apresenta. Foram observados os aspetos éticos embutidos na (re) formulação das perguntas e que os dados a recolher são, realmente, necessários para a investigação empírica. Por fim, os especialistas afirmaram que não foram excluídas perguntas importantes para o estudo.

5.4.1. Testagem dos instrumentos

Tendo sido validado o questionário com 64 questões, passou-se à fase seguinte, a do seu teste. Para tal, seguiu-se a recomendação de Denzin (1989), Gil (2002), Appolinário (2012) e Nobre (2012), e constituiu-se uma amostra aleatória simples de 30 trabalhadores. A ideia de usar uma amostra razoavelmente grande foi defendida por Bland e Altman (1997), mencionados por Almeida, Santos e Costa (2010). Para estes autores, “quanto maior for o número de pessoas que preenchem a escala, maior é a variância esperada” (p. 7). Nesta conclusão está implícita a ideia da heterogeneidade dos que compõem a amostra para que a variância seja garantida.

Optou-se pelo uso do coeficiente Alpha de Cronbach¹⁶, para o teste do questionário, por várias razões, incluindo: (i) o facto de este ser a ferramenta estatística mais usada para medir a consistência interna dos *itens* da investigação num questionário; (ii) fornecer uma medida razoável de coeficiente e num único teste apenas; (iii) por ser de fácil interpretação e, (iv) por medir, segundo Hora et al (2010), Matthiensen (2011) e Cortina (1993, citado por Almeida, Santos & Costa, 2010), a “correlação entre as respostas em um questionário, através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes” (p. 12). Autores Urdem (2001), Milan e Trez (2005, citados por Hora et al., 2010) consideram Alpha = 0,70 como o coeficiente de Alpha mínimo aceitável.

Neste sentido, todas as dimensões encontradas no teste com valor de Alpha superior a 0,70 foram interpretadas como sendo confiáveis e não confiáveis as com Alpha inferior ao mínimo aceitável. Freitas e Rodrigues (2005) sugerem novos limites na classificação do coeficiente Alpha de Cronbach.

Para os *itens* dos seis blocos inicialmente construídos, (i) clima organizacional, (ii) comportamento do trabalhador, (iii) comportamento do cliente, (iv) relacionados com o clima organizacional, (v) atendimento e (vi) marketing de relacionamento, fez-se a purificação da escala, que consistiu, essencialmente, em verificar o comportamento de alfa de Cronbach, simulando a eliminação de um *item*.

Neste sentido, usando a recomendação de Salomi et al. (2005, citados em Matthiensen, 2011), “se com a eliminação de um *item* o coeficiente Alpha de Cronbach aumentar, pode se assumir que esse *item* não é altamente correlacionado com os outros *itens* da escala” (p. 15). Como tal, os *itens* nestas condições, são considerados prejudiciais para a confiabilidade do questionário e foram, concludentemente, excluídos do questionário.

Neste caso, concluiu-se que os *itens* não eram consistentes ou que os respondentes não entenderam bem as perguntas. Mas se com a eliminação do item o valor de Alpha de Cronbach diminuiu, então, assumiu-se que o item é altamente correlacionado com os restantes

¹⁶ Coeficiente Alpha de Cronbach é uma ferramenta estatística para medir a consistência interna de um questionário através das respostas dadas às respetivas perguntas.

itens da escala. Portanto, o exercício de purificação da escala ajudou a identificar e consequentemente a eliminar os *itens* que prejudicavam a confiabilidade do questionário.

Os dois corolários fundamentais relacionados com o tratamento de dados com fraca fiabilidade são, segundo Maroco e Marques (2006): primeiro, a existência de uma “elevada probabilidade da medida não ser válida” ou seja, o medo de que “o resultado pode nada dizer sobre o constructo que se pretende medir” (p. 79). Segundo, ainda que a medida seja válida se o erro de medida continuar elevado sobre o constructo, então a mutabilidade notada afetará os testes estatísticos, aumentando-lhes a probabilidade de os resultados serem não-significativos.

Desta análise concluiu-se que: ou as perguntas relativas à avaliação do comportamento do atendido e do marketing de relacionamento não eram consistentes, ou os respondentes não as entenderam e responderam-nas sem a lógica expectável. Neste sentido, a decisão foi: remover as duas secções contendo *itens* não consistentes para não prejudicar todo o questionário.

Conclusão: das seis secções que compunham o questionário inicial, (i) clima organizacional, (ii) atendimento, (iii) comportamento dos trabalhadores, (iv) evidência física, (v) comportamento dos atendidos e (vi) marketing de relacionamento, alistadas para a validação da primeira hipótese do trabalho, as últimas duas foram eliminadas, apenas para o questionário dos trabalhadores. Nestas duas secções, para os trabalhadores, há a indicação da existência de uma fraca correlação entre os *itens* que as constituem. Assim, o questionário final ficou reduzido a apenas quatro secções, totalizando cinquenta e três perguntas.

Sem prejudicar a fiabilidade, o questionário final, aplicado para a pesquisa empírica, não foi submetido a um outro teste após “purificação da escala”. Embora esta seja a recomendação de Matthiensen (2011), tal necessidade não ocorreu, pois, os *itens* e secções que prejudicavam a fiabilidade do questionário foram removidos. Ademais, uma das razões que dão vantagens ao uso de coeficiente de Alpha de Cronbach é que este “fornece uma medida razoável de confiabilidade em um único teste” Shavelson (2003 citado por Matthiensen, 2011, p. 12). Assim, o questionário foi, simplesmente, validado.

Os que participaram na testagem do instrumento de recolha de dados não só responderam ao questionário em si, como também, responderam a outras questões de verificação dos aspetos tratados pela equipa de especialistas. Foram solicitados a dizer se o vocabulário é ou não

acessível e claro, sobre a complexidade das perguntas e quanto ao grau de facilidade ou dificuldade que as perguntas oferecem.

5.5. Escalas de medida

Optou-se por uma escala somatória, escala do tipo Likert¹⁷ que, na essência, consta de uma série de afirmações positivas e negativas, todas relacionadas com o objeto pesquisado. A escala vai de 1 a 5 pontos, em que 1 corresponde a um grau de total discordância (avaliação mais negativa) e 5 a um grau de total concordância (avaliação mais positiva). Ou seja, a escala avalia o grau de concordância do respondente com as questões que aparecem sob a forma de afirmações positivas e negativas. Neste caso, o respondente foi solicitado a assinalar com um “círculo” à volta do número que corresponde à sua opção, utilizando a seguinte escala de avaliação: 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Indiferente; 4=Concordo; 5= Concordo Totalmente.

A escolha desta escala está associada às vantagens relativas que, Selltitz et al. (1959, citado por Mattar, 2001, p. 104) destaca: (a) a escala Likert é de construção mais simples comparada com outras escalas; (b) ela tende a ser mais precisa, por possuir uma quantidade de respostas alternativas maior; (c) a escala aceita a inclusão de qualquer *item*, desde que do ponto de vista empírico se mostre coerente com o resultado total; e, (d) permite o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada.

A escala Likert permitiu aos respondentes indicarem, simultaneamente, a sua concordância ou discordância e o seu grau de concordância ou discordância. Foi, para tal, usada uma pontuação de 1, que representa a avaliação mais negativa, correspondendo, portanto, a um grau de total discordância a 5, que representa a avaliação mais positiva, correspondendo a um grau de total concordância.

5.6. Técnicas para o tratamento de dados

O tratamento de dados é, na prática, a transformação de dados brutos em dados trabalhados para a sua análise e interpretação. O objectivo da análise, segundo Mattar (2001), é a “obtenção de significados nos dados coletados” (p. 181), o que requer o seu processamento.

¹⁷ Os respondentes dizem se concordam ou discordam e indicam o grau de concordância ou discordância.

Neste trabalho, as técnicas usadas para a análise de dados incluem, entre outras: (i) estatísticas descritivas como médias e proporções usadas para descrever a opinião dos participantes relativamente aos aspetos medidos; (ii) intervalos de confiança que permitiram aferir a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos envolvidos no estudo, tendo em conta as características sociodemográficas dos participantes; e (iii) métodos da estatística multivariada como a análise de factorial de componentes principais, o que ajudou a definir factores (constructos) mais robustos, nos casos em que a análise de correlações indicou haver indicadores de um mesmo constructo para os quais as correlações eram estatisticamente significativas.

A análise do grau de robustez dos constructos encontrados foi feita com recurso ao coeficiente de confiabilidade Alpha de Cronbach, como explicado na testagem do questionário. A análise da opinião dos participantes foi feita em relação a 53 indicadores nos eixos de análise sobre os quais se baseou a pesquisa, nomeadamente. Os constructos foram tratados com recurso à análise factorial de componentes principais e a hipótese de relações entre eles, foi analisada com recurso à técnica estatística designada Análise de Trajetórias (Path Analysis).

A análise de trajetórias (Path Analysis) é uma extensão do modelo de regressão linear múltipla e o seu objectivo é decompor a associação entre variáveis em diferentes efeitos, directos e indirectos. Esta divisão de efeitos equivale àqueles que seriam observáveis num conjunto de relações causais. É por isso que no fim são calculados os efeitos totais.

As opiniões dos participantes foram inicialmente analisadas com recurso à frequências percentuais exibidas em gráficos de barras segmentadas. Este procedimento permitiu aferir sobre a concentração das opiniões dos participantes, nas categorias da escala em cada um dos indicadores inicialmente seleccionados, para a definição dos constructos em causa. Foi igualmente usada a técnica da análise de componentes principais varimax para a definição dos constructos em análise, seleccionando-se o que explique melhor a variabilidade dos dados amostrais.

A comparação entre os diferentes grupos considerados ao nível das características sociodemográficas no que se refere ao índice de opinião para cada constructo, é feita com base na análise dos intervalos de confiança (Média-1,96.SE, Média+1,96.SE); SE é o erro -

padrão da média. A significância estatística $p < 0,05$ é considerada quando a diferença em absoluto é superior a 1,96 - o erro padrão. Para o aprofundamento da análise das percepções dos colaboradores da empresa, sobre o marketing de relacionamento foi feita a análise factorial dos componentes principais e a rotação *varimax* de modo a obter constructos mais robustos.

Os critérios adotados para a exclusão de um indicador na constituição do constructo foram os seguintes: (i) aumento do coeficiente Alpha de Cronbach e comunalidade pelo menos 50%; (ii) a proporção de variância total explicada pela solução factorial extraída tinha que ser preferencialmente de pelo menos 40%. Foram tomados como indicadores importantes do factor retido, aqueles cujas cargas factoriais fossem em valor absoluto, de no mínimo 0.40.

Para simplificar a comparação das opiniões emitidas pelos respondentes tendo em conta determinadas características destes, como *sexo*, *idade*, *salário mensal* e *tempo de trabalho*, privilegiou-se a utilização de um só factor sempre que este garantisse 40% do total de variância explicada ou perto desse valor no caso em que o factor de maior proporção de variância explicada fornecesse uma proporção inferior a esse limite. Em todas as análises factoriais realizadas as condições de adequabilidade de aplicação da técnica referentes ao coeficiente KMO (Keiser-Meyer-Olkin) e ao teste de esfericidade de Bartlett encontram-se no limite aceitável, isto é, $KMO > 0.60$ e $p < 0.05$ no teste de esfericidade de Bartlett, à 5% de nível de significância.

As comparações feitas às opiniões dos colaboradores da empresa em função das características ora apontadas, com vista a aferir se as diferenças observadas são ou não estatisticamente significativas, foram realizadas através de testes estatísticos *t* (no caso da segmentação por *sexo*) e *Análise de Variância* (na segmentação por *idade*, *faixa salarial* e *experiência na empresa*).

5.6.1. Análise de conteúdo:

A análise dos resultados das entrevistas com os grupos focais foi feita com a ajuda do método de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Realizadas e encerradas as entrevistas, fez-se em seguida a transcrição dos dados colhidos nos pesquisados. Durante a transcrição, as informações foram conferidas e corrigidas para garantir a sua fidelidade. Para maximizar a exploração do espectro das opiniões dos clientes, as suas ideias foram segmentadas por

unidades de significação, o que coincidiu com o enquadramento das ideias nos constructos embutidos nas perguntas.

O corpus do texto construído foi interpretado à luz (i) dos objectivos da pesquisa, (ii) do referencial teórico e dos resultados da pesquisa quantitativa. Tendo em conta que os grupos focais eram distintos, fez-se também a triangulação das fontes e dos dados obtidos. No fim, as ideias foram usadas para a confirmação e refutação das ideias inicialmente construídas antes do início da pesquisa do campo e para a complementaridade dos resultados alcançados por via doutros métodos. Cabem na análise de conteúdo, os dados da pesquisa documental e da entrevista com os trabalhadores da cadeia de atendimento da Empresa “A” e dos clientes.

5.6.2. Análise Factorial:

Autores Johnson et al. (1998), Hair et al. (2005) e Bakke et al. (2008), definem a análise factorial como uma estatística multivariada que permite o estudo de fenómenos complexos. Os autores consideram que a análise factorial trata, de várias variáveis mesmo desconhecendo o modelo teórico do seu relacionamento mútuo.

Nesta tese, a análise factorial foi empregue para cada constructo com o objectivo de reduzir ou perder alguma quantidade de informação, seguindo o objectivo de reduzir ou perder alguma quantidade de informação, seguindo o pensamento de Mardia et al. (1992) de obter uma estrutura mais simples e fácil de ser explicada com um número relativamente pequeno de factores.

Para o efeito, usou-se também a rotação Varimax. Foram avaliadas as correlações bivariadas entre os constructos confiança, comunicação, comprometimento, comportamento dos trabalhadores, evidência física e marketing de relacionamento. Para explorar a relação de interdependência entre os constructos foi usado como critério a análise de componentes principais.

5.6.3. Análise de Frequências

Os dados depois de recolhidos e antes do seu tratamento precisam de ser organizados e sistematizados. Para o efeito, foram agrupados em classes de modo a obter-se as quantidades

de dados por cada classe e para a sua apresentação sob a forma de frequências relativas, optou-se por gráficos de barras.

Esta ferramenta da estatística descritiva foi auxiliada por médias e proporções para melhor descrever a opinião dos participantes relativamente aos aspetos medidos. Foram igualmente usados os intervalos de confiança para avaliar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos abrangidos no estudo, considerando os elementos sociodemográficas dos respondentes.

5.6.4. Análise de Trajetórias

A análise de trajetórias (Path Analysis) é, segundo Maroco (2011), definida como uma extensão do modelo de regressão linear múltipla e o seu objectivo é decompor a associação entre variáveis em diferentes efeitos, directos e indirectos.

Esta divisão de efeitos equivale àqueles que seriam observáveis num conjunto de relações causais. É por isso que no fim são calculados os efeitos totais. Nesta tese a análise de trajetórias incide sobre a análise do modelo interno e enfatiza a significância das trajetórias, onde são analisadas as relações entre os constructos clima organizacional (cujas variáveis manifestas são comunicação, comprometimento e confiança na primeira abordagem, e Política de Recursos Humanos, Modelo de Gestão, Processo de comunicação e Valorização Profissional) na segunda.

Outros constructos são Atendimento (cujas variáveis manifestas são a empatia, a comunicação, a cortesia e o comprometimento) e o Marketing Relacional (cujas variáveis manifestas são o comprometimento, a confiança e a comunicação), não foram colocadas as variáveis manifestas específicas para o Comportamento do trabalhador e a Evidência física. Na prática a análise de trajetórias (Path Analysis) foi utilizada para a satisfação do primeiro grupo de hipóteses (H1, H2, H3, H4 e H5).

5.7. Limitações e considerações éticas

O estudo, apesar de ter conseguido a unidade no desenho do modelo das hipóteses não conseguiu usar um único instrumento para a recolha de dados dos que atendem e dos atendidos, o que fragmentou o modelo das hipóteses e impediu a análise simultânea das opiniões dos atendidos e dos que atendem.

O investigador apresentou a Direção da empresa o seu pedido formal para o acesso ao campo da investigação, contendo os reais objectivos do estudo, a garantia da confidencialidade da informação e o anonimato dos respondentes.

Uma vez que as sessões de entrevista assumiram, simultaneamente, o carácter de debate, a postura ética do pesquisador que assumiu também o papel de moderador do debate foi de não embaraçar, por ridicularização dos participantes ou por outro meio. Pelo contrário, na qualidade de autoridade e principal interessado, assumiu a postura de pesquisador-moderador disciplinado e imparcial.

Uma outra consideração ética foi o cuidado que o pesquisador teve em indicar o autor de toda a obra e toda a ideia usada como ponto de partida ou base de sustentação de um posicionamento, evitando desse modo, a apropriação proibida das ideias e pensamentos alheios.

São poucos os trabalhos que incorporam diferentes técnicas de investigação o que limita os interessados em metodologia mista por ausência de exemplos para se inspirarem.

CAPÍTULO 6: ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS



O objectivo central desta tese com o título “Atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”” é, essencialmente, estudar o atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”. A questão de fundo que levou à abordagem é assim formulada: “qual é a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes?”

No capítulo anterior, da metodologia, propôs-se uma abordagem para o tratamento de dados em conformidade com as duas dimensões em análise nesta tese: dimensão estratégica e dimensão operacional. Seguiu-se o compromisso e, em primeiro lugar, foram tratados os dados quantitativos seguidos dos qualitativos e, por fim, foi feita a análise conjunta das duas perspectivas confrontadas com a teoria. Esta análise, que constitui o objectivo do capítulo, culminou com a aceitação e/ou refutação das hipóteses inicialmente propostas.

Em termos de estrutura a primeira parte é dedicada ao estudo quantitativo e começa com a descrição das características dos participantes seguida da descrição das suas opiniões em relação à confiança, comunicação, comprometimento, evidência física, comportamentos dos trabalhadores e marketing relacional. De seguida é feita a análise factorial de cada constructo. A segunda parte é do estudo qualitativo que analisa o atendimento num primeiro momento, do ponto de vista dos trabalhadores, seguido do ponto de vista dos clientes e, por fim, o capítulo fecha com a discussão de resultados.

Como foi referido no capítulo da metodologia, o campo do estudo é a Empresa “A”. Assim sendo e antes de avançar com a análise dos dados, importa fazer uma pequena apresentação da mesma. A Empresa “A” é a primeira operadora de telefonia móvel em Moçambique. É uma empresa do grupo “Empresa B”. Inicialmente funcionou como um dos seus departamentos, mas, em 1997, tornou-se independente, ou seja, com uma gestão autónoma, e foi lançada ao mercado como “C”.

Em 2018, a empresa contava com 700 trabalhadores. A Empresa “A” destacou-se na cobertura, nas ofertas comerciais e na liderança do mercado, em diversas áreas incluindo a inovação de produtos e serviços e o reforço à sua força de vendas, através de uma equipa de gestores corporativos permanentemente disponíveis para ajudar os clientes. Como tal, o seu posicionamento no mercado tem sido reforçado por três pilares que sustentam a sua estratégia de marca: a moçambicanidade, a felicidade e a conectividade. A Empresa “A” foi também a

primeira operadora a introduzir e operacionalizar, no mercado moçambicano, a banca móvel electrónica, mais conhecida por “D”. Esta foi desenvolvida como uma ferramenta fundamental para a inclusão financeira, “tendo em conta que o serviço financeiro no país, sobretudo nas zonas rurais, é limitado e culminou com o nascimento da primeira instituição da moeda digital no país, lançada com o nome de “D”” (Chacha, 2018, p. 5).

A missão da Empresa “A” é: “ser a operadora e a marca preferida em Moçambique no fornecimento de produtos e serviços de voz, dados e banda larga de qualidade e padrão mundial, fáceis de utilizar, a preços atrativos e com elevado profissionalismo¹⁸”.

Para este fim, a Empresa “A” tornou-se a empresa moçambicana mais orientada ao cliente e, atuando de uma forma social e ambientalmente responsável, agregando simultaneamente valor aos seus parceiros. A estrutura de valores que orienta a Empresa “A” para a operacionalização da sua missão declarada, comporta quatro dimensões. Uma é relativa a pessoas e contém os seguintes valores: Integridade, que valoriza a conduta honesta, humilde e leal aos interesses da empresa e o profissionalismo, que valoriza a competência técnica, dedicação e postura ética dos trabalhadores.

A segunda dimensão é relativa aos relacionamentos com quatro pilares incluindo a transparência, na qual assume os princípios de lealdade e de verdade. O foco no cliente, que para a empresa significa que valoriza o cliente como o seu foco principal, de modo a atender e superar as suas expectativas de produtos e serviços de qualidade. A satisfação do cliente quer em termos de produtos e serviços como em termos de atendimento, sobretudo presencial é, para a Empresa “A”, o seu valor fundamental.

Ainda no relacionamento, tem-se a responsabilidade social e ambiental. É neste valor onde a Empresa “A” reconhece o seu papel social no país com impacto nas suas ações na responsabilidade social e inclusão social. O último valor desta dimensão é o orgulho de ser moçambicana. Na dimensão relativa aos processos, a Empresa “A” agrega quatro valores, nomeadamente, a responsabilização, significando que assume a responsabilidade pelos seus atos e deveres; o trabalho em equipa, comprovando que os trabalhadores só são melhores

¹⁸ [www.Empresa “A”.co.mz](http://www.Empresa“A”.co.mz)

quando trabalham juntos; a boa governação, refletindo a realidade de que as decisões são tomadas de forma participativa, objetiva e imparcial. Por fim, a proactividade, que traduz a ação proactiva dos trabalhadores na transformação das suas ideias em resultados que agregam valor aos processos.

A última dimensão, não menos importante, é relativa a produtos e serviços integrando os seguintes valores: a qualidade, uma vez que a empresa cumpre e excede os padrões de norma em busca da melhoria contínua; inovação, pois investe-se em soluções inovadoras que possibilitam a comunicação, de forma simples, acessível e lhe coloca sempre perto do mercado.

Por fim, a competitividade ou seja, não há limites para a ambição saudável de ser o líder do mercado. Apresentada a empresa em termos da sua missão e valores, avança-se na próxima secção do capítulo para a análise dos dados quantitativos. Primeiro, apresenta-se a descrição do clima organizacional, usando os constructos relacionados de confiança, comunicação e comprometimento. Estes são também constructos usados como variáveis latentes fundamentais da tese, tal como o atendimento, marketing de relacionamento e comportamento dos trabalhadores. A parte final da análise que tem como objectivo verificar a veracidade das relações estabelecidas nas hipóteses, foi efetuada usando o método de *Análise de Trajetórias*.

6.1. Apresentação e análise de dados quantitativos

6.1.1. Descrição das características dos participantes

Os participantes da pesquisa são caracterizados tendo em conta sete aspetos: género, idade, estado civil, qualificações académicas, faixa salarial, experiência profissional na Empresa “A” e a área de atuação. A tabela 1 apresenta as estatísticas referentes à distribuição destes em relação a cada uma das variáveis de caracterização apontadas.

A tabela revela que o estudo incide sobre uma população maioritariamente constituída por homens e jovens, pois a cada 10 participantes, apenas 4 são mulheres e, pelo menos 7 têm idade compreendida entre 25 e 40 anos. A escolaridade dos funcionários na Empresa “A” parece ser um elemento valorizado, pois pelo menos 9 em cada 10 funcionários participantes do estudo têm no mínimo o nível de formação média. Os que têm a formação superior, cerca de dois terços (62.1%), superam os restantes grupos. Possivelmente este aspeto ajuda a

explicar, em parte, o facto de pouco mais de dois terços dos participantes (73.3%) ter os seus ordenados mensais entre 20 e 100 mil meticais, com maior enfoque para o grupo dos que auferem entre 20 e 50 mil meticais (44.4%). Os dados corroboram a hipótese de associação estatisticamente significativa entre a escolaridade e o ordenado mensal: $\chi_{(6)}^2 = 39.258$, *p-value* <0.001. Um outro elemento que se mostra importante é a experiência profissional.

A experiência profissional na Empresa “A” é também, segundo os dados, um aspeto que possivelmente explica a concentração dos participantes nas faixas de ordenados mensais declarados. De acordo com a tabela, 54.2% têm no máximo 20 anos de experiência na empresa.

Destaca-se o grupo dos que possuem entre 10 e 20 anos de experiência de trabalho na empresa, ocupando a proporção de 52%. Do ponto de vista inferencial, os dados desta pesquisa indicam haver uma associação estatisticamente significativa entre a experiência profissional dentro da empresa e o ordenado mensal auferido: $\chi_{(6)}^2 = 54.03$, *p-value* <0.001. Desta análise pode-se reter as seguintes constatações: (1) cerca de 62% dos trabalhadores recebe um salário não superior a 50 mil meticais. (2) A experiência de serviço de quase todos os trabalhadores (97%) não é superior a 20 anos.

		% (N=233)	SE
Gênero	Feminino	41.1	3.24
	Masculino	58.9	3.24
Idade	<25 Anos	1.3	0.75
	De 25 a 40 anos	70.0	3.03
	De 41 a 50 anos	22.6	2.76
	Acima de 50 anos	6.1	1.58
Estado civil	Solteiro	33.8	3.12
	Casado	47.6	3.29
	Outro	18.6	2.57
Nível académico	Básico	1.3	0.76
	Médio	36.6	3.20
	Superior	62.1	3.23
Salário mensal (MZM)	<20 Mil	17.3	2.53
	De 20 a 50 mil	44.4	3.32
	De 50 a 100 mil	28.9	3.03
	> 100 Mil	9.3	1.94
Experiência profissional (na Empresa “A”)	<10 Anos	45.8	3.33
	De 10 a 20 anos	52.0	3.34
	> 20 Anos	2.2	0.98
Área de trabalho	Atendimento	13.6	2.27
	DSC	25.9	2.91
	DVM	16.2	2.45
	Outro	44.3	3.30

Tabela 1 Caracterização sociodemográfica dos participantes

Legenda:

DSC – Direcção de Serviço ao Cliente

DVM – Direcção de Vendas e Marketing

6.1.2 Descrição das opiniões dos participantes

Nesta secção são apresentadas as concepções subjetivas dos participantes sobre os potenciais aspetos dinamizadores do marketing de relacionamento na empresa, começando pelos três constructos do clima organizacional, a saber, (1) a confiança, (2) a comunicação, (3) o comprometimento. Analisam-se também outras variáveis relevantes ao estudo, tais como (4) o comportamento do trabalhador (5) o marketing de relacionamento, e (6) a evidência física.

Os dados são sumarizados com recurso a gráficos de barras segmentadas. Os primeiros três constructos ajudaram a avaliar o clima organizacional da Empresa “A”. De referir que a dimensão “clima organizacional” é, neste trabalho, também avaliada usando outros constructos, nomeadamente, (a) a política dos recursos humanos, (b) a valorização profissional, (c) o modelo de gestão e (d) o processo de comunicação. Estas dimensões são combinadas, tal como referido na metodologia, com os quatro indicadores selecionados do modelo de Litwin e Stringer (1968), dois do de Kolb et al. (1986) e três do de Sbragia (1983).

6.1.2.1 Descrição das opiniões dos participantes em relação à confiança

Foram considerados 18 *itens* para medir a opinião dos participantes em relação à confiança, de entre os quais se destacam o *item* sobre (1) a formação oferecida pela empresa para a capacitação do trabalhador no desempenho das suas atividades, (2) a sua remuneração, onde o funcionário é solicitado a responder se a considera justa em relação ao trabalho que realiza; (3) a responsabilidade que lhe é atribuída, onde é solicitado a dizer se tem a liberdade de decidir sobre a forma de realizar o seu trabalho, (4) se está satisfeito com o tratamento recebido dos seus supervisores, (5) se há confiança entre os colegas; (6) se há valorização, por parte da Empresa “A”, das suas ideias, entre outros aspetos.

No fundo, nesta dimensão foram emitidas as opiniões dos participantes em torno das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional proporcionados pela empresa, remuneração, e relacionamento com colegas de trabalho. Os dados recolhidos em torno destes aspetos estão sintetizados e apresentados no gráfico 1. Em geral, os dados indicam haver uma opinião, de certa forma, positiva em relação aos aspetos avaliados. Dos 18 *itens*, em 10 deles, pelo menos metade dos respondentes tem opinião dividida entre as duas categorias extremas de apreciação positiva – concordo ou concordo totalmente. Considerando que os *itens* são constituídos por afirmações favoráveis pode-se afirmar que a sua contribuição no clima organizacional é positiva, o que se notabiliza com maior destaque nos seguintes *itens*: (i) No

meu departamento, os colegas trabalham bem em equipa, cooperando uns com os outros; (ii) Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus supervisores (sou tratado como humano); (iii) A formação prepara o indivíduo para adaptar-se à Empresa “A”; (iv) O que tenho aprendido na formação oferecida pela Empresa “A” melhora a minha produtividade; (v) No meu departamento existe confiança entre os colegas.

Os dados revelam opinião em sentido negativo relativamente à remuneração, com mais de metade dos respondentes ao questionário a mostrar a sua discordância ou discordância total. Trata-se dos seguintes *itens* a ela relacionados: (i) “O meu salário está acima da média do pago por outras organizações a pessoas do meu nível”; (ii) “Eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na Empresa “A”” (iii) “Na Empresa “A” existe um sistema justo de promoções. Para o primeiro caso, a soma das frequências relativas das categorias extremas de apreciação positiva (concordo e concordo totalmente) é aproximadamente 10%. Para o segundo caso, a soma aproxima-se aos 19% e para o último caso, 11%. Trata-se de valores estatisticamente insignificantes para os três casos.¹⁹

Desta análise das opiniões dos trabalhadores em relação a este constructo, pode-se reter as seguintes constatações: (1) A maioria dos trabalhadores (cerca de 87%) não está satisfeita com o seu salário, pois considera-o injusto em relação ao trabalho realizado e em relação ao que as outras organizações e empresas pagam a funcionários a elas tecnicamente equiparadas. (2) Cerca de 89% dos respondentes acha que na Empresa “A” não existe um sistema justo de promoções. (3) Uma média de 67% dos respondentes está satisfeita, devido ao nível de trabalho em equipa, espírito de cooperação, formação e pela consideração humana recebida.

¹⁹ Eventualmente, teria feito mais sentido colocar o sentimento daqueles trabalhadores na forma negativa: (i) “o meu salário não está acima da média do pago por outras organizações, à pessoas do meu nível”. Esta situação provocaria problemas de significado pois, não “estar acima” sugere duas interpretações: ser igual, o que neste caso não causa insatisfação, ou estar abaixo, situação que pode causar insatisfação.

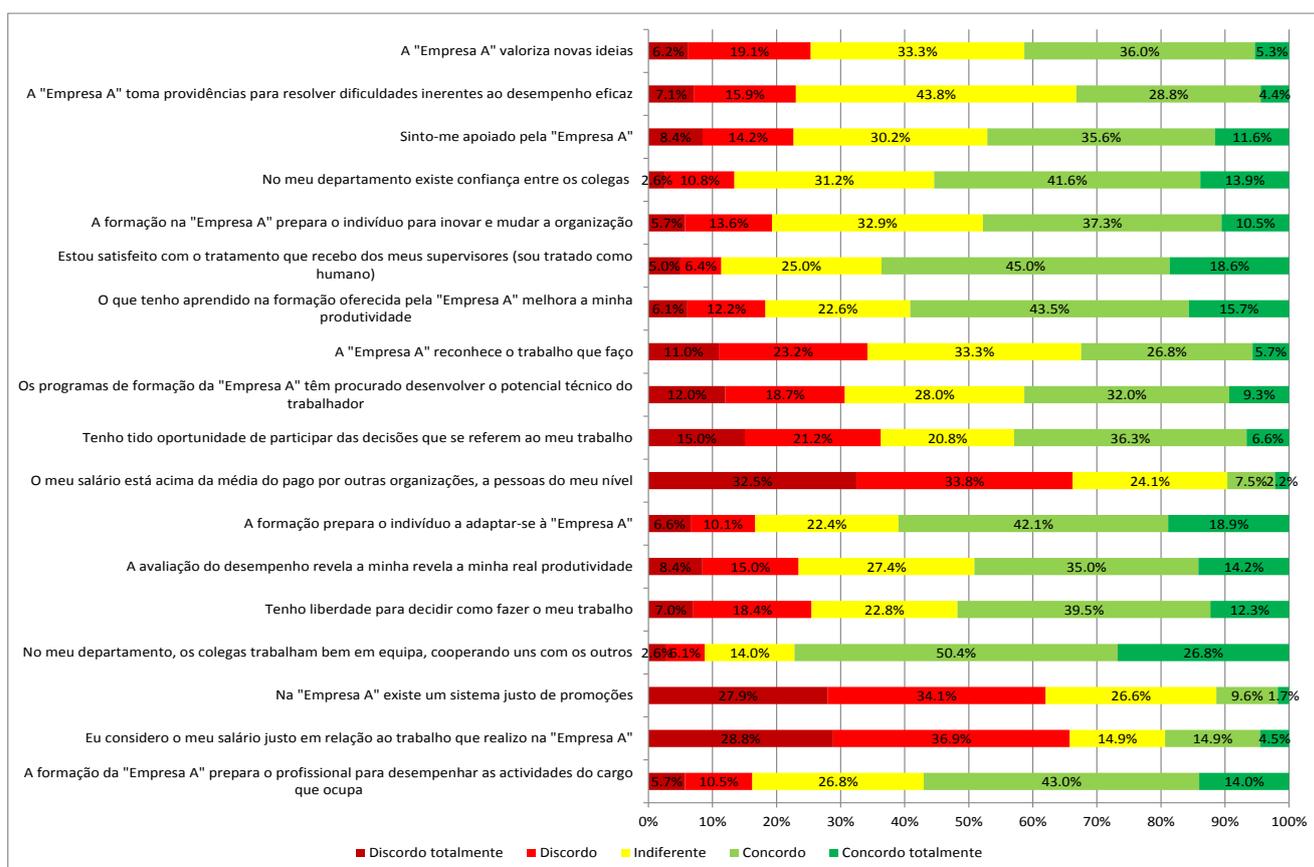


Gráfico 1: Avaliação dos participantes em relação aos indicadores de Confiança

6.1.2.2 Descrição das opiniões dos participantes em relação à Comunicação

Em relação à medição da Comunicação foram propostos 10 indicadores que captaram a avaliação dos participantes em torno da comunicação interpessoal e com a respetiva chefia, com destaque para: (i) relacionamento entre o pessoal e chefias, (ii) disponibilização da informação relacionada com a avaliação de desempenho, (iii) estimulação do desenvolvimento profissional por parte da chefia, (iv) existência de um bom relacionamento entre o subordinado e o seu respetivo chefe, e em relação ao sentimento do funcionário sobre a justiça do seu chefe.

A justiça que aqui se refere tem como pressuposto que não se deve olhar para a dimensão comunicativa apenas como a troca de informação. Neste sentido, levou-se em conta a sugestão de Marchiori (2010) de “pensar na comunicação como um processo de construção de relações internas” (p. 148). Por outro lado, olhou-se para a “unidade na palavra e no acto” de Shaffer (2002, citado por Marchiori, 2010, p. 154), defendendo que deve haver coerência

entre o que a chefia fala e faz. E justiça refere-se, neste caso, ao modo como essa coerência é percebida.

Os dados do gráfico 2 são referentes à avaliação feita em função destes aspetos de usar a comunicação para incitar novas relações dentro da organização, capazes de criar oportunidades para o desenvolvimento dos trabalhadores por meio da negociação social do significado. Os resultados indicam que, em geral, os funcionários da Empresa “A” apreciam a comunicação que têm. Em 8 dos 10 indicadores, 4 em cada 10 respondentes têm opinião dividida entre as duas categorias extremas de apreciação positiva; sobretudo no que se refere aos seguintes *itens*: (i) Os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho; (ii) o meu chefe informa-me sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente; (iii) considero a minha chefia justa (o que fala é o que faz) e (iv) tenho um bom relacionamento com o meu chefe. A proporção é de pelo menos 5 em cada 10 respondentes.

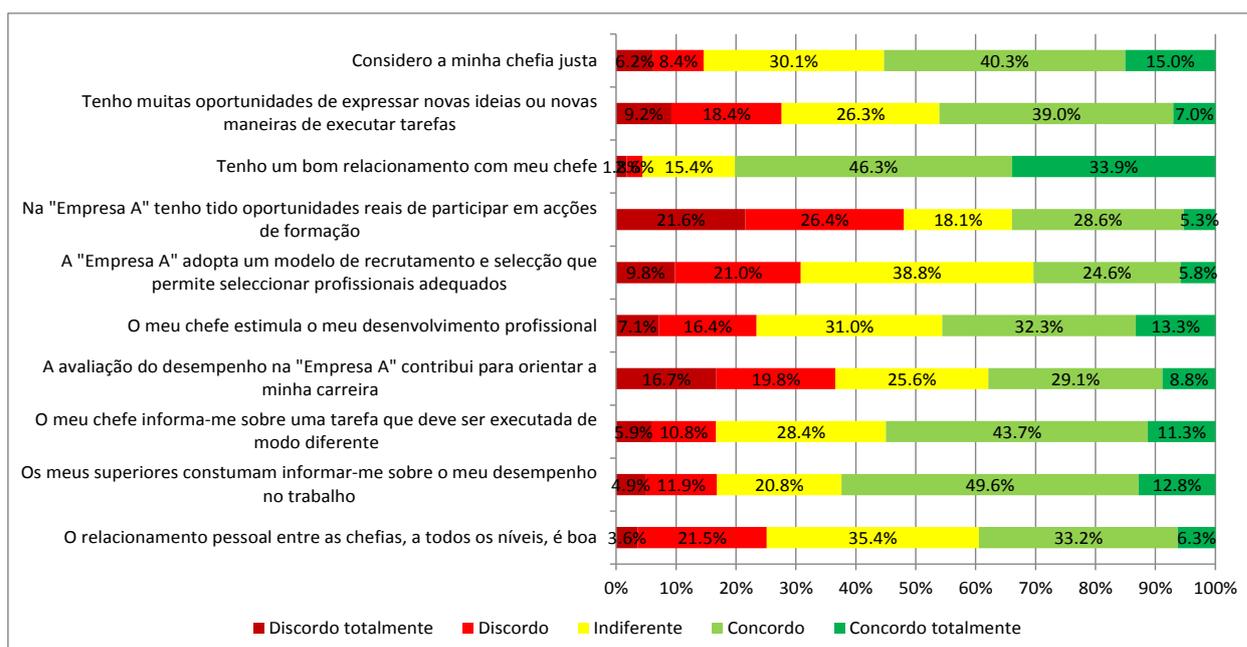


Gráfico 2: Avaliação dos participantes em relação aos indicadores da Comunicação

Os dados sugerem, por outro lado, que pelo menos 30% dos respondentes discordam totalmente ou discordam com o seguinte: (i) Na Empresa “A” eu tenho tido oportunidades reais de participar em acções de formação; (ii) a Empresa “A” adota um modelo de

recrutamento e seleção que a permite selecionar profissionais adequados; (iii) a avaliação do desempenho na Empresa “A” contribui para orientar a minha carreira.

Desta análise das opiniões dos trabalhadores em relação a este constructo pode-se reter as seguintes constatações: (1) Na Empresa “A” a comunicação é reconhecida como processo de construção das relações interpessoais internas para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores; (2) Os trabalhadores exteriorizam a escassez de oportunidades para participarem de ações de formação. Thompson JR e Strickland III (1986), consideram a formação um dos esforços estrategicamente importantes que uma organização deve fazer para construir competências baseadas na habilidade. Por outro lado, estes autores, consideram que se uma empresa não consegue selecionar profissionais adequados em termos de competências, habilidades e capacidades competitivas a curto ou médio prazo, deve desaparecer do mercado. Por fim, os trabalhadores (3) acham que o modelo de recrutamento e seleção adotado pela empresa não permite a seleção de profissionais adequados.

6.1.2.3 Descrição das opiniões dos participantes em relação ao Comprometimento

Foram propostos 10 *itens* para avaliar a opinião dos participantes da pesquisa em relação ao Comprometimento. Estes *itens* referem-se particularmente ao grau em que o funcionário se sente comprometido com a organização, do ponto de vista profissional e também pessoal. Os dados recolhidos sobre esta avaliação, encontram-se sumarizados e apresentados no gráfico 3.

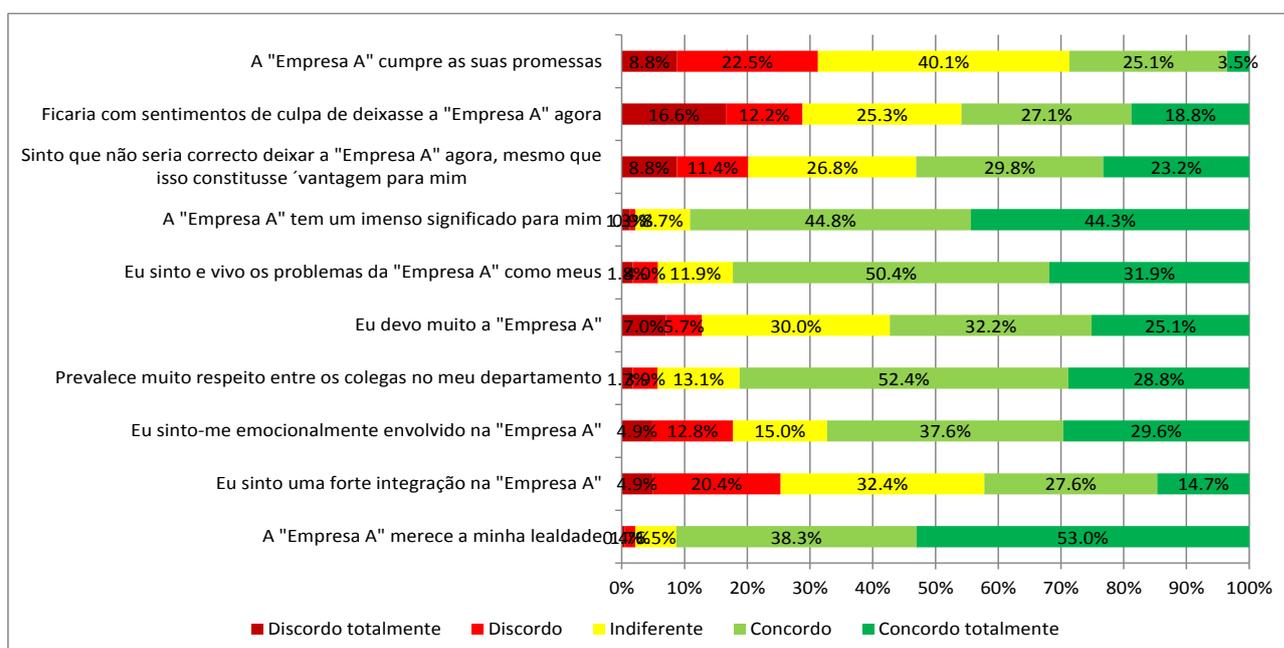


Gráfico 3: Avaliação dos participantes em relação aos indicadores do Comprometimento

O gráfico mostra que os funcionários da Empresa “A” reconhecem o seu comprometimento com a empresa. Em 7 dos 10 indicadores, pelo menos metade dos respondentes tem opinião dividida entre as duas categorias de opinião positiva – concordo ou concordo totalmente, nos seguintes aspetos, onde essa proporção é de pelo menos 60%: (i) a Empresa “A” merece a minha lealdade; (ii) a Empresa “A” tem imenso significado para mim; (iii) eu sinto e vivo os problemas da Empresa “A” como meus; (iv) prevalece muito respeito entre colegas no meu departamento; (v) eu não me sinto emocionalmente envolvido na Empresa “A”.

A análise dos dados do gráfico leva às seguintes constatações: (i) os trabalhadores da Empresa “A” têm um elevado nível de comprometimento que se traduz na sua lealdade com a empresa. O *item* “a Empresa “A” merece a minha lealdade” foi proclamado positivamente por mais de 90% dos trabalhadores respondentes do questionário. Igual valor, de frequência relativa, têm os mesmos trabalhadores na resposta ao *item* “a Empresa “A” tem imenso significado para mim”. Um outro *item* com igual valor sentimental é “sinto e vivo os problemas da Empresa “A” como meus”. A este *item* responderam positivamente e em conjunto os que concordam e os que concordam totalmente acima de 80% dos respondentes ao questionário. Todavia, os dados revelam também que perto de 30% dos respondentes discordam totalmente ou discordam com os seguintes *itens* do questionário: (i) “a Empresa “A” cumpre as suas promessas” e (ii) “ficaria com sentimento de culpa se deixasse a empresa agora”.

6.1.2.4 Descrição das opiniões dos participantes quanto à Evidência Física

Foram propostos 5 indicadores para avaliar a opinião dos funcionários em relação à evidência física, nomeadamente, nos seguintes *itens*: (1) a apresentação dos assistentes da loja é boa; (2) as lojas têm um ambiente calmo e atrativo; (3) na loja circula-se à vontade; (4) as lojas Empresa “A”-sede são confortáveis; e (5) as lojas Empresa “A” são limpas e arrumadas. Os dados recolhidos estão sintetizados no gráfico 4.

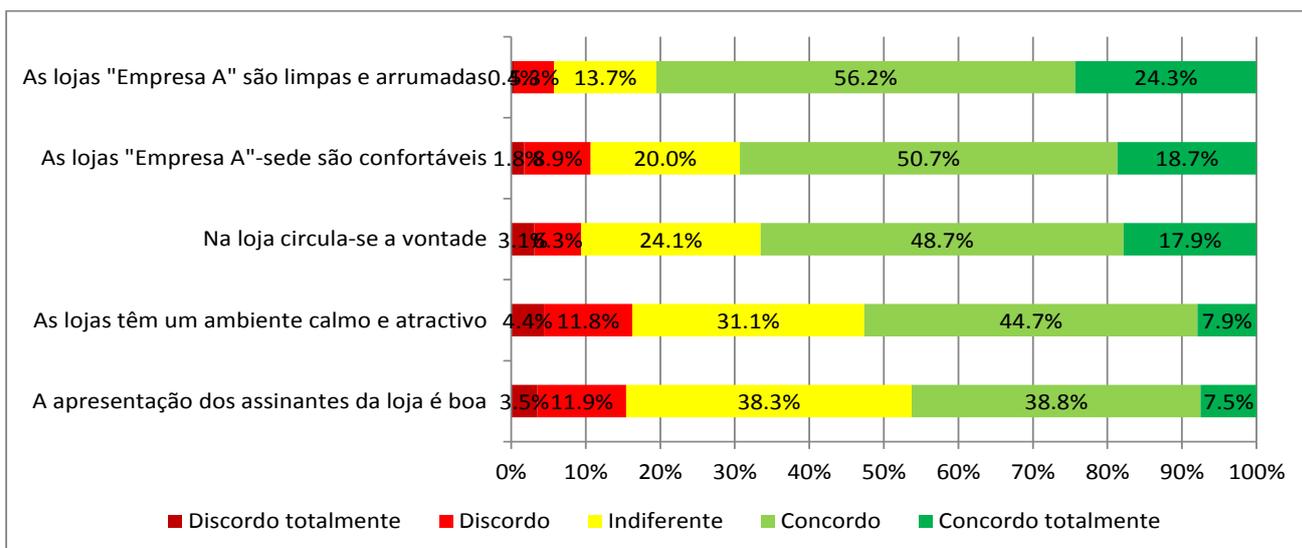


Gráfico 4: Avaliação dos participantes em relação aos indicadores da Evidência física

Em geral há uma apreciação positiva dos funcionários da Empresa “A” em relação aos itens da evidência física. Pelo menos metade dos respondentes, no mínimo, concordam que as lojas são limpas e arrumadas, confortáveis, com mobilidade no seu interior e que possuem ambiente calmo e atrativo. A apreciação dos funcionários, em termos de proporção, nos primeiros três aspetos apontados, atinge os dois terços de respondentes. O *item* da apresentação dos assistentes de loja afigura-se o único que não atingiu 50%, pois está nos 46,3%. Esta situação vista pelos colegas e por eles próprios indicia alguma reclamação.

6.1.2.5 Descrição das opiniões dos participantes quanto ao Comportamento do Trabalhadores

Para avaliar a opinião dos funcionários em relação ao comportamento dos trabalhadores foram seleccionados 5 *itens*, a saber: (1) Na Empresa “A” a empatia ajuda a dinamizar o marketing de relacionamento; (2) Na Empresa “A” somos pontuais e assíduos; (3) Na Empresa “A”, nunca entramos em discussões infundadas com os clientes; (4) Na Empresa “A” nunca fazemos o cliente perder o seu tempo no atendimento; e (5) No atendimento portamo-nos com cortesia. Os dados referentes às opiniões dos participantes em relação a cada um destes *itens* estão no gráfico 5.

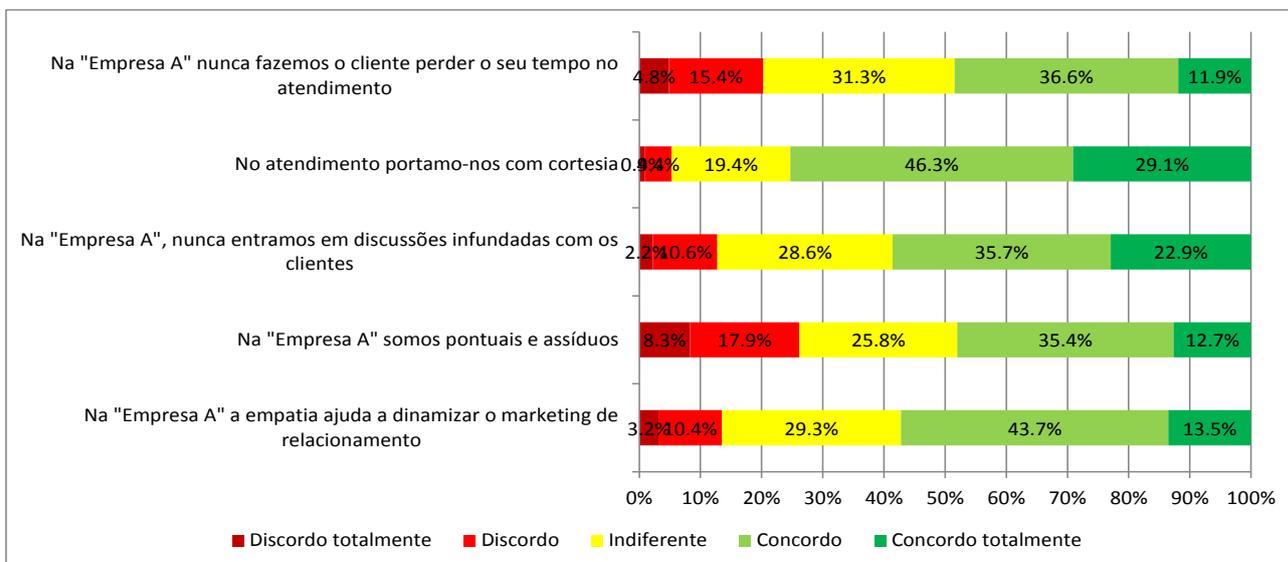


Gráfico 5: Avaliação dos participantes em relação aos indicadores do Comportamento dos Trabalhadores

Os dados revelam uma atitude positiva da apreciação dos participantes em relação ao comportamento dos trabalhadores. Mais de metade dos participantes, no mínimo, concordam com as seguintes proposições: (i) No atendimento portamo-nos com cortesia; (ii) Na Empresa “A”, nunca entramos em discussões infundadas com os clientes; e (iii) Na Empresa “A” a empatia ajuda a dinamizar o marketing de relacionamento.

Apesar dos resultados mostrarem uma tendência positiva de apreciação do comportamento dos trabalhadores, alguns indicadores como (i) na Empresa “A” nunca fazemos o cliente perder o seu tempo no atendimento; (ii) no atendimento portamo-nos com cortesia; e (iii) na Empresa “A” somos pontuais e assíduos, mostram alguma percentagem negativa.

6.1.2.6. Descrição das opiniões dos participantes quanto ao Marketing de Relacionamento

Teve-se em conta 5 aspetos para captar informação sobre a opinião dos funcionários em relação ao Marketing de Relacionamento. Assim, foram colocados os seguintes itens: (1) atendo aos outros como gostaria de ser atendido; (2) na Empresa “A” o cliente é atendido com respeito e consideração; (3) o atendimento da Empresa “A” faz os clientes permanecerem clientes para sempre; (4) a Empresa “A” usa o atendimento como bloco de construção do marketing de relacionamento com os clientes; e (5) entendo que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente.

A análise desta dimensão centrou-se, fundamentalmente, na exaltação daquilo que os funcionários da Empresa “A” fazem conscientes do impacto que isso tem na construção e manutenção do marketing de relacionamento com o cliente. Os dados recolhidos em relação a esta parte do questionário, estão sumarizados no gráfico 13.

Estes dados revelam, de alguma forma, que os funcionários da Empresa “A”, entendem a sua tarefa como uma estratégia que contribui para a construção e estreitamento do Marketing de Relacionamento com o cliente. Seis em cada 10 respondentes no mínimo concordam com os *itens* (i) atendo aos outros como gostaria de ser atendido; (ii) entendo que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente; (iii) na Empresa “A” o cliente é atendido com respeito e consideração e (iv) a Empresa “A” usa o atendimento como bloco de construção do marketing de relacionamento com os clientes.

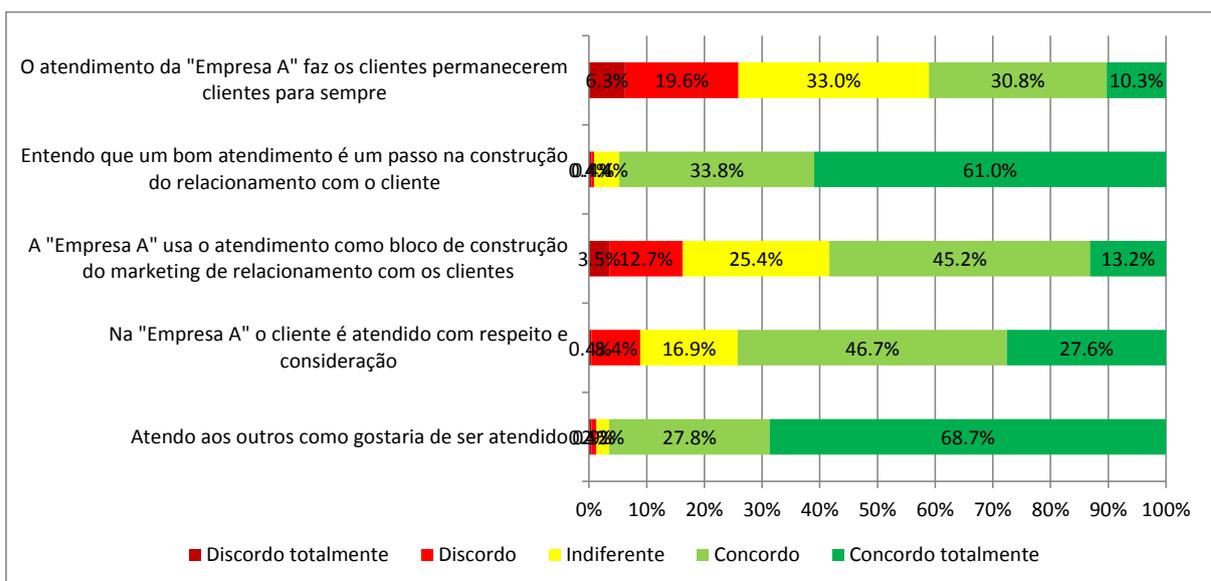


Gráfico 6: Avaliação dos participantes em relação aos indicadores do Marketing de Relacionamento

Parte do propósito da pesquisa consiste em confirmar ou refutar as seguintes afirmações inicialmente assumidas como verdadeiras, o que é feito com a ajuda do modelo de análise das trajetórias. As seguintes hipóteses do trabalho enaltecem a importância crítica do clima organizacional:

H1: O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o clima organizacional;

H2: O atendimento ao cliente está fortemente relacionado com o clima organizacional;

H3: O marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o clima organizacional;
H4: O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o atendimento;
H5: O marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o atendimento.

H6: O MR está fortemente relacionado com o comportamento do cliente;

H7: O comportamento do cliente influencia o atendimento;

H8: O comportamento do cliente influencia o do trabalhador;

H9: O comportamento do trabalhador influencia o do cliente

H10: A evidência física influencia o comportamento do cliente

6.1.2.7. MR e variáveis influenciadoras: análise de componentes principais

No aprofundamento da análise das percepções dos colaboradores da empresa, sobre os aspetos em epígrafe, foram feitas análises factoriais²⁰ de componentes principais²¹, seguidas de rotação *varimax*²² de modo a obter constructos mais robustos. Os critérios adotados para a exclusão de um indicador na constituição do constructo foram os seguintes: *aumento do coeficiente Alpha de Cronbach*²³ e *comunalidade*²⁴ pelo menos 50%. Adicionalmente, a proporção de variância total explicada pela solução factorial extraída tinha que ser preferencialmente de pelo menos 40% e foram tomados como importantes indicadores do factor retido, aqueles cujas cargas factoriais²⁵ fossem em valor absoluto, de no mínimo 0.40.

De modo a simplificar a comparação das opiniões emitidas pelos respondentes tendo em conta determinadas características destes – como *sexo, idade, salário mensal e tempo de trabalho* – privilegiou-se a utilização de um só factor sempre que este garantisse 40% do total de

²⁰ Análise Factorial é um procedimento estatístico que permite descrever a estrutura de covariâncias entre as variáveis iniciais através de um menor número de variáveis (os factores ou variáveis latentes).

²¹ Análise de componentes principais é o método que explora a interdependência em dados multivariados. Se houver redundância substancial no conjunto de dados, pode se explicar a maior parte das informações num conjunto menor de dimensões.

²² Rotação de factores – processo de ajustar os eixos dos factores de modo a obter uma solução mais simples e teoricamente mais significativa (mudança de perspectiva). Rotação Varimax- fornece contraste máximo entre as variáveis dentro de cada factor.

²³ Coeficiente Alpha de Cronbach – mede a correlação entre as respostas em um questionário e por conseguinte, a consistência interna do questionário, a partir da variância dos itens.

²⁴ Identifica itens pobres (com cargas baixas).

²⁵ Carga – coeficiente de correlação entre variáveis. (As variáveis são expressas em forma de factores e as correlações de cargas).

variância explicada ou perto desse valor no caso em que o factor de maior proporção de variância explicada fornecesse uma proporção inferior ao limite definido.

Em todas as análises factoriais realizadas, as condições de adequabilidade de aplicação da técnica referentes ao coeficiente KMO (Keiser-Meyer-Olkin) e ao teste de esfericidade de Bartlett encontram-se no limite aceitável, isto é, $KMO > 0.60$ e $p < 0.05$, a 5% de nível de significância.

As comparações feitas às opiniões dos colaboradores da empresa em função das características apontadas acima, com vista a aferir se as diferenças observadas são ou não estatisticamente significativas, foram realizadas através de testes estatísticos t (no caso da segmentação por *sexo*) e análise de variância (na segmentação por *idade*, *faixa salarial* e *experiência na empresa*). Descreve-se a seguir o resultado deste estudo para cada um dos constructos definidos.

6.1.3. Análise factorial da Confiança

Na sequência da análise factorial aos *itens* adotados para medir as opiniões dos funcionários da empresa em relação à *Confiança* ($KMO=0.876$, Teste de esfericidade de Bartlett: $p < 0.001$).

A tabela 2 abaixo, apresenta as cargas factoriais dos *itens* dos factores que emergiram, tendo sido retidos três factores, explicando aproximadamente 58.2% da variância total. Foram suprimidos dois *itens* do conjunto inicial de *itens* propostos (1) “A avaliação do desempenho revela a minha real produtividade” e (2) “Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus supervisores”, possibilitando o aumento da proporção de variância explicada em cerca de três pontos percentuais, de 55.414 para 58.234%.

Item	F1	F2	F3
A formação da Empresa “A” prepara o profissional para desempenhar as actividades do cargo que ocupa	0.776		
A formação na Empresa “A” prepara o indivíduo para inovar e mudar a organização	0.774		
A formação prepara o indivíduo a adaptar-se à Empresa “A”	0.756		
O que tenho aprendido na formação oferecida pela Empresa “A” melhora a minha produtividade	0.754		
Os programas de formação da Empresa “A” têm procurado desenvolver o potencial técnico do trabalhador	0.600		
A Empresa “A” toma providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho eficaz	0.556		
Eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na Empresa “A”		0.815	
A Empresa “A” reconhece o trabalho que faço		0.741	
O meu salário está acima da média do pago por outras organizações, a pessoas do meu nível		0.741	
Sinto-me apoiado pela Empresa “A”		0.602	
Na Empresa “A” existe um sistema justo de promoções	0.404	0.588	
A Empresa “A” valoriza novas ideias		0.519	0.417
No meu departamento existe confiança entre os colegas			0.745
Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho			0.673
No meu departamento, os colegas trabalham bem em equipa, cooperando uns com os outros			0.668
Tenho liberdade para decidir como fazer o meu trabalho			0.663
"Eigenvalue"	5.709	2.151	1.458
% de variância	35.679	13.443	9.112

F1: factor 1, F2: factor 2, F3: factor 3

Tabela 2: Análise factorial dos indicadores da confiança

O factor 1 é mais importante entre os factores retidos. Agrega aproximadamente 36% do total de variância explicada. A julgar pelas cargas factoriais, ele está fortemente associado à componente formação como aspeto importante no desenvolvimento profissional dos trabalhadores da empresa (nestes itens as cargas factoriais são de no mínimo 0.60). Estes resultados, corroboram de certa forma os observados na análise com recurso às frequências – em quase todos os *itens* em causa pelo menos metade dos respondentes manifestaram uma atitude positiva, na análise anterior.

Na tabela 3 vê-se que as opiniões dos respondentes independem do sexo e das idades, pois as diferenças existentes nas opiniões emitidas por homens (3,2) e por mulheres (3,3), da Empresa “A”, são estatisticamente insignificantes. Por isso, do ponto de vista da amostra, homens e mulheres apresentam sentimentos quase iguais.

	Média	SE	Média	SE	t	p
Sexo	Feminino		Masculino			
	3.3	0.09	3.2	0.06	0.313	0.7544
Idade	<= 40 Anos		> 40anos			
	3.3	0.06	3.2	0.08	0.384	0.7011
Experiência profissional na Empresa “A”	<10 Anos		>= 10 Anos			
	3.4	0.08	3.2	0.07	2.121	0.0352
Salário mensal	Média	SE	Média	SE	F	P
	<20 Mil		20 mil - 50 mil		8.181	0.0004
	3.6	0.11	3.3	0.08		
	> 50 Mil					
	3.1	0.08				

Tabela 3: Diferenças entre os grupos quanto ao índice de confiança

A introdução do teste “t”, onde se colocou como hipótese a igualdade das opiniões dos trabalhadores da Empresa “A” (homens e mulheres) afetos à sede (com $p > 0,05$ como nível de

significância), comprovou a hipótese de que o que se disse para a amostra é válido para a população, porquanto não foram encontradas evidências para refutar aquela hipótese, excepto para a experiência profissional e ao salário.

Deste modo, no que se refere à segmentação por sexo, idade, experiência profissional na Empresa “A” e ao salário mensal, os dados indicam que as diferenças observadas quanto ao índice de confiança são estatisticamente significativas apenas em relação à experiência profissional ($t_{(187)} = 2.121, p < 0.01$) e ao salário mensal ($F_{(2,186)} = 8.181, p < 0.001$). Estes resultados sugerem que o índice de confiança é, de certo modo, influenciado por duas variáveis sociodemográficas: a experiência profissional e a remuneração mensal do colaborador.

6.1.4. Análise factorial da Comunicação

Em relação à análise factorial realizada sobre os *itens* propostos para medir a opinião dos funcionários participantes quanto à *comunicação* ($KMO=0.855$, foi feito o teste de esfericidade de Bartlett: $p < 0.001$). Assim, a tabela 4 apresenta as cargas factoriais dos *itens* que constituem o factor que emergiu. O factor retido contribui para explicar aproximadamente 46% da variação total observada nos dados. É um constructo robusto do ponto de vista de consistência interna, $Alpha=0.824$.

O perfil dos resultados patentes nesta tabela é, de certa forma, semelhante a quando da análise das opiniões dos participantes quanto à comunicação feita em relação à confiança. Grande parte dos *itens* que constituem o factor retido, nomeadamente, os primeiros quatro, referem-se à interação entre pessoal e chefias no ambiente laboral e estão fortemente associados com o factor, visto possuírem pesos factoriais de 0.70 no mínimo.

<i>Item</i>	F1
O meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional	0.764
O relacionamento pessoal entre as chefias, a todos os níveis, é boa	0.730
Considero a minha chefia justa	0.717
Tenho um bom relacionamento com meu chefe	0.706
Os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho	0.666
Na Empresa “A” tenho tido oportunidades reais de participar em ações de formação	0.616
A avaliação do desempenho na Empresa “A” contribui para orientar a minha carreira	0.597
A Empresa “A” adota um modelo de recrutamento e seleção que permite selecionar profissionais adequados	0.591
"Eigenvalue"	3.657
% de variância	45.718

F1: factor 1

Tabela 4: Análise factorial dos indicadores da comunicação

Estes indicadores registaram taxas de apreciação positiva de 50% na análise acima feita, com recurso às frequências. Os resultados das diferenças no índice de comunicação decorrentes das diferenças entre grupos segmentados, nomeadamente, por género, idade, experiência na Empresa “A” e faixa salarial são apresentados na tabela 5.

	Média	SE	Média	SE	t	P
Sexo	Feminino		Masculino		0.313	0.7544
	3.3	0.09	3.2	0.06		
Idade	<= 40 Anos		> 40anos		0.384	0.7011
	3.3	0.06	3.2	0.08		
Experiência profissional na Empresa “A”	<10 Anos		>= 10 Anos		2.121	0.0352
	3.4	0.08	3.2	0.07		
Salário mensal	Média	SE	Média	SE	F	P
	<20 Mil		20 Mil - 50 mil			
	3.6	0.11	3.3	0.08		
	> 50 Mil					
	3.1	0.08				

Tabela 5: Diferenças entre os grupos quanto ao índice de comunicação

Embora ao nível da amostra o índice de comunicação tenha o mesmo perfil que o da confiança, os resultados indicam que para as quatro variáveis de segmentação, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Isto significa que a comunicação na Empresa “A” não depende de nenhuma daquelas variáveis.

6.1.5. Análise factorial do comprometimento

Relativamente à dimensão à análise factorial feita ao conjunto de *itens* propostos para analisar a opinião dos funcionários da empresa, em relação ao Comprometimento (KMO=0.644, Teste de esfericidade de Bartlett: $p < 0.001$), a tabela 6 abaixo, apresenta as cargas factoriais para os factores que emergiram.

Foram retidos dois factores que contribuem para explicar cerca de 62% da variância total observada.

<i>Item</i>	F1	F2
Ficaria com sentimentos de culpa se deixasse a Empresa “A” agora	0.846	
Sinto que não seria correto deixar a Empresa “A” agora, mesmo que isso constituísse vantagem para mim	0.841	
Eu devo muito a Empresa “A”	0.693	
A Empresa “A” tem um imenso significado para mim	0.653	
Eu sinto uma forte integração na Empresa “A”		0.836
Eu sinto-me emocionalmente envolvido na Empresa “A”		0.833
"Eigenvalue"	2.360	1.372
% de variância	39.335	22.862

Tabela 6: Análise factorial aos indicadores da Comprometimento

O factor 1 mostra-se mais importante em termos de agregação de variância total explicada, visto agregar pouco mais de 39% da variância total do comprometimento, explicada pelos factores. Este parece focar mais a profundidade de envolvimento do funcionário com a empresa.

	Média	SE	Média	SE	t	P
Sexo	Feminino		Masculino		1.260	0.2092
	3.7	0.10	3.5	0.08		
Idade	<= 40 Anos		> 40anos		-1.163	0.2464
	3.6	0.07	3.7	0.11		
Experiência profissional na Empresa “A”	<10 Anos		>= 10 Anos		-1.644	0.1016
	3.5	0.09	3.7	0.08		
Salário mensal	Média	SE	Média	SE	F	P
	<20 Mil		20 Mil - 50 mil			
	3.3	0.15	3.7	0.09		
> 50 Mil						
	3.6	0.10				

Tabela 7: Diferenças entre os grupos quanto ao índice de comprometimento

Os dados revelam que a nível dos grupos segmentados por sexo, idade, experiência profissional na empresa e salário mensal, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Este resultado sugere, de certo modo, que o índice de comprometimento não é influenciado por nenhuma destas quatro características.

6.1.6. Análise factorial da Evidência física

No que se refere à análise factorial feita ao conjunto de *itens* propostos para analisar a opinião dos funcionários da empresa, em relação à Evidência física (KMO=0.790, Teste de esfericidade de Bartlett: $p < 0.001$), a tabela 8 abaixo, apresenta as cargas factoriais para o factor que emergiu.

<i>Item</i>	F1
As lojas têm um ambiente calmo e atrativo	0.754
As lojas Empresa “A”-sede são confortáveis	0.732
As lojas Empresa “A” são limpas e arrumadas	0.697
A apresentação dos assinantes da loja é boa	0.694
Na loja circula-se à vontade	0.657
"Eigenvalue"	2.504
% de variância	50.080

F1: factor 1

Tabela 8: Análise factorial aos indicadores da Evidência física

O factor retido contribui para explicar metade da variância observada. Tem uma associação relativamente forte com todos os cinco indicadores que o constituem (os pesos factoriais são de pelo menos 0.65), sobretudo os dois primeiros, que se referem ao ambiente e conforto das lojas (onde os pesos factoriais superam 0.70). Este resultado corrobora, de certa forma, o já observado na análise feita com recurso aos digramas de barras segmentadas onde o *conforto das lojas* foi o segundo aspeto mais avaliado positivamente (69.4%) a seguir à *arrumação e*

limpeza das mesmas (80.5%). Adicionalmente, todos foram, na prática, avaliados positivamente na anterior análise, por mais de metade dos respondentes.

As comparações de índice médio de pontuação da Evidência física em função dos grupos classificados por sexo, idade, experiência profissional na empresa e salário mensal são apresentadas na tabela 9.

	Média	SE	Média	SE	t	p
Sexo	Feminino		Masculino		0.780	0.4361
	3.7	0.07	3.6	0.06		
Idade	<= 40 Anos		> 40anos		1.209	0.2282
	3.7	0.05	3.5	0.08		
Experiência profissional na Empresa “A”	<10 Anos		>= 10 Anos		2.731	0.0069
	3.8	0.06	3.5	0.06		
Salário mensal	Média	SE	Média	SE	F	P
	<20 Mil		20 Mil - 50 mil		2.050	0.1313
	3.8	0.09	3.6	0.08		
	> 50 Mil					
3.6	0.06					

Tabela 9: Diferença entre grupos quanto à Evidência física

De acordo com as estatísticas desta tabela, as diferenças observadas são estatisticamente significativas apenas em relação à experiência profissional na empresa ($t_{(208)} = 2.731$, $p < 0.01$). Isto indica que a opinião em relação à evidência física é, de certa forma, influenciada pela experiência profissional dos trabalhadores da Empresa “A”.

6.1.7. Análise factorial do comportamento dos trabalhadores

Relativamente à análise factorial feita ao conjunto de indicadores propostos para analisar a opinião dos colaboradores da empresa em relação ao seu *comportamento* (KMO=0.802, teste

de esfericidade de Bartlett: $p < 0.001$), a tabela 10, apresenta os pesos factoriais do factor retido.

<i>Item</i>	F1
Na Empresa “A” a empatia ajuda a dinamizar o marketing de relacionamento	0.658
Na Empresa “A” somos pontuais e assíduos	0.726
Na Empresa “A”, nunca entramos em discussões infundadas com os clientes	0.700
No atendimento portamo-nos com cortesia	0.777
Na Empresa “A” nunca fazemos o cliente perder o seu tempo no atendimento	0.744
"Eigenvalue"	2.607
% de variância	52.141

Tabela 10: Análise factorial aos indicadores do Comportamento dos trabalhadores

O factor que emergiu contribui para explicar aproximadamente 52% da variância total. É robusto do ponto de vista da consistência interna, $Alpha=0.764$, e espelha mais a cordialidade no atendimento ao cliente bem como a consciência por parte dos próprios trabalhadores, de que são pontuais e assíduos. Refira-se que a cordialidade no atendimento aos clientes foi um aspeto que se evidenciou positivamente na avaliação descrita acima com recurso aos diagramas de barras segmentadas.

As comparações de índice médio de pontuação do Comportamento dos trabalhadores em função dos grupos classificados por sexo, idade, experiência profissional na empresa e salário mensal são apresentadas na tabela 10.

Os dados indicam haver considerável influência de factores como a idade, a experiência profissional dentro da empresa e o salário mensal no índice de avaliação do comportamento do trabalhador. Das quatro variáveis patentes na tabela apresentada, as diferenças observadas são estatisticamente significativas apenas para estas três ($t_{(207)} = 3.35$, $p < 0.01$ no caso da variável idade, $t_{(203)} = 3.667$, $p < 0.01$ para a experiência profissional na empresa e, $F_{(2, 202)} = 28.779$, $p < 0.001$ em relação ao salário mensal).

	Média	SE	Média	SE	t	P
Sexo	Feminino		Masculino			
	3.6	0.08	3.5	0.06	0.564	0.5730
Idade	<= 40 Anos		> 40anos			
	3.7	0.06	3.3	0.09	3.350	0.0010
Experiência profissional na Empresa "A"	<10 Anos		>= 10 Anos			
	3.8	0.07	3.4	0.07	3.667	0.0003
Salário mensal	Média	SE	Média	SE	F	P
	<20 Mil		20 Mil - 50 mil		28.779	0.0000
	4.1	0.07	3.7	0.07		
	> 50 Mil					
	3.2	0.08				

Tabela 11: Diferença entre grupos quanto ao comportamento

6.1.8. Análise factorial do Marketing de Relacionamento

Em relação à análise setorial realizada no conjunto de *itens* propostos para medir o Marketing de Relacionamento (KMO=0.72, Teste de Esfericidade de Bartlett: $p < 0.001$), a tabela 12 abaixo apresentada contém estatísticas referentes aos pesos factoriais referentes aos factores retidos.

<i>Item</i>	F1	F2
O atendimento da Empresa “A” faz os clientes permanecerem clientes para sempre	0.830	
A Empresa “A” usa o atendimento como bloco de construção do marketing de relacionamento com os clientes	0.785	
Na Empresa “A” o cliente é atendido com respeito e consideração	0.765	
Entendo que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente		0.882
Atendo aos outros como gostaria de ser atendido		0.646
"Eigenvalue"	2.198	43.966
% de variância	1.058	21.151

F1: factor 1, F2: Factor 2

Tabela 12: Análise factorial aos indicadores do marketing relacional

Foram retidos dois factores que contribuem para explicar aproximadamente de 65% da variância total observada. O factor 1 é o mais importante em termos de agregação de variância total explicada. Agrega cerca de 44% da variância total do Marketing de Relacionamento, explicada pelos factores.

Este factor foca mais o atendimento ao cliente no contexto de marketing de relacionamento, revelando-se como tal, sobre três indicadores, sendo nomeadamente, o capaz de fazer com que os clientes confiem permanentemente à marca da empresa, o alicerce sob o qual se constrói o relacionamento com os clientes e o respeito e consideração na execução do mesmo.

Comparações de índice médio de pontuação do *Marketing de relacionamento* em função dos grupos classificados por sexo, idade, experiência profissional na empresa e salário mensal são apresentadas na tabela 13.

	Média	SE	Média	SE	t	P
Sexo	Feminino		Masculino		0.058	0.9537
	3.6	0.09	3.6	0.06		
Idade	<= 40 Anos		> 40anos		3.275	0.0012
	3.7	0.06	3.4	0.10		
Experiência profissional na Empresa “A”	<10 Anos		>= 10 Anos		3.626	0.0004
	3.8	0.07	3.5	0.07		
Salário mensal	Média	SE	Média	SE	F	P
	<20 Mil		20 Mil - 50 mil		20.747	0.0000
	4.1	0.10	3.8	0.07		
	> 50 Mil					
3.3	0.08					

Tabela 13: Diferença entre grupos quanto ao marketing relacional

De acordo com os dados reportados nesta tabela, as diferenças observadas no índice médio de pontuação do Marketing de Relacionamento (MR) são estatisticamente significativas em todos os casos ($p < 0.01$) excepto no que se refere à classificação por sexo ($p = 0.9537 > 0.05$). Isto sugere que entre as quatro características do colaborador em análise, as que influenciam no marketing de relacionamento são a *idade*, a *experiência profissional ao nível da empresa* e a *remuneração mensal*. Em todos os três casos ao nível de amostra, as classes mais abaixo na escala, apresentam índices médios de pontuação mais elevados contra os mais baixos observados nas classes mais acima. Destacando as constatações a partir da tabela 13:

A idade dos trabalhadores da Empresa “A” influencia no MR com os clientes; a experiência profissional dos trabalhadores influencia no MR com os clientes; a remuneração na Empresa “A” influencia no MR com os clientes; as diferenças das opiniões entre homens e mulheres na Empresa “A” não são estatisticamente significativas (as opiniões não variam tanto com o género).

O que se conclui a partir da amostra em relação ao género, é valido para a população (Empresa “A”) como um todo, conforme o valor da probabilidade de 0,9537. Este facto, segundo os resultados do teste “t” não ocorre para as restantes variáveis: idade, experiência profissional e salário.

Definidos os seis constructos acima estão reunidas as condições para a análise da estrutura de relações entre todos, especialmente a dos restantes cinco com o *Marketing de Relacionamento*. Na secção a seguir apresenta-se a fase inicial desta análise com recurso às correlações bivariadas.

6.1.9. Análise de correlações entre dos constructos

As correlações bivariadas entre os constructos definidos acima com recurso à Análise Factorial de Componentes Principais são apresentadas na tabela 14 abaixo. Os dados indicam que no cômputo geral, as variáveis correlacionam-se positivamente. Todas as correlações observadas são estatisticamente significativas ao nível de 5%, excepto no caso do comprometimento com a evidência física.

No caso particular do Marketing de Relacionamento as correlações com os restantes constructos são relativamente altos, sendo de pelo menos 0.60 nos casos da associação deste com o comportamento, a evidência física e a confiança, indicando associações de certo modo robustas entre estas e o marketing de relacionamento.

		Relacionamento	Confiança	Comunicação	Comprometimento	Evidência física	Comportamento
Relacionamento	Correlação de Pearson	1					
	<i>p</i> (bicaudal)						
	N	214					
Confiança	Correlação de Pearson	0.611	1				
	<i>p</i> (bicaudal)	0.000					
	N	189	196				
Comunicação	Correlação de Pearson	0.447	0.667	1			
	<i>p</i> (bicaudal)	0.000	0.000				
	N	189	181	201			
Comprometimento	Correlação de Pearson	0.183	0.438	0.243	1		
	<i>p</i> (bicaudal)	0.010	0.000	0.001			
	N	199	186	189	211		
Evidência física	Correlação de Pearson	0.642	0.568	0.488	0.121	1	
	<i>p</i> (bicaudal)	0.000	0.000	0.000	0.087		
	N	206	191	194	201	216	
Comportamento	Correlação de Pearson	0.737	0.507	0.417	0.152	0.533	1
	<i>p</i> (bicaudal)	0.000	0.000	0.000	0.033	0.000	
	N	201	183	189	196	202	212

Tabela 14: Matriz de correlações dos constructos definidos

Destacam-se, assim, um conjunto de constatações a partir da tabela 14:

Há uma correlação forte (0,737) entre o marketing de relacionamento e o comportamento dos trabalhadores. Há uma correlação forte (0,611) entre o marketing de relacionamento e a confiança; Há uma correlação forte (0,642) entre marketing de relacionamento e a evidência física. Há uma correlação forte (0,667) entre a comunicação e a confiança.

A relação entre o clima organizacional expresso pelos seus três constructos: confiança, comunicação e comprometimento, o comportamento, Atendimento e MR é analisada na secção seguinte com recurso à *Análise de Trajetórias*.

6.1.10. Análise do Modelo teórico das hipóteses e o Modelo da análise das trajetórias I

Como apresentado na metodologia, a análise das trajetórias (Path Analysis) é uma extensão do modelo de regressão linear múltipla e o seu objectivo é decompor a associação entre variáveis em diferentes efeitos, directos e indirectos.

A análise das trajetórias, nesta tese, incidiu sobre a análise do modelo interno e enfatiza a significância das trajetórias, onde são analisadas as relações entre os constructos e o clima organizacional cujas variáveis manifestas são a comunicação, comprometimento e confiança, na primeira abordagem, e Política de Recursos Humanos, Modelo de Gestão, Processo de comunicação e Valorização Profissional, na segunda.

Outros constructos: Atendimento cujas variáveis manifestas são a empatia, a comunicação, a cortesia e o comprometimento, e o Marketing Relacional cujas variáveis manifestas são o comprometimento, a confiança e a comunicação, não foram colocadas as variáveis manifestas específicas para o Comportamento do trabalhador e a Evidência física.

Tal como já várias vezes referido, o objectivo principal deste trabalho é estudar o atendimento ao cliente na Empresa “A” como factor dinamizador do marketing relacional. No marketing relacional, neste caso, foi analisado nas duas perspectivas da definição do clima organizacional da Empresa “A”.

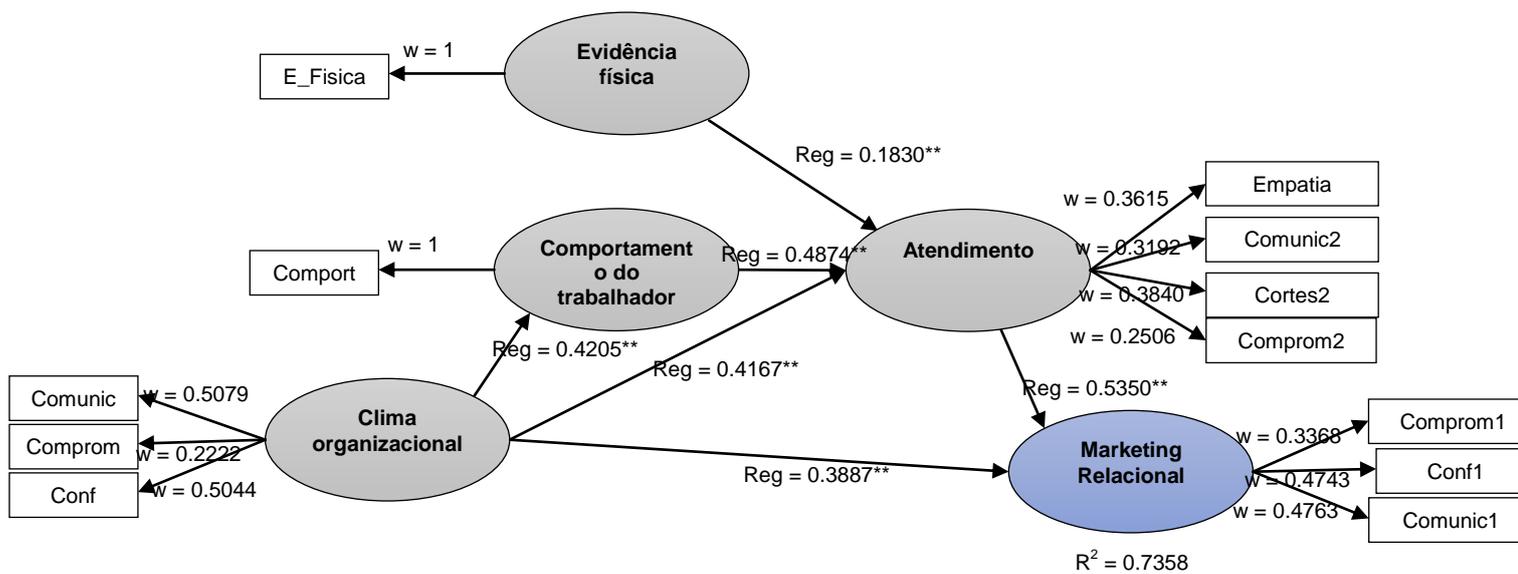


Figura 8: Análise do modelo das hipóteses usando o modelo de análise das trajetórias I

Uma primeira perspectiva depende de três factores, nomeadamente, a comunicação, o comprometimento e a confiança. Na segunda, o clima organizacional depende da política de RH, do modelo de gestão, do processo de comunicação e da valorização profissional. No diagrama da Fig. 8, estão apresentados os valores estandardizados dos coeficientes de regressão, bem como o resultado referente ao teste de significância de cada um deles e o valor do coeficiente de Determinação em relação à variável endógena Marketing Relacional.

De acordo com a fig. 8, todas as trajetórias são estatisticamente significativas (ao nível de significância de 1%) e o modelo explica aproximadamente 74% da variação do marketing relacional. O clima organizacional apresenta sobre o marketing relacional, um efeito directo (de 0.389) e dois efeitos indirectos, um mediado pelo comportamento do trabalhador e pelo atendimento (de $0.421 \times 0.487 \times 0.535 = 0.11$) e outro mediado pelo atendimento (de 0.223); Assim, o efeito total deste factor sobre o marketing relacional é de 0.722, podendo-se afirmar que aproximadamente 93% da associação do marketing relacional com o clima organizacional pode ser atribuída a um efeito total, hipoteticamente causal entre o clima organizacional e o marketing relacional. O efeito indirecto observável da evidência física sobre o marketing relacional é estimado em aproximadamente 0.01, sendo bem menor do que aqueles observados em relação ao clima organizacional.

Assim, pode se dizer, que há um efeito forte entre o clima organizacional e o marketing de relacionamento. Individualmente, o atendimento revela-se mais significativo para compreender o modelo de marketing relacional seguido pela Empresa “A” do que o clima organizacional. Na variação de 1 desvio padrão do clima organizacional, o marketing relacional aumenta aproximadamente 0.39 desvio padrão. Entretanto, este aumenta perto de 0.54 desvio padrão mediante o aumento de cada desvio padrão da variável atendimento.

O facto de todas as trajetórias diretas serem estatisticamente significativas, corrobora de certo modo as formulações propostas sobre a associação patentes nas cinco hipóteses construídas nesta pesquisa. A correlação linear entre o atendimento e o clima organizacional é 0.714 que se pode considerar forte, e dado o efeito total do clima organizacional sobre o atendimento pode-se afirmar que cerca de 87% (0.866) da associação do atendimento com o clima organizacional é devido a um efeito total e hipoteticamente causal entre o clima organizacional e a idade dos trabalhadores respondentes.

A correlação linear entre o comportamento dos que atendem e o atendimento é 0.752, o que revela uma associação linearmente forte. Entretanto, tendo em conta o coeficiente de trajetória encontrado, pode-se afirmar que apenas 64.8% da associação entre ambas é devida a um efeito directo e hipoteticamente causal. A associação linear entre o clima organizacional e o comportamento dos trabalhadores é caracterizada em função do seu coeficiente de 0.421, sendo moderadamente fraca. O relatório do modelo indica haver uma associação linear consideravelmente forte, na ordem de aproximadamente 0.814 entre o marketing relacional e o atendimento. Tendo em conta o coeficiente da trajetória (0.535) pode-se afirmar que 66% do valor da associação entre estas duas variáveis deve-se ao efeito directo, hipoteticamente causal entre o atendimento e o marketing relacional.

O marketing relacional está fortemente associado ao clima organizacional, o coeficiente de correlação linear de Pearson é 0.773. E como se referiu acima, o efeito total desta última sobre o marketing relacional é de 0.722, podendo-se, conseqüentemente, afirmar que cerca de 93% do valor total do coeficiente de associação linear entre estas duas variáveis é devido a um efeito total (directo e indirecto), por hipótese causal, entre o clima organizacional e o marketing de relacionamento.

6.1.11. Análise do Modelo das hipóteses usando o Modelo de análise das trajetórias II

Em termos de configuração o modelo do marketing relacional nesta perspectiva II é bastante similar ao da perspectiva I, diferenciando-se deste apenas nas variáveis que incorporam o clima organizacional. No primeiro modelo, o clima organizacional tem como indicadores a comunicação, o comprometimento e a confiança. No modelo em análise, o clima organizacional tem quatro indicadores, nomeadamente, política de RH, valorização profissional, Modelo de Gestão e Processo de Comunicação. No diagrama da fig. 8 estão apresentados os valores padronizados dos coeficientes de regressão, bem como o resultado referente ao teste de significância de cada um deles e o valor do coeficiente de determinação em relação a variável endógena MR.

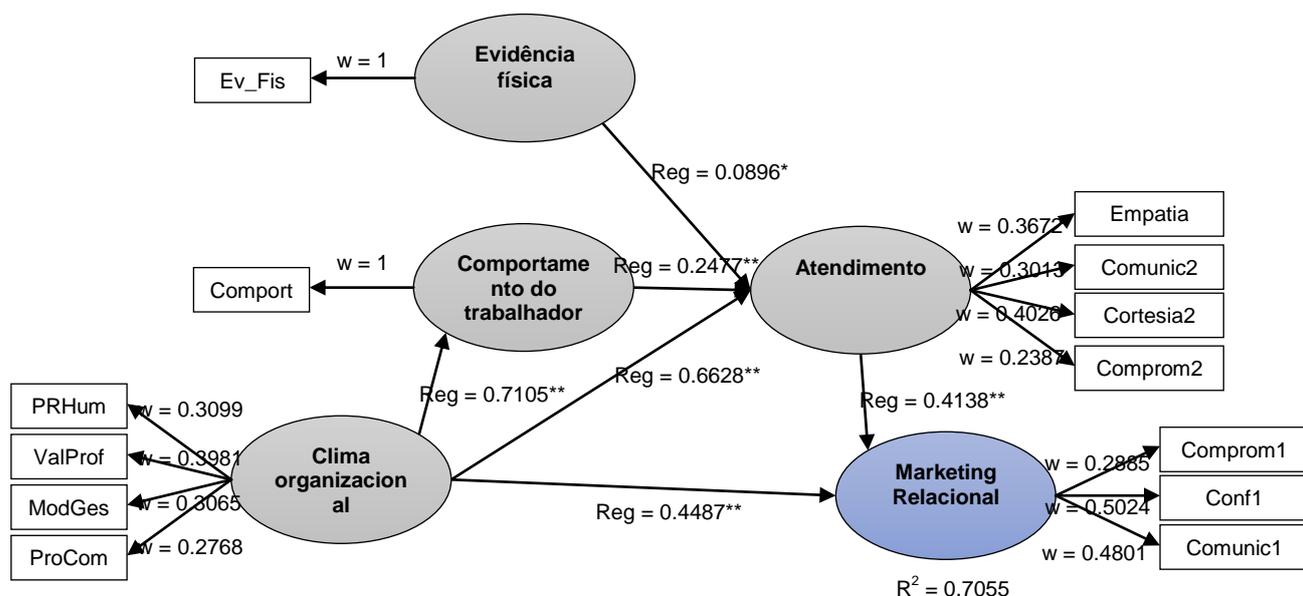


Figura 9: Análise do modelo das hipóteses usando o modelo de análise das trajetórias II

A figura mostra que todas as trajetórias são estatisticamente significativas (ao nível de significância de 1%), excepto a do efeito da evidência física sobre o atendimento que é estatisticamente significativa a 5%, e o teor explicativo do modelo no que se refere à variação do marketing relacional é de pelo menos 70%. Todavia, este valor é relativamente baixo aos 74% do modelo da fig.7 em aproximadamente quatro pontos percentuais.

O novo figurino do clima organizacional originou outras alterações interessantes. O efeito directo deste sobre o comportamento e o atendimento quase duplicou e aumentou

aproximadamente 15% sobre o marketing relacional. Por outro lado, os efeitos directos da evidência física e do comportamento sobre o atendimento, reduziram ambos para perto de metade das cifras alcançadas no modelo anterior. Reduziu também, em aproximadamente um quarto, o efeito directo do atendimento sobre o marketing relacional.

Uma outra alteração importante constatada, reside no facto de que contrariamente ao que ocorreu no modelo da “perspectiva I”, neste, o clima organizacional passou a ter efeito directo ligeiramente superior ao do atendimento, (em apenas 8.4%). A diferença no primeiro modelo está em torno de 38%. De forma semelhante às constatações do primeiro modelo em relação à análise das cinco hipóteses de relações levantadas nesta pesquisa, os resultados associados ao modelo da “perspectiva II” onde todas as trajetórias, também, são estatisticamente significativas, corroboram as sentenças nelas patentes.

Em todos os casos as correlações lineares são de pelo menos 0.70, podendo ser consideradas como fortes: é 0.897 no caso do atendimento e clima organizacional, 0.762 no caso do comportamento e atendimento, 0.71 para a associação entre o clima e o atendimento, 0.816 na associação entre marketing relacional e o atendimento, e 0.82 na associação entre o marketing relacional e o clima organizacional.

Na configuração do modelo, apenas o clima organizacional e o atendimento têm efeito directo sobre o marketing relacional, havendo também efeitos indirectos no caso do clima organizacional. O efeito total do clima organizacional sobre o marketing relacional é de 0.796 no segundo modelo, e 0.722 no primeiro, enquanto o efeito do atendimento sobre este é de 0.414 no segundo modelo, e 0.535 no primeiro. Estas constatações sugerem, de certo modo, que em ambos os modelos o clima organizacional tem maior impacto sobre o marketing relacional do que o atendimento. Entretanto, da primeira para a segunda abordagem o efeito do clima organizacional é fortalecido e o efeito do atendimento é ligeiramente enfraquecido.

6.2 Apresentação e análise de dados qualitativos

6.2.1 Análise documental

Como referido no capítulo 3 (da metodologia), foram identificados apenas dois documentos de interesse para a pesquisa, nomeadamente, (i) o guião “regras de atendimento”, (ii) o relatório de pesquisa de satisfação geral de clientes, produzido pela Kalunga. Nesta secção,

faz-se a apresentação e análise dos resultados (resumos dos aspetos importantes para a tese em cada um dos três documentos) para posterior discussão.

6.2.1.1. Relatório de estudo de mercado

O referido relatório de estudo de satisfação dos clientes da Empresa “A” foi realizado pela Kalunga – consultoria, formação e estudos de mercado, no primeiro trimestre de 2011. Segundo esse relatório, a Empresa “A” centra a sua atenção na satisfação de clientes e para tal tem realizado, de forma sistemática a auscultação da satisfação dos seus clientes e, com base nos resultados promove os ajustes necessários nos seus processos de melhoria continua.

Na análise da satisfação de clientes observa-se, de um modo geral, que a satisfação dos clientes da Empresa concorrente é superior à dos da Empresa “A”. Mas quanto ao valor percebido, de uma forma geral, os clientes da Empresa “A” consideram o tarifário de SMS e MMS mais barato que o da Empresa concorrente. Na Empresa concorrente considera-se barato o tarifário das chamadas de voz dentro da operadora sms e *internet* móvel. Os clientes da Empresa “A” não consideram caro nem barato o tarifário dos serviços de chamadas de voz e de *internet*. Quanto à lealdade, 95% dos clientes da Empresa “A” são leais e têm a certeza de continuar com a operadora.

O índice de satisfação geral com o serviço de atendimento na Empresa “A” é de 0,45 e para o serviço de atendimento presencial, 74% (79). Por fim, quanto à imagem, os clientes afirmaram que a Empresa “A” é uma operadora para todos os moçambicanos, a operadora que os amigos possuem. É inovadora, confiável, inserida na comunidade, traz desenvolvimento, satisfaz necessidades dos clientes, preocupa-se com os clientes e está sempre disponível.

6.1.2.2. Regras de atendimento

As regras de atendimento ao cliente na Empresa “A” pressupõem que o cliente seja recebido por alguém na porta “Receba o cliente à porta, saudando-o de forma simpática, educada e cordial”. Dentre todos os clientes presentes há os que têm prioridade como o regulamento o afirma: “Priorize o atendimento a gestantes, idosos, deficientes, mães com bebés ao colo”. E como regra de etiqueta e também cultura empresarial para os clientes, a Empresa “A” recomenda aos que atendem para cumprimentar sempre o cliente, com um bom dia, boa tarde ou boa noite, e sorrindo como cartão de visitas. Outras regras são abaixo apresentadas:

Atenda o cliente, sempre com o contacto visual e trate-o pelo nome; trate todos os clientes da mesma forma, evitando predileções (chamar os "clientes importantes" na frente de outros); durante o atendimento procure colocar-se no lugar do cliente. Escute atentamente o que ele tem para lhe dizer, e não o interrompa. Use uma linguagem apropriada, boa dicção e um tom de voz agradável.

Identifique o problema! Tenha uma interação forte com o cliente, demonstrando interesse na negociação, dando sinais de que está atento. Evite apresentar um ar de desagrado, quando o cliente demonstra não estar satisfeito com determinado serviço; pelo contrário, procure surpreender o cliente. Ofereça sempre algo mais que vai além das suas expectativas.

Os que atendem devem lembrar-se sempre que o segredo do negócio está onde ele começa e, por consequência, devem “namorar” o cliente, deixando que ele se sinta à vontade para dar espaço à negociação. Por outro lado, os profissionais não devem deixar o cliente parado na loja sem orientação; eles devem indicar o balcão para onde se devem dirigir. Esta actividade é, nos tempos que correm, realizada pelo sistema de gestão de filas de espera.

Os que atendem devem sentir o prazer do que está a fazer (vender serviços), quando tiver algum problema que afecte a sua disposição, devem informar o SV para juntos ultrapassar, não deixando que o cliente se aperceba. Se um profissional de atendimento for a passar o cliente para outro colega que tenha o cuidado e a certeza de que o outro não terá que passar o cliente para uma 3ª pessoa (é desagradável).

Devem Aceitar mudanças no seu atendimento e tornar o seu trabalho e a sua loja num “modelo”. Ao cliente devem prometer apenas o que podem cumprir e, cumprir com o que prometeram. Se cometerem algum erro, devem concertá-lo, primeiro aceitando o erro e corrigi-lo de seguida. Respeitar e cumprir os prazos e horários prometidos; devem também ser proactivos e lembrar que despedir-se do cliente é fundamental pois, vai sempre lembrar-se de si e voltar para esta loja.

6.2.2 Entrevistas aos grupos focais

6.2.2.1. O atendimento do ponto de vista dos trabalhadores (dimensão estratégica do atendimento)

Seguindo a proposta de Duarte (2004), as questões colocadas aos dois grupos de funcionários da Empresa “A” foram segmentadas em três unidades de significação. A primeira, constituída por duas questões, recolheu o ponto de vista dos trabalhadores em relação à importância do atendimento na construção do marketing de relacionamento com os seus clientes.

Na segunda, os funcionários foram solicitados a responder sobre os factores que afetam o atendimento, contendo quatro questões e, por fim, também com quatro questões, está a última unidade centrada na avaliação do atendimento. Esta divisão corresponde, efetivamente, às questões de controlo colocadas na pesquisa: “como se prepara, realiza e avalia o atendimento na Empresa “A”” distribuídas nas duas grandes dimensões em que o estudo se subdivide, nomeadamente, estratégica e operacional.

6.2.2.1.1. Importância do atendimento na construção do MR com o cliente na Empresa “A”

O estudo da importância do atendimento na construção do relacionamento com o cliente constitui a questão principal da investigação. A sua discussão incluiu a reflexão, por parte dos trabalhadores, e a questão foi lhes colocada nos seguintes termos: “será que os trabalhadores da Empresa “A” entendem que a sua tarefa é, primordialmente, uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa?”. E para a resposta desta questão que é, no fundo, uma das sub-questões da investigação criou-se a seguinte questão auxiliar para os trabalhadores participantes do *focus group*.

6.2.2.1.2. Como trabalhador o que tem feito para tornar o atendimento um passo ou um bloco na construção do relacionamento com os clientes?

Grande parte dos funcionários corroborou a ideia do primeiro trabalhador que se pronunciou: “eu atendo como gostaria de ser atendido”. Esta resposta tem vários significados, nomeadamente: Quem disse, podia pretender dizer que faz aos outros o que gostaria que fizessem a si. Neste caso, pode-se pensar que ele partiu do princípio de que como pessoa, o que lhe agrada pode agradar aos outros. Ele gostaria de ser atendido com respeito e consideração e então, atende os outros com respeito e consideração. Isto é, tudo o que ele gostaria que as outras pessoas fizessem a ele, ele faz primeiro. Pode-se presumir que aquele que falou sabe colocar-se no lugar dos outros, que o amor paga-se com amor. Assim, as afirmações dos que falaram depois, serviram apenas de suporte ao que foi dito pelo primeiro.

Muitos disseram que atendem usando a empatia, que para alguns autores, como Johnston (1995), faz com que eles cuidem dos clientes, para Chandon et al. (1997), com que compreendam os clientes e, por fim, na visão de Wels-Lips et al. (1998), com que façam algum esforço adicional para identificar as necessidades adicionais e latentes dos clientes.

Outros afirmaram que para tornar o atendimento um elo na construção da relação com o cliente procuram, no seu dia-a-dia, entender os clientes e interagir com eles na busca das soluções para as suas preocupações. Os respondentes confessaram que os clientes aperceberam-se do seu esforço empático tendente a um relacionamento duradouro.

A possibilidade e a habilidade dos trabalhadores serem empáticos para com os clientes tem sido, em geral, associado à percepção da qualidade de serviço, em geral, e do atendimento, neste caso particular. Por isso, os clientes têm maior probabilidade de avaliar positivamente o atendimento presencial prestado pela Empresa “A”, pois segundo aqueles autores, quanto maior for a empatia dos que atendem maior é a percepção da qualidade do atendimento por parte do atendido.

Perceberam, também, que eram tratados pelos seus nomes como humanos, e não como números que são importantes apenas para a participação de mercado. No mesmo sentido, um outro funcionário referiu que “tudo começa quando recebo o cliente”. Parecia recordar-se da regra do atendimento da Empresa “A” que destaca que “o segredo do negócio está onde ele começa”. O trabalhador indicou que tem recebido os clientes com um olhar de esperança acompanhado por uma comunicação efetiva que discorre por toda a interação. Os participantes insistiram que no dia-a-dia fazem com que a situação comunicacional seja de grande impacto durante o atendimento.

Neste sentido, disseram que gastam os primeiros segundos a transmitir aos clientes a imagem positiva da empresa, através da sua simpatia, competência, profissionalismo, cuidando a cada momento da expressão facial e do sorriso para transmitir a sensação de disponibilidade para ajudar. O destaque à questão de contacto com um olhar, “o deixar o cliente à vontade, para se sentir em casa”, o fitá-lo com um “sorriso amarelo” - no dizer de um funcionário inspirado na expressão - “verão amarelo” é importante para o atendido revelar, à vontade, a preocupação que o levou ao ponto do atendimento presencial.

A questão do sorriso tornou o debate mais interessante e dividiu os participantes em dois grupos quase antagónicos. Um revelou-se com alguma “aversão” ao sorriso, argumentando que o cliente procura a solução de um problema concreto e não de sorriso, ou seja, que atender é mais do que um sorriso, é simplesmente cumprir com a promessa empresarial.

Durante a discussão e na tentativa de reforçar que não se pode perder tempo com o sorriso, o grupo que associa o sorriso à ironia, referiu-se também a sorrisos falsos tendo dado o exemplo de alguém que mostra que existe satisfação quando não existe. Falou também do sorriso miserável e do sorriso mascarado. Ainda com o mesmo objectivo, alguém mencionou a ideia do professor Kotler sobre um paciente, numa unidade hospitalar, e disse “o paciente, no hospital, procura um bom tratamento e não uma boa refeição pois a família pode trazê-la de casa”.

Em jeito de comentário um dos trabalhadores presentes, com ideias “antagónicas” às do grupo disse que era verdade que a comida podia vir de casa, mas oferecê-la aos pacientes é uma forma de acrescentar valor para o cliente, reduzindo, neste caso, custos monetários e psicológicos para os familiares. Mas isto pressupõe, neste caso, o reconhecimento de que a família já está transtornada com a doença do seu membro. “A nossa luta é reduzir custos para o cliente e fazê-lo ver por atos e não só por palavras que estamos preocupados com o seu bem-estar” – disse.

O outro grupo era, digamos, pró-sorriso e defendeu que o sorriso tem um carácter educativo e comunicativo e que no contexto de atendimento, que é a interação social, simboliza a amabilidade dos que atendem aos atendidos. Por isso, para os que atendem é elegante receber os atendidos com um sorriso. Para este grupo, o sorriso está associado a sentimentos positivos como a felicidade, o prazer, o divertimento e a amizade.

O moderador beneficiou do estudo exploratório de Vasconcelos (2009) para tranquilizar os grupos e estabilizar o equilíbrio. Vasconcelos (2009), no contexto da sua dissertação de Mestrado, fala do “Sorriso no cliente em terapia” e cita Freitas – Magalhães (2007), afirmando que “o sorriso contribui para o reforço da interação humana” (p10).

Na obra em referência, Vasconcelos (2009) relata que a mulher, diferentemente do homem que usa o sorriso como instrumento de exibição e afirmação do seu domínio, usa o sorriso

para manifestar o seu afeto e, em geral, para exteriorizar os seus sentimentos. Para o homem, o sorriso é mais racional do que sentimental e mais intencional do que natural” (p. 11).

Considerando que a essência do atendimento presencial é, a comunicação interpessoal, num contexto social, onde a combinação da linguagem verbal com a não-verbal é indispensável, ficou consensual que o sorriso é importante. Mais importante ainda é que todos na Empresa “A”, incluindo os que se mostravam com aversão durante o debate, praticam o sorriso amarelo. O debate serviu também para aumentar a certeza da importância do sorriso na transmissão do calor humano, sobretudo para os que o usavam com dúvidas. O sorriso facilita o desenvolvimento do relacionamento entre os atendidos e os que atendem, e torna a comunicação mais efetiva.

De acordo com os funcionários da Empresa “A”, o esforço pela empatia e simplicidade dos que atendem tornam o atendimento memorável para o cliente de tal forma que este não só se torna cliente para sempre, como também lhes faz ganhar clientes adicionais pela força da palavra da sua boca, que é, para Miao et al. (2009), a reputação da empresa, perante pessoas do seu grupo de referência.

Tratar clientes com empatia e espontaneidade como asseguram Zeithaml e Bitner (2000), é fazer campanha para a satisfação de clientes, e a satisfação de clientes, na visão de Blackwell, Miniard e Engel (2009), circunscreve a possibilidade da recompra. E isto origina que o cliente tenha de voltar à loja sempre que precisar de um serviço igual. São múltiplos os benefícios que se ganham apenas por simplicidade e empatia no atendimento.

Para que a empresa desfrute sempre destes benefícios múltiplos, que no fundo representam a importância do atendimento, é suficiente usar as formulas, de Kotler (2000) de atender bem, logo à primeira, e de Lovelock (2001), de não só ser simpático e empático, mas também sorrir mesmo para os clientes mal-educados e grosseiros. As experiências descritas que representam o dia-a-dia dos trabalhadores são entendidas como consequência direta da consciência que eles têm da importância da sua tarefa.

Ainda sobre a questão da importância do atendimento na construção do MR, foi feita a pergunta: “para si, qual é o lugar que a Empresa “A” atribui ao atendimento?” Quanto ao nível de prioridade que cada um daqueles grupos atribui ao atendimento, uma parte

insignificativa dos participantes tem a percepção de que “muitos gestores da empresa, senão todos, estão distantes e completamente desligados do atendimento”.

A fundamentação deste grupo centra-se, segundo os seus membros, na ausência de materiais básicos necessários para assegurar e garantir o atendimento normal e ao cliente. “Isto para nós significa que não há envolvimento agressivo por parte dos gestores”. Este sentimento, na visão dos respondentes, aplica-se para os restantes trabalhadores da empresa incluindo os que dão suporte à atividade de atendimento ao cliente. “Existem várias empresas dentro da empresa”. Esta é a expressão encontrada por alguns para expressarem o seu sentimento de parecerem “deixados a sós e sem o apoio necessário”.

Alguns trabalhadores afirmaram: “outras empresas dentro da empresa são nossos concorrentes”. Isto foi dito com ares de desabafo e desespero e quem disse descreveu algumas situações relacionadas com o modelo de gestão e com a política dos recursos humanos. Porém, outros componentes dos grupos, que constituem a maioria, percebem a situação descrita como própria do momento que a empresa atravessa.

Explicaram que a empresa tem um posicionamento próprio sobre o atendimento que está expresso na sua estrutura de valores e que “no meu entendimento é corporizado por todos os trabalhadores, cada um na sua área de atuação”. Os grupos de foco mostraram que apenas os que atendem é que dão lugar cimeiro ao atendimento. Apenas eles, segundo as suas intervenções é que conhecem o papel crítico do atendimento na criação e manutenção de clientes. “O cliente é o objeto do meu trabalho”. “O meu trabalho é atender a ele e sem ele, não tenho trabalho” – disseram. Os trabalhadores referiram que tentam brilhar trazendo soluções pragmáticas para o cliente.

“Brilhamos na linha da frente mas o brilho apaga-se no *back office*” – referiu alguém que na fundamentação usou o longo tempo de resposta que o cliente é forçado a suportar porque alguém na cadeia de atendimento deixou de apoiar a linha da frente porque tem outras prioridades e não está comprometido com o cliente. Parece desconhecido que o cliente tem um limite de tempo de espera para o atendimento. Os participantes procuraram, também, relacionar esta fraca cooperação com os incentivos (positivos e negativos).

Estas situações afetam a qualidade total de atendimento, muito embora a qualidade funcional e o respetivo tempo sejam excelentes, cerca de 5 a 10 minutos num padrão de 20 minutos, estabelecidos no protocolo de atendimento. A pesquisa encontrou que a prevalência de processos arquivados manualmente contribui para o agravamento do tempo de espera da resposta às preocupações dos clientes. Na visão dos participantes do debate, é possível melhorar-se o atendimento na Empresa “A”, bastando para o efeito melhorar a comunicação. Isso implica flexibilidade por parte dos trabalhadores do suporte ao cliente, na resposta às solicitações que os que atendem enviam.

Os que atendem reclamam o excesso de zelo de alguns, que resulta na aplicação rigorosa dos procedimentos sem espaço para a criatividade nem flexibilidade. Na visão destes trabalhadores, torna-se impraticável atender às necessidades do cliente confiando apenas no protocolo de atendimento, pois nem sempre o cliente apresenta problemas catalogados. Por isso, como sustenta Rosenbluth (1991, citado por Gremler, 1994, p. 37), aos que atendem devia-lhes ser permitido fazer tudo o que é possível para satisfazer o cliente, dentro dos padrões normais da ética profissional. A permissão impõe a criação de uma atmosfera de confiança, abertura e baixa ameaça para com os que atendem.

6.2.2.1.3. O meu trabalho é parte da estratégia de marketing da empresa

Em relação à pergunta: “na sua experiência como é que os seguintes intervenientes afetam o atendimento: (i) os que atendem, (ii) os atendidos; (iii) os outros presentes no local de atendimento e (iv) a evidência física”?

Começando por aqueles que atendem, os participantes expressaram o seu sentimento referindo que pela natureza do trabalho e nível de responsabilidade que detêm no teatro do atendimento “exercemos uma influência forte e positiva no atendimento”. Isto foi dito pelos funcionários que participaram do *focus group* que, se reconhecem como parte do serviço que prestam, facto que lhes levou a declararem-se “determinantes” do atendimento assumindo que, no fundo, e em grande medida tudo, no atendimento, depende deles. “Gerimos as emoções dos clientes”. Referiam-se a uma responsabilidade adicional que têm. “Tranquilizamos os clientes que se apresentam transtornados”.

Os que atendem reconhecem-se também como o “olho e o ouvido da empresa” e com a missão de atrair clientes, vender-lhes os produtos e serviços e retê-los, afirmaram-se

portadores da calma e da paciência. Os trabalhadores declararam não serem poucas as vezes que tiveram que agir como “acalmadores” ou “tranquilizadores” para gerir o estado psicológico de um cliente que vinha com uma certa expectativa engendrada com base numa realidade diferente da encontrada na loja.

A situação dos que atendem, aqui descrita, ecoa as ideias de Gronroos (1994) e Waterschoot e Bulte (2006), originalmente introduzidas pelo professor Neil Borden, na década de 1950. A ideia é que os que atendem, na qualidade de profissionais de marketing, são artistas, decisores e misturadores de ingredientes, que para além das políticas e procedimentos, abrangem as técnicas de marketing e as suas qualidades pessoais.

Tais qualidades incluem responsabilidade, criatividade, habilidade de planeamento, o conhecimento de psicologia e sociologia para antecipar as ações dos seus clientes e concorrentes. Sem estas qualidades, na visão do professor Borden, o profissional não estaria preparado para desenvolver uma mistura adequada de recursos disponíveis, para resolver os problemas que a organização enfrenta num mercado de mudanças constantes.

Por isso, agir como acalmadores ou tranquilizadores não é uma coisa nova para um profissional de marketing. Segundo o nosso estudo, os que atendem na Empresa “A”, têm a consciência do custo de oportunidade em relação ao tempo que o cliente gasta à espera de ser atendido ou respondido, pois podia ser investido doutra maneira se calhar com maiores proveitos. É por essa razão que se envolvem na luta pela redução do tempo de espera.

A redução do tempo de espera vai, simultaneamente, resolver o problema do esforço físico do cliente por essa espera na loja, muito embora sejam confortáveis com uma boa temperatura, como humanos, reconhece-se que pessoas que não podem ficar, muito tempo expostas ao ar condicionado. Estariam resolvidos outros tantos problemas como os relacionados com os custos psicológicos e riscos sociais.

Considerando que cada cliente é um cliente e cada sessão de atendimento, um novo caso de estudo e que em geral “os clientes vêm a loja para pedir informações, fazer subscrição, comprar produtos e serviços ou apresentar alguma reclamação, nós agimos como facilitadores para garantir que os clientes e a empresa atinjam os seus objectivos”. Referiram ainda que a parte mais difícil do seu trabalho é de se entender com os atendidos, “especialmente quando a

sua vinda é motivada pela reclamação de alguma fatura”. Nestas circunstâncias o cliente vem já com a expectativa de ser restituído algum ou todo o valor reclamado e só isso obstrui a percepção de qualquer esclarecimento que não lhe conduz àquela expectativa.

Geralmente, em cada uma das circunstâncias descritas, segundo os profissionais do atendimento, o cliente pode complicar o atendimento e “temos que gerir a situação, usando a calma e a técnica da escuta ativa”. De acordo com os participantes do *focus group*, as reclamações de faturas incidem, maioritariamente, nos clientes que estiveram em *roaming*. Eles quando viajam não se informam das condições de *roaming*. O seu consumo no serviço de voz e dados é elevado, entretanto, esperam pagar pouco. Durante a sessão de atendimento estes clientes portam-se como se tivessem razão, influenciando, deste modo, negativamente o atendimento. Em geral exaltam-se para minar o ambiente e se houver algum erro da parte da empresa tornam-se mais explosivos.

Um outro elemento importante, que os que atendem revelaram, para a gestão do atendimento ao cliente é o domínio do seu comportamento, particularmente, durante o momento da interação com ele. Este domínio é de extrema importância e faz a diferença, no tratamento de reclamações. Como existe a categoria de “cliente-ladrão” – um cliente que não tem a intenção de pagar por aquilo que consumiu e se tiver, pretende pagar pouco. Este cliente usa como estratégia a contestação do valor faturado, muito embora o reconheça real. O mais importante não é perder tempo em discutir com ele nem é ser defensivo, mas é mostrar que entende o problema e que merecerá o devido tratamento, clarificando os passos necessários para a solução do problema e mantê-lo informado do progresso.

Os que atendem reconhecem que fazem parte do ambiente do atendimento e por isso, sentem que a sua aparência deve ser reforçada através do uniforme, dado o seu papel crítico na avaliação, por parte dos clientes, da qualidade do serviço prestado pela empresa, pois, conforme alude Bitner (1990), a apresentação do pessoal de atendimento, pode reforçar ou desvalorizar a impressão e as expectativas do cliente em relação ao atendimento.

A influência dos atendidos, dizem os que atendem, não pode ser analisada de forma independente da dos que atendem, pois estes dois influenciam-se mutuamente na interação, durante o atendimento. Uma sessão de atendimento, na visão deles é, na essência, uma sessão de “negociação em que posso perder, ganhar ou empatar”.

Na verdade o atendido tem uma certa expectativa ao dirigir-se à loja. Mas com o ambiente físico da loja, com a presença de outros clientes e dos que atendem, o seu comportamento inicial perde-se e ganha um outro, formatado não só pelos elementos declarados, mas também porque será submetido a uma sequência de actividades que possivelmente não esperava, desde a extração da senha até ao atendimento.

Se durante a interação a sua simpatia não for conquistada pela empatia dos que atendem, então estes terão que “mixarem” as técnicas de atendimento até o conseguirem influenciar a um atendimento harmonioso. Aqueles profissionais referiram que há momentos que os que atendem trocam-se em função dos seus caracteres e capacidades de influenciar. Ainda na visão dos participantes do *focus group* a influência dos outros clientes presentes no local de atendimento, pode ser negativa ou positiva dependendo do estado da loja. Se a loja estiver cheia “a presença dos outros clientes pressiona-nos a sermos mais rápidos e há vezes que a natureza do assunto a tratar com o cliente no balcão não nos permite. Se a loja não estiver cheia e nem com tendências de estar cheia a situação mantém-se controlada e tranquila.

O comportamento desses clientes também depende da velocidade com que o atendimento é gerido, pois eles gerem o seu tempo de espera. Aliado ao tempo de espera está o ambiente da loja. Para o nosso caso – dizia um dos participantes – “o ambiente de serviço foi projetado com muito cuidado: a loja é espaçosa, fresca e também agradável”. O cliente, nestas condições, sente-se à vontade e ajudado a criar imagens pretendidas sobre a empresa e a ter reações desejadas”. Por outro lado, as lojas não têm aspetos nocivos à vida humana e a temperatura está sempre regulada para acomodar todo o tipo de clientes. Para os funcionários o ambiente da loja é bom e segundo eles a percepção dos clientes sobre a evidência física é boa.

6.2.2.1.4. Importância da participação do trabalhador em ações de formação para o desempenho das suas tarefas

Os participantes reconhecem a formação, de um modo universal, como um elemento estratégico na preparação de quadros para o desempenho de suas funções, no entanto, indicaram que nos últimos tempos há poucas oportunidades de se participar em ações de formação. Alguns participantes fizeram saber que há nove anos que essa oportunidade lhes escasseia. Outros limitaram-se a comentar que “no passado tínhamos formações internas, seminários e ou conferências sobre técnicas de atendimento, marketing e vendas” e havia uma

ligação entre a formação e a avaliação de desempenho. “Em alguns casos a formação era usada para a superação do técnico em algumas áreas de desempenho onde se revelasse fraco”.

A questão da formação para vendedores é bastante abordada nas forças de vendas de elite dos Estados Unidos. No texto da Intel “Investir fortemente na formação dos vendedores e na comunicação” indicado nas páginas 4 e 5 do Exame Executivo – Management – em Foco II, de 2000, o gestor regional de aplicações, afirma que “os nossos vendedores têm de ser tão entusiastas a usar a nossa tecnologia como a comunicá-la”. Num outro desenvolvimento diz “...mas é continuamente melhorada por uma variedade de métodos de formação.” Bauer, um dos responsáveis da Intel, disse que “...a seguir vem a confiança na capacidade da nossa força de vendas para comunicar as nossas iniciativas tecnológicas”, vem reforçar que investir na formação é a chave para o sucesso da força de vendas.

6.2.2.1.5. Importância da Avaliação de Desempenho (AD) para o desenvolvimento profissional.

Em relação a esta questão muitos dos participantes nos dois grupos responderam mostrando o reconhecimento do papel crítico da AD quando feito dentro dos princípios básicos da gestão dos recursos humanos. Os participantes acham que a AD, na Empresa “A”, já não tem a sua missão original de comparar o desempenho esperado com o realizado, uma vez que para eles o desempenho esperado não é definido em função da realidade atual da empresa. A mudança das condições da empresa devia, na visão daqueles profissionais, ser refletida na definição das metas para ser justa a comparação entre o desempenho esperado e o realizado.

Por isso, para os pesquisados, a informação que a AD fornece à gestão dos RH não ajuda a tomar decisões reais que possam ditar algo motivador como bônus, promoção, aumento salarial ou desenvolvimento na carreira profissional do trabalhador. Há, portanto, uma percepção por parte dos grupos de que a discrepância entre o que é planificado e o que se pode realmente alcançar é enorme que, ao invés de motivar, desmotiva as pessoas. É neste espírito que os pesquisados preferiram afirmar que já houve AD, mas agora não. Acrescentaram que, nessa altura, era fácil estabelecer-se uma relação direta entre a AD e a formação, pois esta surgia como uma decisão da Gestão dos RH, tomada com base nas informações provenientes da AD.

Ainda na tentativa de provar que a AD perdeu o fôlego, os respondentes afirmaram que as empresas concorrentes da Empresa “A” usam a estratégia da oferta de telemóveis para aliciar os clientes a celebrar e renovar contractos. Clarificaram a relação entre a ausência de telemóveis na Empresa “A” e a consequente incapacidade desta atrair ou reter clientes, excluindo os casos em que o cliente não está interessado pelo telemóvel. Assim, todos comungam a ideia de que a avaliação de desempenho deve acompanhar o estado da empresa, ser realista e medir o nível de comprometimento e de crescimento dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas.

6.2.2.1.6. O que afeta mais a sua motivação para o atendimento: o salário ou a coordenação interna?

Os respondentes afirmaram ser o conjunto de várias variáveis, incluindo as duas em simultâneo. Durante o debate, os participantes descreveram a importância do salário tendo mostrado que no passado este era reforçado por incentivos e comissões de vendas, na totalidade pagas em dinheiro e não em espécie. As pessoas precisam de dinheiro e é justo porque este lhes permite satisfazer as suas necessidades. “... As comissões são pagas em função das vendas e as vendas dependem dos telemóveis que a empresa não tem. É aqui onde reside o problema” – disse um dos trabalhadores. Por outro lado, as comissões e outros incentivos, como o prémio de vendas, dependem das metas que hoje são concebidas sem levar em conta as condições reais da empresa. Quanto à coordenação interna, referiram-se aos desafios da comunicação entre as equipas de diferentes áreas da cadeia do atendimento como chave da fraca coordenação, tal desafio é responsável pelos longos tempos de resposta.

6.2.2.1.7. Como é que a comunicação interna na Empresa “A” facilita a vossa atividade?

Os respondentes descreveram os fluxos da comunicação interna tendo revelado que a comunicação vertical descendente era a mais efetiva que a horizontal e que na maioria dos casos para se conseguir a horizontal era necessário colocar a chefia respetiva em cc (com o conhecimento). Uma outra dificuldade apontada é a necessidade de insistir para conseguir a resposta. Foi assim que se explicou um dos participantes: “... você tem que mandar um *email* e depois ligar. Depois tem que repetir”. Para o fluxo descendente usa-se o distribuidor e nos últimos tempos “temos recebido mais informação relacionada com a fusão, responsabilidade social, lista dos hospitais e menú do restaurante”.

Segundo Marchiori (2010), Kunsch (2003), Maximiano (2000), o fluxo de comunicação vertical devia centrar-se em informações estratégicas, visando gerar comprometimento e, por essa via, melhorar o processo de gestão de negócio. Torquato (2004) acrescenta que é a comunicação que direciona o comportamento organizacional e conseqüentemente, as equipas no concernente as estratégias e metas. Ela, para Tavares (2007) serve para motivar e integrar os trabalhadores.

Com efeito, da comunicação depende a coordenação interna e o apoio mútuo entre os diferentes setores da atividade da cadeia de valor. O que os respondentes se referiram, de enviar um *email*, telefonar e ter que repetir estas operações, desperta a necessidade de um trabalho forte a nível da cultura organizacional para se construírem as relações internas em falta. Parece que os trabalhadores da Empresa “A” estão em desacordo com Alves, Bastide e Klein (2012), que consideram que o sucesso de uma empresa, em geral, “começa primeiro na sua instância interna” (p. 39).

A experiência de alguns trabalhadores é de apostar por uma comunicação presencial face-a-face. Segundo um dos trabalhadores de suporte ao cliente, a comunicação face-a-face permite o *feedback* imediato e nela aproveita-se também a não-verbal. De facto, como diz Pretto (2000, citado por Alves, Bastide & Klein, 2012), a comunicação face-a-face permite receber e dar o *feedback*, monitorar e intervir sobre manifestações e expressões dos sujeitos participantes da relação comunicacional” (p. 41). Todavia, a ideia de comunicação interna face-a-face com os que atendem nas lojas não pode funcionar. “...Nós não podemos nem devemos abandonar a posição e deixar os clientes abandonados”. Os trabalhadores mostraram a necessidade de se estruturar melhor a comunicação interna para dela se tomar proveito. Os pontos de vista dos trabalhadores mostram que a comunicação na Empresa “A” é boa e há espaço para ser melhorada. Ela contribui positivamente para o atendimento mas a sua melhoria poderá tornar o atendimento muito mais atrativo. A comunicação fomenta a confiança.

6.2.2.1.8. Como a avaliação do nível de confiança interna na Empresa “A” facilita o atendimento?

“Confio mais nos meus colegas directos” – os trabalhadores afirmam haver confiança entre os trabalhadores da Empresa “A”, porém tal é mais intensa entre colegas de uma mesma unidade funcional. Mas isso, segundo eles, não impede que o serviço prestado por um departamento ao

outro, não seja confiável, pois como empresa “somos confiáveis e credíveis”. Os clientes afirmam manter consistência no desempenho e fazerem coisas corretas à primeira, entre eles e para com os clientes.

Numerosos estudos têm identificado, consistentemente, a confiança e a credibilidade como elementos importantes na determinação da percepção da qualidade de serviço. Usando como corolário das ideias de Lewis e Entwistle (1990), pode-se colocar a hipótese de que se a confiança interdepartamental for fortalecida então ficará também fortalecida a confiança da empresa com os seus clientes. Por isso, se a Empresa “A” continuar a basear-se na ideia de Kotler (2000) de fazer as coisas corretas à primeira e de Dabholkar et al. (1996), a percepção de qualidade derivada da confiança com o cliente, refletindo o seu compromisso, pode aumentar.

Há um reconhecimento da relação entre a confiança e a comunicação, esta última como poderosa ferramenta de qualidade no atendimento presencial especialmente quando se pretende evitar qualquer forma de ruído. Referiram-se aos problemas de comunicação interna, especialmente ao tempo de espera do *feedback* dos colegas do suporte que afeta o atendimento para reconhecer que comunicar de forma adequada constitui um grande desafio na empresa. Os trabalhadores dum modo geral reconhecem que a comunicação fomenta a confiança, e que é condição para o estabelecimento da confiança.

6.2.2.1.9. Como a avaliação do comprometimento dos trabalhadores facilita atendimento?

Em geral, os trabalhadores acham que estão comprometidos com a empresa e apresentam como suportes justificativos, em primeiro lugar, pelo facto de trabalharem na empresa que estando num ambiente de concorrência renhida o nível de exigências é elevado. “Apesar de tudo, somos responsáveis, dedicados e leais para a empresa; por isso, estamos comprometidos cada um na sua área e com o seu trabalho”. A interpretação de apesar de tudo pode estar relacionada com as dificuldades descritas sobre a comunicação e a coordenação interna. O comprometimento representa, na visão de muitos autores como Oliver (1999; Morgan & Hunt, 1994, Anderson & Weitz, 1992, citados em Milan, 2006, p. 82), o mais alto nível de vínculo que, neste caso, liga a empresa e seus trabalhadores. O nível de comprometimento dos trabalhadores com a Empresa “A” é também bom. E pode ser melhorado com a melhoria das políticas dos recursos humanos.

6.2.2.1.10. Como a avaliação do clima organizacional da Empresa “A” facilita o atendimento? Depois de analisados alguns elementos que constituem os constructos do clima organizacional é possível ter um posicionamento sobre o clima organizacional. Este, de acordo com os trabalhadores, é favorável mas pode ser melhorado, melhorando vários aspectos do modelo de gestão e da política dos RH. Porque os trabalhadores incidiam sobre o que os RH e o modelo de gestão devem melhorar lançou-se uma pergunta de reflexão: e do vosso lado não se melhora nada? Aí os trabalhadores apontaram a melhoria do desempenho, da pontualidade e assiduidade para trabalhadores de algumas áreas, pois há áreas, onde não é possível atrasar nem faltar. Os trabalhadores deram como ilustração, as áreas do atendimento, presencial e à distância. Referiram-se em mais esforço na área da formação, avaliação de desempenho cada vez mais realístico e ao desenho de políticas dos RH viradas ao desenvolvimento do capital humano com uma estrutura de incentivos robustos.

6.2.2.2. O atendimento do ponto de vista dos clientes (A dimensão operacional do atendimento).

No quadro da avaliação do atendimento ao cliente foram constituídos dez grupos de clientes com doze elementos cada um, que responderam a perguntas que lhes foram colocadas no formato de entrevista de grupos focais no mesmo formato usado para com os trabalhadores. Foi feita como primeira pergunta:

6.2.2.2.1. “Como avalia o atendimento da Empresa “A”, em geral e o que pode ser melhorado?”

Em relação a esta pergunta, os clientes afirmaram estar satisfeitos com o nível de atendimento proporcionado pela Empresa “A”, em geral, e apresentaram algumas evidências para fundamentar aquela avaliação. “Os que atendem inspiram confiança, entusiasmo, simpatia e educação. Falam com um tom de voz constante, ouvem com atenção e preocupam-se com os clientes e estão sempre com disposição para ajudar”. A Empresa “A” pode melhorar o tempo de espera do cliente para o atendimento e para a resposta, com especial atenção quando se trata de reclamações.

6.2.2.2.2. Fale dos que atendem destacando a sua apresentação, acolhimento, tempo, horário e se atendem com respeito consideração e cortesia.

Os respondentes classificaram de boa a postura dos que atendem. Disseram que as suas expressões faciais eram favoráveis e que transmitiam a sensação de “boas vindas” e de

disponibilidade para ajudar. Elogiaram e chamaram de arte de atender ao facto de os que atendem se manterem direitos, em pé ou sentados. Associaram este facto à boa educação, simpatia e empatia. Referiram que a empatia demonstrada pelos trabalhadores da Empresa “A” torna-os acessíveis aos clientes.

A questão da empatia contribui para a avaliação positiva do atendimento. Alguns autores como Chandon, et al. (1997) introduziram ideias que relacionam a empatia com a percepção da qualidade de atendimento. Quanto ao horário e ao tempo de espera referiram estar dentro dos padrões, todavia, comentaram a necessidade de se melhorar o tempo de resposta às reclamações. Em relação à forma de atendimento, desde sempre, disseram os clientes mais antigos, que “ o respeito, a consideração e a cortesia têm um valor histórico na Empresa “A”” e quem disse isso deixou uma recomendação: “não perder esses valores”.

6.2.2.2.3. Das vezes que foi à loja saiu com o problema resolvido?

A resposta dos participantes foi positiva. Eles declararam ter saído com os problemas resolvidos das vezes que foram à loja. Porém, os clientes que foram à loja apenas para reclamar problemas de faturação de serviços de voz e dados em *roaming* disseram não ter saído com o problema resolvido mas com um esclarecimento exaustivo das ações que seria levadas a cabo para a resolução do caso.

Ainda assim, confessaram ter saído não só satisfeitos, mas também com o sentimento de segurança. Nos comentários à volta deste assunto, os clientes confessaram que a sua segurança depende da informação que os que atendem dão durante o atendimento, da integridade, competência e do nível de segurança com que as referidas informações são transmitidas. Outros acham que o problema não é sair com o problema resolvido mas ter esclarecimento suficiente e o conjunto de ações que serão tomadas, incluindo o cronograma, para se resolver o problema. E mais tarde ser atualizado das etapas de resolução. Este conjunto de informações confere segurança aos clientes.

6.2.2.2.4. Na sua opinião como é que o estado das lojas, o seu comportamento, o comportamento dos outros clientes presentes na loja e dos que atendem afetam o atendimento?

Os clientes disseram que as lojas da Empresa “A” contribuem positivamente para a avaliação do atendimento, pois são limpas, em termos da conceção são espaçosas, organizadas e boas.

As lojas não estão poluídas nem do ponto de vista visual nem sonoro e, por isso, são confortáveis. De facto, o estado das lojas faz parte da evidência física e esta, como dizem Parasuraman et al. (1998) e Johnston (1995), representa a parte tangível da empresa e na sua avaliação fazem parte, a estética, limpeza do espaço físico, a visibilidade da sinalética a apresentação dos que atendem.

O reforço à evidência física por parte dos trabalhadores faz parte do compromisso destes se vestirem de forma padronizada e apropriada. Assim, segundo os respondentes, a apresentação dos trabalhadores da Empresa “A” contribui para a maximização da avaliação da qualidade de atendimento e, seguindo a lógica de Parasuraman et al. (1998) e Johnston (1995), quanto maior for a percepção do cliente da evidência física maior é a qualidade de serviço percebido.

Quanto ao comportamento dos atendidos, alguns clientes disseram que se comportavam bem e que, por conseguinte, influenciam positivamente o atendimento. O seu ponto de partida é o reconhecimento de que a sua ida à loja visa apresentar alguma preocupação e pedir apoio para a sua resolução. Neste sentido, para serem ajudados têm a responsabilidade de expor a situação, de forma compreensível e se necessário exaustiva, para além de colaborar com os que atendem fornecendo-lhes toda a informação e dados que, porventura, forem a solicitar.

A experiência dos atendidos mostra que, se os clientes tendem a cooperar como descrito, então, eles terão os seus assuntos resolvidos de forma rápida, reduzindo, deste modo, o seu tempo de atendimento e o tempo de espera do próximo, que é o cliente a seguir. Afirmaram ainda que quem procede desta forma é, para a maioria dos participantes dos grupos de foco, o cliente que sabe se colocar no lugar do outro e com a capacidade de apresentar as suas preocupações de forma direta e resumida. Este facilita, de facto, o trabalho dos que atendem e dos outros clientes presentes na loja.

Por outro lado, os clientes mostraram que muitos dos que atendem na Empresa “A” sabem colocar-se na posição de alguém com a missão de ajudar. “Alguns agem como se fossem consultores”. Um consultor é “alguém que sabe ouvir o seu cliente e com paciência junta-se a ele na busca das soluções dos problemas”. Para aqueles clientes é assim como os que atendem e os atendidos deviam influenciar-se mutuamente. Os que atendem é que devem gerir todos os tipos de comportamentos e saber lidar com eles para evitar que tais comportamentos afetem negativamente o atendimento.

Quanto à presença de outros clientes no local de atendimento que é importante para o mesmo, alguns clientes afirmaram que esta era indiferente, particularmente quando os que atendem são flexíveis. A maioria, porém, acha que a presença de outros clientes pode afetar tanto positiva quanto negativamente o atendimento, dependendo das circunstâncias. Para os respondentes, os clientes presentes na loja podem aumentar a incerteza relativa do tempo de espera do atendimento para quem os encontrou.

Para alguém que já está na loja, a presença de outros clientes pode-lhe impor uma pressão psicológica para não aumentar o tempo de espera dos outros. Uma outra perturbação pode ser gerada pelas atitudes de qualquer presente que entender perturbar o ambiente. A presença de outros clientes, pelos vistos, pode alterar o estado psicológico do cliente devido às potenciais alterações das expectativas em relação ao tempo de espera não apenas pelo número dos presentes mas também pelo tempo de atendimento que cada um que chegou primeiro vai levar a ser atendido.

6.2.2.2.5. A frase “a Empresa “A” merece a minha lealdade” é por si defendida?

Cada um dos intervenientes respondeu que “sim a Empresa “A” merece a minha lealdade”. Todavia, reclamaram o relaxamento que se tem notado nos últimos tempos comparando a qualidade de atendimento da Empresa “A” hoje, antes e com a concorrência. Alguns clientes mais experientes da Empresa “A” explicaram que a sua lealdade está associada à confiança conquistada. Os clientes mostraram que a atenção que têm vindo a receber no atendimento da Empresa “A” constitui um contributo para a sua fidelização.

Os mais explicativos indicaram que o bom atendimento faz parte dos factores para a fidelização, pois existem muitos outros motivos tais como a moçambicanidade da marca, o facto de ser a primeira operadora no mercado de telefonia móvel, a sua contribuição na sociedade através das suas ações de responsabilidade social e ambiental. O valor social que a Empresa “A” investiu no apoio às causas sociais justas desde a cultura, o desporto a educação foi comentado como inesquecível.

6.2.2.2.6 Os que atendem “atendem como gostariam de ser atendidos?”

Quanto à pergunta: acha que os que atendem “atendem como gostariam de ser atendidos” os clientes responderam que sim, reconhecendo ainda que alguns são mais empáticos e dedicados que outros, o que foi, por eles, considerado normal. Ainda que os clientes pensem

desta forma, é também pensável sujeitar os que atendem a ações de formação até se atingir o equilíbrio: Todos serem iguais para todos. Alguns clientes destacaram nomes dos mais preferidos e recomendáveis.

6.2.2.2.7. Como tornar o atendimento e o relacionamento da Empresa “A” mais saudável e memorável?

Os clientes foram para além do atendimento presencial e falaram de todo o atendimento da Empresa “A” e justificaram o facto como se não interessasse ter apenas um tipo de atendimento em condições. Assim, apontaram a necessidade de se intensificar a luta pela melhoria da rede da voz, e dados, e manter-lhes sempre informados como antes, para reduzir as incertezas que têm tido. Em adição, falaram da melhoria dos serviços de “D”: “queremos a nossa Empresa “A” de volta”.

6.2.2.2.8. Fale do comprometimento seu para com a Empresa “A” e vice-versa

Os clientes relataram estar comprometidos com a Empresa “A”. Alguns mostraram estar tão comprometidos ao ponto de não usarem as outras operadoras. Este foi o caso de poucos que se pronunciaram nesse sentido e o facto pode também estar associado à idade e ao género, pois há uma associação entre o comprometimento e o género, do qual, sabe-se, que as mulheres são mais comprometidas do que os homens. A Empresa “A” tem por obrigação comprometer-se com os clientes pois são a sua razão de ser. No futuro “nós queremos um comprometimento sério e não administrativo baseado na aliciação por meio de telemóveis ou muitas caso o cliente pretenda deixar”.

6.2.2.2.9. Quais os factores que, para si, afetam o atendimento

Os clientes mostraram que do lado deles o que afeta o atendimento é, em primeiro lugar, o comportamento dos que atendem, pois há vezes que estes não estão nas suas posições e isso aumenta o tempo de espera para o atendimento. Ainda quando eles entendem conversar, tudo para, duma forma exaustiva, os clientes se referiram muito aos que atendem e sublinharam que não estavam a falar dos factores que afetam o atendimento só na Empresa “A”. “Isso é geral”. Um outro facto referido é a evidência física entre outros aspetos cuja incidência é fora da Empresa “A” embora na opinião dos clientes, na Empresa “A” sejam em pequenas proporções.

6.2.2.2.10. O que você, na qualidade de cliente, valoriza no atendimento

Relativamente a esta questão, a maioria dos membros dos diferentes grupos focais referiu-se ao acesso, comunicação, responsividade, competência e cortesia e aos tangíveis. Os clientes, em relação ao factor acesso, explicaram que no atendimento procuram a facilidade, podendo ser de aproximação ao ponto de atendimento. Para o caso concreto da Empresa “A”, disseram que a localização da loja era-lhes favorável em relação aos seus locais de trabalho e que têm acesso facilitado tanto para os assistentes de loja quanto para o supervisor em caso de necessidade.

Quanto ao factor comunicação voltaram a referir que no atendimento procuram ser ouvidos com atenção por alguém que sabe esclarecer usando uma terminologia clara e acessível para eles. “Procuramos profissionais com disposição para nos ajudar e prestar-nos serviço imediato” - disseram em relação à responsividade. Em relação à competência e cortesia, os clientes voltaram a dizer o que tinham dito noutras intervenções, que procuram profissionais com capacidades e conhecimentos, que atendem às preocupações dos clientes com educação, respeito, consideração, em suma que atende de forma agradável. Por fim, nos tangíveis destacaram a atratividade das instalações e do pessoal de atendimento.

6.3. Discussão de resultados

6.3.1. Discussão de dados quantitativos

O objectivo central desta tese é estudar o atendimento ao cliente como um factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A” e, portanto, responder à questão de fundo, colocada nos seguintes termos: “Qual é a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes?”. Esta questão desdobrou-se nas seguintes três sub-questões: (a) os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa? (b) Será que a confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelização à empresa? E (c) Quais são os factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”?

Para responder a estas questões foram definidos objectivos e também, desenvolvidas hipóteses de investigação. Esta secção da tese tem como objectivo discutir os resultados encontrados na pesquisa quantitativa e qualitativa para as duas dimensões: estratégica e operacional. Para facilitar a discussão, a opção foi seguir a sequência em que os dados foram apresentados.

6.3.1.1. Da análise dos dados sociodemográficos

O estudo incidiu sobre uma amostra de uma população constituída maioritariamente por homens e jovens, pois a cada 10 participantes apenas 4 são mulheres e pelo menos 7 têm idades compreendidas entre 25 e 40 anos. Há mais homens que mulheres na Empresa “A” e uma tendência positiva de se apostar nos jovens. A escolaridade dos funcionários da Empresa “A” parece ser um elemento valorizado. Pelo menos 9 em cada 10 funcionários da amostra têm, no mínimo, formação média e cerca de 2/3 (62.1%) tem formação superior. Por outro lado, os dados atestam duas hipóteses: uma de associação estatisticamente significativa entre a escolaridade e o ordenado mensal, e uma outra entre a experiência profissional na empresa e o ordenado mensal.

6.3.1.2. Das opiniões dos participantes

Confiança - a contribuição da confiança para o clima organizacional é considerada positiva, pois todos os *itens* avaliados são positivos com a exceção de 3 que representam 16,7% das questões respondidas. Duas são relacionadas diretamente com o salário e uma com o sistema de promoções, nomeadamente: (i) o meu salário está acima da média do pago por outras organizações a pessoas do meu nível; (ii) “eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na Empresa “A” e (iii) “na Empresa “A” existe um sistema justo de promoções.

Para o primeiro caso, a soma das frequências relativas das categorias extremas de apreciação positiva (concordo e concordo totalmente) é aproximadamente 10%. Para o segundo caso, a soma aproxima-se aos 19%, e para o último caso, 11%. Trata-se de valores estatisticamente insignificantes para os três casos, mas de itens com relevância extrema para a vida do trabalhador, podendo levar à sua insatisfação afectando, negativamente, a confiança.

A insatisfação não favorece ao clima organizacional e pode culminar com a redução do nível de comprometimento dos trabalhadores para com os objectivos da empresa. Todo o fracasso do comprometimento do trabalhador, como alerta Bispo (2006), pode levar o trabalhador à zona da indiferença na qual o trabalhador continua formalmente contratado mas a viver uma experiência de realização profissional negativa no atendimento.

Neste caso, o seu empenho baixa e começa a contribuir para elevados índices de absentismo na empresa. É neste caso que Chiavenato (2009) aponta que nem sempre as causas do absentismo estão no trabalhador, são condicionadas pela empresa. Uma das implicações

destas situações para os gestores é a prestação de atenção à aspetos fundamentais que podem contribuir para alterar o estado motivacional dos trabalhadores e conseqüentemente, baixar o nível de atendimento.

Comunicação – a contribuição da comunicação para o clima organizacional é considerada positiva, pois todos os 10 *itens* avaliados são positivos com a exceção de 3 que representam 30% das questões apresentadas. Porém, o peso negativo destas é razoável comparativamente com os da confiança. Todos os três aspetos são relacionados com o desenvolvimento dos RH, nomeadamente: (i) a Empresa “A” adopta um modelo de recrutamento e selecção que permite seleccionar profissionais adequados; (ii) na Empresa “A” tenho oportunidades reais de participar em acções de formação e (iii) a avaliação de desempenho contribui para orientar a minha carreira.

Para o primeiro caso, a soma das frequências relativas das categorias extremas de apreciação positiva (concordo e concordo totalmente) é aproximadamente 33%. Para o segundo caso, a soma aproxima-se aos 30% e para o último caso, 40%. Trata-se de valores estatisticamente insignificantes para os três casos, que se podem traduzir como no caso da confiança em insatisfação.

A decisão sobre a necessidade de recrutamento e desenvolvimento de pessoal, em qualquer empresa, visa reforçar a linha da frente, de produção ou de suporte. Kotler (2000) tem estado consistentemente a insistir que as empresas se devem diferenciar pela qualidade das pessoas que têm. E como tudo começa com o processo de recrutamento, as empresas deviam adotar modelos de recrutamento que permitem seleccionar profissionais adequados. A formação é um requisito básico, principalmente para o recrutado, pois este deve passar pela formação e integração onde tem a oportunidade de “beber”, de forma sistemática, a cultura da empresa e de se reajustar às exigências em constantes mutações dos clientes.

Para Chiavenato (2010), a formação é percebida, quase em todos os tempos, como o sistema de preparar os trabalhadores para o alcance de um desempenho notável das suas tarefas específicas. Nos tempos modernos, a formação é um dos meios eficazes usados para o desenvolvimento de competências nos trabalhadores para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, pois só assim é que podem melhorar a sua contribuição nos objectivos organizacionais.

A formação é uma forma de tornar os trabalhadores cada vez mais valiosos. É, em síntese, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, organizações e clientes. Por isso, quando alguém não tem oportunidades de participar em ações de formação tem direito de se sentir excluído da equipa e dos processos organizacionais. E, em particular, de se sentir “interdito” de contribuir para os resultados do negócio da empresa.

Comprometimento – a contribuição do comprometimento para o clima organizacional é considerada positiva, também, pois todos os 10 *itens* avaliados são positivos com a exceção de apenas, representando 10% das questões apresentadas. O *item* é: eu ficaria com o sentimento de culpa se deixasse a Empresa “A” agora. O comprometimento dos trabalhadores da Empresa “A” revela-se robusto. Muitos trabalhos afirmam ser forte a relação entre o comprometimento dos trabalhadores e o desempenho.

Numa obra com o título “Clima organizacional e o desempenho das empresas”, Oliveira e Campello (2006), sugerem aos gestores a lutarem pela manutenção dos níveis de satisfação dos trabalhadores para obter o seu comprometimento com os objectivos da organização, pois reconhece-se que quando o grau de insatisfação supera o de satisfação o compromisso do profissional com a empresa sofre um desgaste que no limite pode culminar com a rutura do contracto psicológico ou formal de trabalho. Adicionalmente, da análise factorial, os dois factores retidos contribuem para explicar 62% do envolvimento do trabalhador. O factor 1 revelou-se mais importante e robusto agregando uma variância total de 39% e foca-se mais no envolvimento do trabalhador.

Discutindo a interdependência dos três constructos pode-se colocar a comunicação em primeiro lugar pois, ela está no princípio de qualquer relacionamento e este desenvolve-se e se sustenta através da comunicação. Mais interessante ainda é que os que se comunicam afetam-se e se influenciam mutuamente durante o *feedback* que torna o processo recheado de constantes ajustamentos e adaptações, tornando, desta forma, a interação mais efetiva.

Autores como Styles e Ambler (2000) e Palmatier et al. (2006) concluíram que a confiança e o comprometimento podem ser antecedentes e consequentes do relacionamento ou seja, nenhum deles é antecedente ou consequente do outro. Estes constructos, portanto, têm o mesmo nível de grandeza e de importância. Mas o pensamento de Wulf, Odekerken, Schroder

& Iacobucci (2001) opõe-se e consideram a confiança mútua como sentimento gerado por compromisso. Para estes autores o compromisso é o antecedente da confiança.

Estes autores são também contrariados por Pesamaa et al. (2013, Wetzels, Ruyter & Vanbigerlen, 1998, Milan & Ribeiro, 2003), que defendem que a confiança é antecedente do comprometimento. Optou-se, nesta tese, por se seguir o pensamento de Ambler (2000) e Palmatier et al. (2006) de considerar que nenhum deles é antecedente ou consequente do outro e os ideais de Breitenbach et al. (2014) e Morgan e Hunt (1994), de considerar os dois constructos (compromisso e confiança) como factores chave de sucesso na construção do relacionamento cooperativo rumo ao MR.

Evidência física – a contribuição da evidência física para o clima organizacional é positiva. Apenas um *item* relativo à apresentação dos que atendem tem uma frequência relativa de cerca de 46%, portanto, 4% abaixo da frequência mínima desejável. Este é também um constructo robusto. Na análise factorial há apenas um factor retido que contribui com metade da variância observada. O factor retido está associado a todos os *itens*.

Comportamento dos trabalhadores – a contribuição do comportamento dos trabalhadores para o clima organizacional é positiva. Há, porém, dois *itens* que têm uma frequência relativa abaixo de 50%, nomeadamente, (i) na Empresa “A” somos pontuais e assíduos com cerca de 48% e (ii) na Empresa “A” nunca fazemos o cliente perder o seu tempo no atendimento, com uma frequência aproximada a 49%. Trata-se, igualmente, de itens com impacto na vida do cliente e, por conseguinte, merecem atenção para a elevação da sua frequência. O comportamento dos trabalhadores é um dos *itens* mais robustos e está ligado ao comprometimento. O factor retido explica 52% da variância total. A sua consistência interna Alpha 0.764 mostra a cordialidade no atendimento e também a consciência por parte dos trabalhadores sobre a sua atividade. Por isso são pontuais e assíduos.

Marketing de relacionamento – a contribuição do marketing de relacionamento para o clima organizacional é positiva. Há, porém, dois *itens* que têm uma frequência relativa abaixo de 50%, “o atendimento na Empresa “A” faz os clientes permanecerem clientes para sempre” com um pouco acima dos 40%. Todavia, este é também um dos constructos muito fortes. O marketing de relacionamento é, nesta tese, visto do ponto de vista interno e externo. Com base nestes elementos todos e com particular destaque para a confiança, comportamento dos

trabalhadores e comprometimento, pode-se afirmar que o clima organizacional da Empresa “A” é favorável.

Das visões de vários autores como Burns (1978) e Chiavenato (2009), pode-se afirmar que os gestores precisam de introduzir mudanças profundas no sistema de administração de pessoas, na questão de reciprocidade, nos esquemas de motivação, na avaliação de desempenho, nos sistemas de recompensa e remuneração, entre outros que permitem a elevação ou manutenção do clima organizacional e obter-se o comprometimento e empatia necessárias nos membros para o alcance dos objectivos almejados.

6.3.1.3. Os trabalhadores entendem a sua tarefa como uma estratégia de MR da empresa

Esta questão da dimensão estratégica da investigação foi tratada de ponto vista quantitativo e qualitativo. Do ponto de vista quantitativo os trabalhadores, disseram com uma frequência positiva de acima de 90%, de acordo com o gráfico 6: (i) “atendo aos outros como gostaria de ser atendido” e (ii) “entendo que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente”.

Todos os *itens* do gráfico 6 que avaliam a “opinião dos participantes quanto ao MR”, com maior destaque para estes dois por terem a maior frequência, mostram o quanto os trabalhadores do atendimento entendem a sua tarefa como uma estratégia do MR da Empresa “A”. Estes dois *itens* são, de acordo com a tabela 12 da análise factorial dos indicadores do MR, os factores que contribuem para explicar 65% da variância total observada. Da análise qualitativa, as respostas dos trabalhadores corroboram os resultados da análise quantitativa. As acções dos trabalhadores comprovam que estes entendem a sua tarefa como estratégia de MR da Empresa “A” – atendem com a meta de “produzir clientes para sempre” e tudo o que todos disseram que fazem visa satisfazer o cliente no atendimento.

Este comportamento pode ser encontrado na pesquisa qualitativa no comportamento dos trabalhadores *item* “no atendimento portamo-nos com cortesia” com uma frequência relativa acima de 75%. O estudo encontrou na pesquisa qualitativa que o atendimento faz os clientes permanecerem para sempre.

O mesmo resultado foi encontrado no estudo quantitativo com uma frequência $f= 42\%$ (gráfico 6, item 1) e com o maior peso (0.830) dentre os factores avaliados na respetiva

análise factorial (factor 1 da tabela 12). Os clientes, por seu turno, descreveram, que as expressões faciais, favoráveis, dos que atendem transmitem a ideia do conhecimento de um objectivo estratégico que se pretende alcançar com o atendimento. Por fim, o estudo de mercado da Kalunga mostra que 95% de clientes da Empresa “A” têm a certeza de permanecer clientes.

Entende-se que este resultando provém de acções coordenadas dentre as quais está o impacto do atendimento (ação direta do trabalhador), o que mostra que os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa. Por tudo o que foi apresentado, percebe-se que o engajamento dos trabalhadores está associado à consciência que estes têm da importância da sua tarefa e àquela questão 1 da investigação foi respondida. Ao se responder a esta questão ficou automaticamente examinada a relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que têm da importância da sua tarefa. Assim, foi cumprido o objectivo 1 da investigação.

6.3.1.4. A confiança do cliente no atendimento é essencial para a sua fidelização

A importância do atendimento está na retenção dos clientes. Este facto é descrito no mesmo gráfico 6, através do primeiro *item* “o atendimento da Empresa “A” faz os clientes permanecerem clientes para sempre”. Tem uma frequência positiva de cerca de 50% e um peso de 0,830 na análise factorial. Estes dados são reforçados pelos dizeres dos 120 clientes ouvidos em 10 *focus group* reagindo sobre várias perguntas como descrito na apresentação de dados.

As reações dos clientes “a Empresa “A” merece a minha lealdade”, “eu confio na Empresa “A””, mostram o seu reconhecimento quanto à contribuição do atendimento na sua fidelização. Assim, usando a triangulação de dados quantitativos e qualitativos e o resultado da Kalunga de 95% dos clientes cuja relação de confiança se traduziu na sua permanência, pode se afirmar que a segunda questão da investigação “Será que a confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelização à empresa?” e o terceiro objectivo da investigação “verificar se a relação nutre o atendimento percebido pelo cliente e sua permanência como cliente na Empresa “A”” estão respondidos.

6.3.1.5. Factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”

Dentre os vários elementos que podem influenciar o atendimento os principais estão representados nas figuras 7 e 8, nomeadamente o clima organizacional, o comportamento do trabalhador, em geral, e dos que atendem em particular e a evidência física. Outros factores fora das figuras 7 e 8, mas discutidos na pesquisa qualitativa, incluem o comportamento dos atendidos e dos outros clientes presentes no local de atendimento, conforme a explicação:

Como discutido no quadro teórico desta Tese, o comportamento dos que atendem é um factor primordial para o atendimento. Os que atendem fazem parte do serviço e, conseqüentemente, da qualidade funcional, para além de influenciar a percepção do cliente em relação à qualidade do atendimento. A tese não só aponta os factores que contribuem para o atendimento como também, responde à pergunta: “Em que medida cada um contribui?”

Assim, na matriz da correlação linear está apresentada a correlação entre o comportamento dos que atendem e o atendimento que é ($reg=0.507$). Esta medida é reforçada por uma outra que mostra a sua associação a partir do coeficiente das trajetórias encontrado no modelo das hipóteses ($reg=0,4874$) e também a partir dos estudos qualitativos, onde se declara que os que atendem através do seu comportamento inspiram confiança nos clientes, sabem ouvi-los e atendem-nos com respeito e consideração.

Da pesquisa de campo administrada por Kalunga, os clientes consideram os que atendem de pessoas honestas e sérias e com rapidez necessária na resolução de problemas. Todos os comportamentos descritos associados aos já quantificados concorrem para a correlação entre o comportamento dos que atendem com o atendimento. Assim, pode-se afirmar que o comportamento dos que atendem é um factor que influencia no atendimento, de onde a hipótese 4: “o comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o atendimento” está confirmada.

Ao se confirmar a hipótese 4 verificou-se, de forma automática, o cumprimento do objectivo 6: “Avaliar a relação entre o atendimento e o comportamento dos que atendem”.

De acordo com a fig. 7, todas as trajetórias são estatisticamente significativas (ao nível de significância de 1%). Isto significa que todas as variáveis estão mutuamente correlacionadas. Em particular, o clima organizacional apresenta sobre o marketing relacional, um efeito directo (de 0.389), o que confirma a hipótese H3: o marketing de relacionamento está fortemente relacionado com o clima organizacional e dois efeitos indirectos, um mediado pelo

comportamento do trabalhador e pelo atendimento (de $0.421 \times 0.487 \times 0.535 = 0.11$) e outro mediado pelo atendimento (de 0.223). Respondendo à pergunta três da investigação e interpretando o modelo pode se dizer:

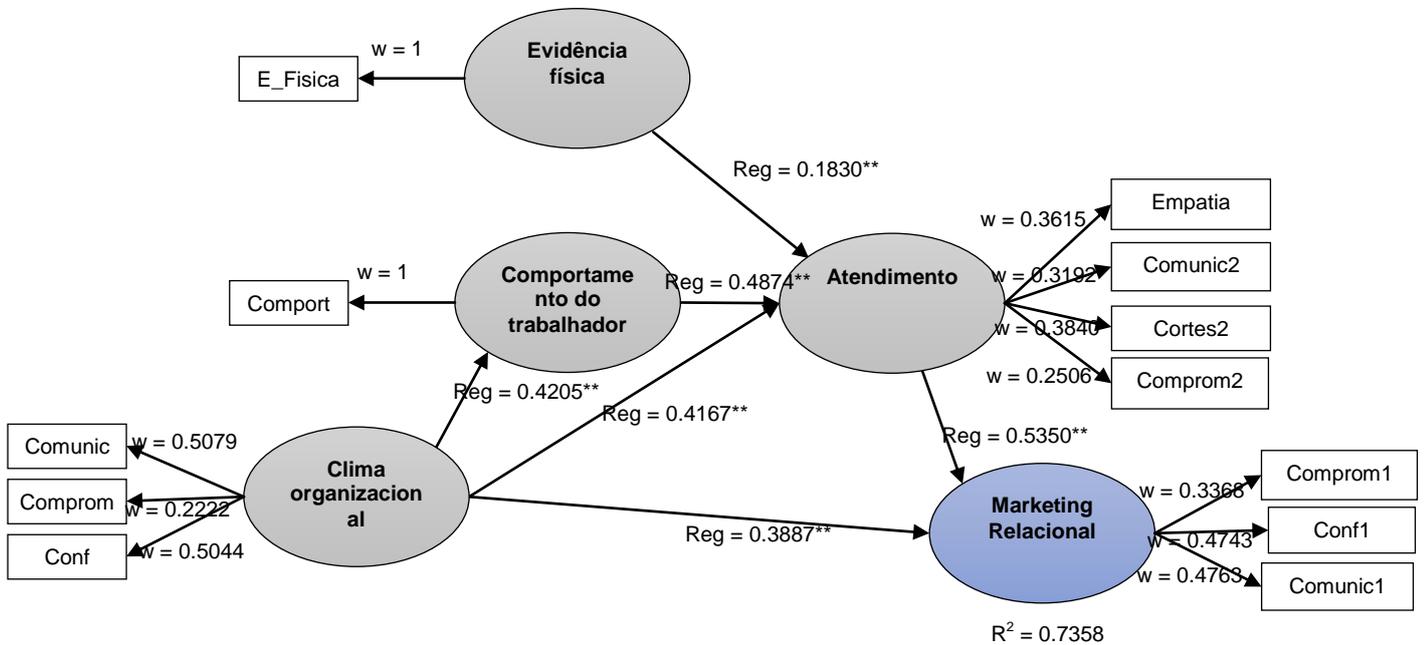


Figura 10: Análise do modelo das hipóteses usando o modelo de análise das trajetórias I

O clima organizacional está relacionado com ou afeta o atendimento (coeficiente da correlação: 0.4167); mas também de forma indireta através do comportamento dos trabalhadores (coeficiente da regressão linear = 0.205) – do ponto de vista teórico e fazendo a triangulação com os gráficos dos constructos do clima organizacional verifica-se que aqueles elementos contribuem diretamente para a motivação. A motivação afeta o desempenho e nesta tese tal desempenho é o nível do atendimento. Assim sendo, o estudo realizado confirma a hipótese 2: “O atendimento ao cliente, na Empresa “A”, está fortemente relacionado com o clima organizacional”.

Explicação da hipótese do ponto de vista teórico usando, simultaneamente, os ideais de Luz (1996, citado por Silva & Diehl, 2013) e de Gremler (1994), expressas na discussão do atendimento interno, o qual constrói a interação, coordenação e relacionamentos. Para todos os autores, tendo em conta que o clima organizacional da Empresa “A”, sendo favorável gera uma atmosfera interpessoal de confiança, o tratamento e o atendimento são de pessoas que se

confiam. Por isso, não há espaço para insegurança entre as pessoas que pode incluir ou não a desconfiança.

Do ponto de vista quantitativo, na análise do modelo das hipóteses, o clima organizacional ao se relacionar com o atendimento da forma indireta, passa pelo comportamento dos que atendem (fig.7). Isto significa que o clima organizacional tem uma relação ou influencia o atendimento ($reg = 0.4205$), o que confirma a hipótese 1 “o comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o clima organizacional”. Simultaneamente, o objectivo 4 “mostrar a relação entre o comportamento dos trabalhadores e o clima organizacional” está verificado.

O comportamento dos que atendem está relacionado com o atendimento ($reg=0.4874$). Os dados revelam que a avaliação subjetiva dos participantes é positiva em relação ao comportamento dos trabalhadores. Mais de metade dos participantes, no mínimo, concordam com tais proposições como as seguintes, que revelam o comportamento apreciável no atendimento: (i) No atendimento portamo-nos com cortesia; (ii) Na Empresa “A”, nunca entramos em discussões infundadas com os clientes; e (iii) Na Empresa “A” a empatia ajuda a dinamizar o marketing de relacionamento. Na análise factorial foi retido um único factor que explica cerca de 52% da variância total. Trata-se de um constructo robusto com uma consistência interna de 0.764.

Do ponto de vista da investigação qualitativa, os clientes mostraram a sua satisfação em relação aos que atendem. Referiram como visto na apresentação de resultados, que “os que atendem inspiram confiança, entusiasmo, simpatia e educação”. O falar com um tom de voz constante, entre outros atributos ora elogiados, mostram que o comportamento dos que atendem influencia em grande medida o atendimento. Bettencourt e Brown (1977), Chandon et al. (1997), Price et al. (1995), Wels- Lips et al. (1998), Winsted (2000) são de consenso que os que atendem têm um papel estrategicamente importante para, influenciar a percepção dos atendidos.

Mas no topo de tudo está a sua própria motivação que influencia o seu comportamento, que é a sua satisfação em relação ao trabalho, segundo Bettencourt e Brown (1977) e seu estado emocional, como referem, Keller e Hoffman (1997), que em conjunto são influenciados pelo clima organizacional. Mesmo os que não atendem bem influenciam o atendimento.

A evidência física (ambiente da loja) está relacionada ou afeta o atendimento ($Reg=0.1830$). Este constructo apresentou cinco indicadores dentre os quais apenas um, o da apresentação dos assistentes de loja afigura-se o único que não atingiu 50%, pois está nos 46,3%. Esta situação vista pelos colegas e por aqueles que atendem pode indiciar alguma reclamação. Na análise factorial há apenas um factor que explica 50% da variância e o factor de menor peso é 0.657, o que mostra a robustez do constructo. Os indicadores com maiores frequências relativas incluem o que se refere à limpeza e arrumação das lojas com $f=0.80$ e ao seu conforto, $f=0.70$.

Nestes dois indicadores, do ponto de vista da pesquisa qualitativa vemos que as afirmações dos clientes descrevem as lojas da Empresa “A” como sendo bem projetadas, influenciando positivamente o ambiente da loja, neste caso, bem organizado. Nestes dados pode estar refletida a preocupação dos gestores para com o atendimento e, também, a prioridade que eles atribuem ao atendimento, em oposição ao posicionamento subjetivo de uma parte dos grupos focais dos trabalhadores. Portanto, para o caso da Empresa “A”, como o ambiente é profissionalmente organizado pode se afirmar que o cliente deposita mais confiança aos que atendem, mesmo antes do atendimento ocorrer, pois um ambiente organizado sugere competência, eficiência, cuidado entre outros atributos positivos.

Com isto tudo, a hipótese 10 “A evidência física influencia o comportamento do cliente “está confirmada. Esta hipótese está dividida em duas partes, sendo uma analisada na investigação quantitativa e a outra na qualitativa. A análise conjunta do estudo mostra que o comportamento dos atendidos é praticamente o comportamento geral do género humano numa ocasião específica “atendimento”. Como referido antes, a atmosfera das lojas Empresa “A” é profissionalmente organizada. Assim, todos os clientes que as visitam obtêm uma experiência agradável e tendem a visitá-las mais. O oposto é válido, o que mostra a validade da hipótese nas duas situações opostas.

A hipótese 7 “O comportamento do cliente afeta o atendimento” Esta hipótese não consta do modelo de análise das trajectórias, pois não foi diretamente tratada na pesquisa quantitativa mas sim, na qualitativa e foi abordada do ponto de vista tanto dos que atendem quanto dos atendidos. Quando os que atendem disseram que atendiam como gostariam de ser atendidos estavam a expressar por palavras próprias um comportamento observável durante o atendimento. Este comportamento traduzido em actos é uma lição de influenciar ao atendido

não por palavras que “faça aos outros aquilo que queres que te façam a ti”. As outras questões como o sorriso e outras ditas por aqueles que atendem constituem uma lição prática que influencia o comportamento do outro pela troca dos saberes.

Usando as ideias de Carvalho (2009), pode-se considerar uma sessão de atendimento como um convívio social de curta duração, onde há trocas de saberes e de significados para a continuidade de algum propósito na vida. O atendimento é também um relacionamento interpessoal e nele há interação e, segundo Chiavenato (2010), na interação surge a troca de ideias, soluções, sentimentos, respeito, afeto e a cooperação. Mas as trocas não só ocorrem de um lado para o outro, pois, são bilaterais, ocorrem nos dois sentidos. Refere Hartline e Farrell (1996), que o comportamento e atitudes dos atendidos afetam a qualidade de atendimento.

Os que atendem devem dominar os diferentes tipos de comportamento de clientes, e para saberem lidar com eles de forma diferente. Alguns desses comportamentos são positivos, outros negativos, afetando positiva e negativamente, respetivamente, o atendimento. Todos eles dos atendidos ou dos que atendem influenciam no atendimento e no comportamento de cada uma das partes. Desta maneira, as hipóteses: (i) H9: o comportamento do trabalhador influencia o do cliente; H8: o comportamento do cliente influencia o do trabalhador e H7: o comportamento do cliente influencia o atendimento, estão confirmadas. Na verificação da hipótese 7 foi também verificado o cumprimento do objectivo 5.

As restantes duas hipóteses relacionam o MR com o atendimento e com o clima organizacional. Usando a matriz de correlação temos que o MR está fortemente relacionado com o atendimento com o coeficiente (0.5350). Verificados todos os coeficientes de regressão linear nota-se que individualmente, o atendimento mostra-se mais importante e forte sobre o marketing relacional do que o clima organizacional. O MR está relacionado com o clima organizacional (0.3887). Observando para o modelo das hipóteses vê-se que o clima organizacional afeta diretamente o MR (reg=0.3887) e indiretamente através do atendimento, coeficiente de regressão (reg=0.4874). A hipótese 5 “O MR está fortemente relacionado com o atendimento”, está confirmada.

Quanto à hipótese H6: “o *marketing* de relacionamento está fortemente relacionado com o comportamento do cliente”, podemos confirmá-la a partir da confirmação das hipóteses H7, H8 e H9, pois destas hipóteses sabemos que cada um dos interlocutores tem influência na

conversa. Daí, o cliente pode influenciar o atendimento. Do quadro teórico um relacionamento genuíno de longa duração entre uma empresa e seus clientes é possível, se observado na perspectiva psicológica, daquilo que ocupa o interesse do cliente. O que significa que a empresa deve abstrair-se do seu egoísmo céptico e construir um equilíbrio estável nos benefícios para si e para os seus clientes e não destacar a questão da sua lucratividade. É o cliente que decide ficar ou não com um determinado provedor. A hipótese H6 está confirmada.

Os factores que afetam o atendimento são: o clima organizacional da Empresa “A”, os trabalhadores da Empresa “A”, em particular, os que atendem, o ambiente da loja e o comportamento dos atendidos (os clientes incluindo aqueles que estão presentes no local de atendimento). Assim, está respondida a pergunta 3 da investigação.

O efeito total deste factor sobre o marketing relacional é de 0.722, podendo-se afirmar que aproximadamente 93% da associação do marketing relacional com o clima organizacional pode ser atribuída a um efeito total, hipoteticamente causal entre o clima organizacional e o marketing relacional. O efeito indirecto observável da evidência física sobre o marketing relacional é estimado em aproximadamente 0.01, sendo bem menor do que aqueles observados em relação ao clima organizacional. Assim, pode-se dizer que há um efeito forte entre o clima organizacional e o marketing de relacionamento.

Para os dois modelos, apesar de alguns coeficientes serem diferentes como explicado, o clima organizacional é favorável. O clima organizacional da Empresa “A” é considerado favorável quer avaliado com base nos seus constructos ou com a ajuda do modelo teórico das hipóteses nas duas perspectivas. Ora, pelos constructos, pesam mais os aspetos positivos que negativos. Há uma forte confiança entre os trabalhadores, pois a frequência relativa para o item “no meu departamento os colegas trabalham bem em equipa cooperando uns com os outros” é superior a 55%, o que mostra que entre os trabalhadores existe confiança. Existe também confiança entre os chefes e entre estes e os seus subordinados.

A confiança, o trabalho em equipa e a cooperação são peças suficientes para que a empresa atinja um alto nível de desempenho. Zeithaml et al. (1988), King e Garey (1997) e Baker e Fasenmaier (1997), referem que o excelente trabalho em equipa constitui o foco de empresas de alto nível de desempenho. Para o caso de atendimento o trabalho em equipa entre os que

atendem e os que dão suporte ao atendimento, aumenta a motivação individual de cada trabalhador, o que permite um bom desempenho.

Há uma relação entre o trabalho em equipa e o desempenho e é por isso que Baker e Fassenmaier (1997) e King e Garey (1997) postularam que elevados níveis de trabalho em equipa resultam numa avaliação acima da média por parte do cliente. Isto significa no caso da Empresa “A” que os clientes têm uma maior percepção de qualidade de atendimento, resultado que coincide com o encontrado pela investigação na avaliação do atendimento na perspectiva dos clientes.

Quando os trabalhadores afirmam que “estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus supervisores” porque sou tratado como humano, significa que a consideração humana é um factor importante na Empresa “A” e conjugado com os outros, aumentam a motivação. Como a motivação faz o trabalhador adquirir capacidade, a sentir-se mais envolvido e comprometido com os objectivos, o seu desempenho aumenta substancialmente.

Os resultados dos outros constructos como analisados estão na mesma direção. No modelo de análise das hipóteses destacam-se 4 elementos que contribuem para o clima organizacional, nomeadamente, a política dos RH, os processos de comunicação, o modelo de gestão e a valorização profissional.

A política dos RH é um aspeto avaliado com a ajuda de quatro indicadores, nomeadamente, a recompensa, um indicador selecionado do modelo de Kolb et al. (1986). Este factor traduz a questão dos incentivos verbais e financeiros. O desafio, que é um factor selecionado do modelo de Litwin e Stringer (1968) e traduz o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, isto é, ênfase nos incentivos positivos e não punições ou seja, sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração. Relacionamento, extraído também de Litwin e Stringer e é o sentimento de boa camaradagem em geral e de ajuda mútua que prevalece na organização. O último elemento é formação.

O modelo de gestão foi avaliado com a ajuda de dois indicadores ambos de Litwin e Stringer, nomeadamente a responsabilidade, que é o sentimento de autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho e não dependência quanto ao desempenho das suas

actividades e a cooperação que é a percepção de espírito de ajuda e apoio vindo de cima para baixo e vice-versa.

O terceiro aspeto é o processo de comunicação que também depende de dois factores clareza percebida de Sbragia (1983) e calor e apoio de Kolb et al. (1986). A clareza percebida descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as condições de progresso enquanto o calor e apoio é o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização. Os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo ou sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

O último elemento, designado por “Valorização profissional”, não é menos importante. Este aspeto também consta de dois indicadores: ênfase na participação e consideração humana, de acordo com Sbragia (1983). A ênfase na participação descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto as suas ideias e sugestões são valorizadas e aceites. A consideração humana descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos ou quanto recebem a atenção em termos humanos.

6.4 Síntese do capítulo

O capítulo de apresentação, análise e discussão de resultados consta de duas partes fundamentais, sendo uma dedicada aos dados quantitativos e a outra, a dados qualitativos. A parte dos dados quantitativos começa com a apresentação dos constructos que descrevem o clima organizacional mas antes, caracteriza a amostra usada para a recolha de dados. A análise de dados ocorre logo a seguir a apresentação.

A parte dedicada aos dados qualitativos começa com a apresentação dos documentos existentes na Empresa “A” e segue para os resultados de dados recolhidos por meio das entrevistas em grupos focais. Concluída a apresentação e análise de dados inicia-se com a discussão dos resultados. A parte final da análise que tem como objectivo verificar a veracidade das relações estabelecidas nas hipóteses, foi efetuada usando o método de *Análise de Trajetórias*.

Trabalhou-se com uma amostra probabilística aleatória simples com as seguintes características: N=232, proporção de homens e mulheres: 4 mulheres em cada 10 participantes

e 7 jovens de idades entre 25 e 40 anos; 9 em cada 10 participantes têm no mínimo um nível de formação académica média e 2/3 têm a formação superior.

Cerca de 73% têm ordenados mensais entre 20 e 100 mil meticais com maior enfoque aos que auferem entre 20 a 50 mil meticais (44.4%). 52% Situam-se entre 10 e 20 anos de antiguidade na empresa. Foram analisadas as opiniões subjetivas dos participantes relativas a confiança, comunicação, comprometimento, comportamento do trabalhador, evidência física e marketing de relacionamento. Todos estes elementos são factores que influenciam o atendimento, em particular, os primeiros três são constructos do clima organizacional.

Destaca-se o clima organizacional que nesta tese é considerado sobre dois pontos de vista. Num ponto de vista, é descrito através dos seus constructos confiança, comunicação e comprometimento e noutro, através de tais elementos da cultura organizacional como a política dos RH, o modelo de gestão, a valorização profissional e o processo de comunicação. Estas dimensões são conjugadas com os indicadores do clima organizacional seleccionados dos modelos de Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986) e Sbragia (1983).

Os resultados da pesquisa das opiniões são sistematizados nos respetivos gráficos e em seguida, o resumo da análise por cada caso. Para o caso da confiança, foram considerados 18 *itens* para medir a opinião dos participantes de entre os quais se destacam o *item* sobre (1) a formação oferecida pela empresa para a capacitação do trabalhador no desempenho das suas atividades, (2) a sua remuneração, onde o funcionário é solicitado a responder se a considera justa em relação ao trabalho que realiza; (3) a responsabilidade que lhe é atribuída, onde é solicitado a dizer se tem a liberdade de decidir sobre a forma de realizar o seu trabalho, (4) se está satisfeito com o tratamento recebido dos seus supervisores, (5) se há confiança entre os colegas; (6) se há valorização, por parte da Empresa “A”, das suas ideias, entre outros aspetos.

Dos 18 *itens*, em 10 deles, pelo menos metade dos respondentes tem opinião dividida entre as duas categorias extremas de apreciação positiva – concordo ou concordo totalmente. Considerando que os *itens* são constituídos por afirmações favoráveis pode-se afirmar que a contribuição da confiança no clima organizacional é positiva.

Há, entretanto, dados que revelam opinião em sentido negativo relativamente à remuneração, com mais de metade dos respondentes ao questionário a mostrar a sua discordância ou

discordância total. Trata-se de *itens* relacionados com o salário. Os outros componentes, como a comunicação e comprometimento, foram analisados usando-se os mesmos parâmetros e metodologia usados para a análise da confiança. E porque cada um deles tem uma contribuição positiva para o clima organizacional, este foi avaliado como favorável, ou seja, o clima organizacional da Empresa “A” é favorável.

A análise dos restantes elementos como a evidência física, o marketing de relacionamento e o comportamento dos trabalhadores, foi igualmente feita e caracteriza positivamente a Empresa “A”. Foi igualmente feita a análise factorial para a cada um dos elementos e dela foram obtidos os seguintes resultados: a) para a confiança, foram retidos três factores (F1, F2 e F3) dentre os quais F1 se revelou mais importante e agrega 36% de variância total explicada; b) para a comunicação foi retido apenas um factor forte que explica 46% da variância total observada.

Trata-se de um factor robusto com uma consistência interna $\text{Alpha} = 0,824$; c) o comprometimento tem dois factores retidos dentre os quais o que se mostra importante agrega 39% da variância total explicada pelos factores; d) a evidência física tem apenas um factor mas explica 50% da variância total observada; e) o comportamento dos trabalhadores também tem um factor que explica 52% da variância observada e o último elemento f) marketing de relacionamento com dois factores retidos que contribuem para explicar 65% da variância observada sendo que o factor mais importante explica sozinho 44% da variância total explicada pelos factores.

Voltando para as opiniões e analisando as diferenças dos sentimentos dos homens e mulheres constata-se para o caso da confiança que, as diferenças das opiniões observadas entre homens 3.2 e mulheres 3.3 da Empresa “A” são estatisticamente insignificantes e por isso, em termos de amostra os homens e mulheres têm o mesmo sentimento. Simultaneamente fez-se o teste para se confirmar que as conclusões extraídas da amostra são válidas para a população toda.

Para o caso da comunicação as diferenças também são insignificantes e portanto, a comunicação na Empresa “A” não depende de nenhum deles (idade, sexo,...). As mesmas conclusões são válidas para o caso do comprometimento. Mas para a evidência física as opiniões variam com a experiência profissional; para o comportamento dos trabalhadores, há uma considerável influência da idade, salário e experiência profissional, para o MR também

há influência da idade, antiguidade e salário. Por fim esta parte da análise quantitativa termina com a análise do modelo das hipóteses.

De acordo com a fig. 8, todas as trajetórias são estatisticamente significativas (ao nível de significância de 1%) e o modelo explica aproximadamente 74% da variação do marketing relacional. O clima organizacional apresenta sobre o marketing relacional, um efeito directo (de 0.389) e dois efeitos indirectos, um mediado pelo comportamento do trabalhador e pelo atendimento (de $0.421 \times 0.487 \times 0.535 = 0.11$) e outro mediado pelo atendimento (de 0.223);

Assim, o efeito total deste factor sobre o marketing relacional é de 0.722, podendo-se afirmar que aproximadamente 93% da associação do marketing relacional com o clima organizacional pode ser atribuída a um efeito total, hipoteticamente causal entre o clima organizacional e o marketing relacional. O efeito indirecto observável da evidência física sobre o marketing relacional é estimado em aproximadamente 0.01, sendo bem menor do que aqueles observados em relação ao clima organizacional.

Assim, pode se dizer, que há um efeito forte entre o clima organizacional e o marketing de relacionamento. Individualmente, o atendimento revela-se mais significativo para compreender o modelo de marketing relacional seguido pela Empresa “A” do que o clima organizacional. Na variação de 1 desvio padrão do clima organizacional, o marketing relacional aumenta aproximadamente 0.39 desvio padrão.

Entretanto, este aumenta perto de 0.54 desvio padrão mediante o aumento de cada desvio padrão da variável atendimento. O facto de todas as trajetórias directas serem estatisticamente significativas, corrobora de certo modo as formulações propostas sobre a associação patentes nas cinco hipóteses construídas nesta pesquisa.

A correlação linear entre o atendimento e o clima organizacional é 0.714 que se pode considerar forte, e dado o efeito total do clima organizacional sobre o atendimento pode-se afirmar que cerca de 87% (0.866) da associação do atendimento com o clima organizacional é devido a um efeito total e hipoteticamente causal entre o clima organizacional e a idade dos trabalhadores respondentes.

A correlação linear entre o comportamento dos que atendem e o atendimento é 0.752, o que revela uma associação linearmente forte. Entretanto, tendo em conta o coeficiente de trajetória encontrado, pode-se afirmar que apenas 64.8% da associação entre ambas é devida a um efeito directo e hipoteticamente causal. A associação linear entre o clima organizacional e o comportamento dos trabalhadores é caracterizada em função do seu coeficiente de 0.421, sendo moderadamente fraca.

O relatório do modelo indica haver uma associação linear consideravelmente forte, na ordem de aproximadamente 0.814 entre o marketing relacional e o atendimento. Tendo em conta o coeficiente da trajetória (0.535) pode-se afirmar que 66% do valor da associação entre estas duas variáveis deve-se ao efeito directo, hipoteticamente causal entre o atendimento e o marketing relacional.

O marketing relacional está fortemente associado ao clima organizacional, o coeficiente de correlação linear de Pearson é 0.773. E como referido anteriormente, o efeito total desta última sobre o marketing relacional é de 0.722, podendo-se, conseqüentemente, afirmar que cerca de 93% do valor total do coeficiente de associação linear entre estas duas variáveis é devido a um efeito total (directo e indirecto), por hipótese causal, entre o clima organizacional e o marketing de relacionamento.

Foram feitas e analisadas as entrevistas aos grupos focais relacionadas com o atendimento tanto do ponto de vista dos trabalhadores (dimensão estratégica do atendimento), quanto do ponto de vista dos clientes (dimensão operacional do atendimento). Os entrevistados responderam sobre a importância do atendimento na construção do marketing de relacionamento; os factores que afetam o atendimento, e, por fim, sobre a avaliação do atendimento. Esta divisão corresponde, efetivamente, às questões de controlo colocadas na pesquisa: “como se prepara, realiza e avalia o atendimento na Empresa “A”” distribuídas nas duas grandes dimensões em que o estudo se subdivide, nomeadamente, estratégica e operacional.

O estudo da importância do atendimento na construção do relacionamento constitui o cerne da investigação. Por esta razão, todas as questões relativas a ela relacionadas foram debatidas com uma maior profundidade. E para tornar a discussão mais praticas foram concebidas questões auxiliares que refletem o dia-a-dia dos entrevistados como: “será que os

trabalhadores da Empresa “A” entendem que a sua tarefa é, primordialmente, uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa?”

Ou mais simples para o trabalhador: “como trabalhador o que tem feito para tornar o atendimento um passo ou um bloco na construção do relacionamento com os clientes?” As respostas mostraram de uma forma resumida que a importância do atendimento para a construção do relacionamento entre a empresa e seus clientes centra-se nos benefícios mútuos para ambos. Por um lado, o atendimento tornou-se ferramenta de avaliação da qualidade do serviço prestado pela empresa, por parte dos clientes exigentes, em mercados abertos e com concorrência forte.

Isto significa que o atendimento é um factor chave para a escolha, por parte dos clientes, do seu provedor ou fornecedor de produtos e serviços. Neste sentido, as empresas que se destacam diferenciam-se e ganham vantagem competitiva de serem eleitas em detrimento das que negligenciam o bom atendimento. Um bom atendimento reduz as barreiras de entrada dos clientes na empresa e aumenta as barreiras de saída dos clientes existentes com base na reputação gerada pela força da palavra da boca dos clientes satisfeitos com o atendimento.

Trata-se de um exercício que começa no interior da empresa (atendimento interno entre colegas), pois se este não satisfizer as expectativas do cliente interno, muito menos satisfará as expectativas do cliente externo (cliente propriamente dito da empresa). O esforço interno vai beneficiar os trabalhadores e a empresa como um todo e esta vai beneficiar os clientes e a sociedade em geral.

A possibilidade e a habilidade dos trabalhadores serem empáticos para com os clientes tem sido, em geral, associado à percepção da qualidade de serviço, em geral, e do atendimento, neste caso particular. Por isso, os clientes têm maior probabilidade de avaliar positivamente o atendimento presencial prestado pela Empresa “A”, pois quanto maior for a empatia dos que atendem maior é a percepção da qualidade do atendimento por parte do atendido.

Considerando que cada cliente é um cliente e cada sessão de atendimento, um novo caso de estudo e que em geral “os clientes vêm a loja para pedir informações, fazer subscrição, comprar produtos e serviços ou apresentar alguma reclamação, nós agimos como facilitadores para garantir que os clientes e a empresa atinjam os seus objectivos”.

Referiram ainda que a parte mais difícil do seu trabalho é de se entender com os atendidos, “especialmente quando a sua vinda é motivada pela reclamação de alguma fatura”. Nestas circunstâncias o cliente vem já com a expectativa de ser restituído algum ou todo o valor reclamado e só isso obstrui a percepção de qualquer esclarecimento que não lhe conduz àquela expectativa.

Os clientes aos responderem a questão: “Fale dos que atendem destacando a sua apresentação, acolhimento, tempo, horário e se atendem com respeito consideração e cortesia”, classificaram de boa a postura dos que atendem. Disseram que as suas expressões faciais eram favoráveis e que transmitiam a sensação de “boas vindas” e de disponibilidade para ajudar. Elogiaram e chamaram de arte de atender ao facto de os que atendem se manterem direitos, em pé ou sentados. Associaram este facto à boa educação, simpatia e empatia. Referiram que a empatia demonstrada pelos trabalhadores da Empresa “A” torna-os acessíveis aos clientes.

A questão da empatia contribui para a avaliação positiva do atendimento. Alguns autores como Chandon, et al. (1997) introduziram ideias que relacionam a empatia com a percepção da qualidade de atendimento. Quanto ao horário e ao tempo de espera referiram estar dentro dos padrões, todavia, comentaram a necessidade de se melhorar o tempo de resposta às reclamações. Em relação à forma de atendimento, desde sempre, disseram os clientes mais antigos, que “o respeito, a consideração e a cortesia têm um valor histórico na Empresa “A”” e quem disse isso deixou uma recomendação: “não perder esses valores”. Eles declararam terem saído com os problemas resolvidos das vezes que foram à loja.

Porém, os clientes que foram à loja apenas para reclamar problemas de faturação de serviços de voz e dados em *roaming* disseram não terem saído com o problema resolvido mas com um esclarecimento exaustivo das acções que seriam levadas a cabo para a resolução do caso. Ainda assim, confessaram ter saído não só satisfeitos, mas também com o sentimento de segurança. Nos comentários à volta deste assunto, os clientes confessaram que a sua segurança depende da informação que os que atendem dão durante o atendimento, aqui está explicado porquê é importante que os que atendem tenham informação de tudo o que acontece na empresa.

De notar que alguns clientes referiram que o problema não é sair com o problema resolvido mas ter esclarecimento suficiente e o conjunto de acções que serão tomadas, incluindo o

cronograma, para se resolver o problema. E a cada momento ser atualizado do que foi feito em cada etapa de resolução do problema. Os clientes, em relação às lojas, disseram que elas contribuem positivamente para a avaliação do atendimento, pois são limpas, em termos da conceção são espaçosas, organizadas e boas.

As lojas não estão poluídas nem do ponto de vista visual nem sonoro e, por isso, são confortáveis. De facto, o estado das lojas faz parte da evidência física e esta, como dizem Parasuraman et al. (1998) e Johnston (1995), representa a parte tangível da empresa e na sua avaliação fazem parte, a estética, limpeza do espaço físico, a visibilidade da sinalética a apresentação dos que atendem. O reforço à evidência física por parte dos trabalhadores faz parte do compromisso destes se vestirem de forma padronizada e apropriada.

Assim, segundo os respondentes, a apresentação dos trabalhadores da Empresa “A” contribui para a maximização da avaliação da qualidade de atendimento e, seguindo a lógica de Parasuraman et al. (1998) e Johnston (1995), quanto maior for a percepção do cliente da evidência física maior é a qualidade de serviço percebido.

Quanto ao comportamento dos atendidos, alguns clientes disseram que se comportavam bem e que, por conseguinte, influenciam positivamente o atendimento. O seu ponto de partida é o reconhecimento de que a sua ida à loja visa apresentar alguma preocupação e pedir apoio para a sua resolução. Neste sentido, para serem ajudados têm a responsabilidade de expor a situação, de forma compreensível e se necessário exaustiva, para além de colaborar com os que atendem fornecendo-lhes toda a informação e dados que, porventura, forem a solicitar. A experiência dos atendidos mostra que, se os clientes tendem a cooperar como descrito, então, eles terão os seus assuntos resolvidos de forma rápida, reduzindo, deste modo, o seu tempo de atendimento e o tempo de espera do próximo, que é o cliente a seguir. Afirmaram ainda que quem procede desta forma é, para a maioria dos participantes dos grupos de foco, o cliente que sabe se colocar no lugar do outro e com a capacidade de apresentar as suas preocupações de forma direta e resumida. Este facilita, de facto, o trabalho dos que atendem e dos outros clientes presentes na loja. Por outro lado, os clientes mostraram que muitos dos que atendem na Empresa “A” sabem colocar-se na posição de alguém com a missão de ajudar. “Alguns agem como se fossem consultores”. Um consultor é “alguém que sabe ouvir o seu cliente e com paciência junta-se a ele na busca das soluções dos problemas”.

Para aqueles clientes é assim como os que atendem e os atendidos deviam influenciar-se mutuamente. Os que atendem é que devem gerir todos os tipos de comportamentos e saber lidar com eles para evitar que tais comportamentos afetem negativamente o atendimento. Quanto à presença de outros clientes no local de atendimento que é importante para o mesmo, alguns clientes afirmaram que esta era indiferente, particularmente quando os que atendem são flexíveis.

A maioria, porém, acha que a presença de outros clientes pode afetar tanto positiva quanto negativamente o atendimento, dependendo das circunstâncias. Para os respondentes, os clientes presentes na loja podem aumentar a incerteza relativa do tempo de espera do atendimento para quem os encontrou. Para alguém que já está na loja, a presença de outros clientes pode-lhe impor uma pressão psicológica para não aumentar o tempo de espera dos outros. Uma outra perturbação pode ser gerada pelas atitudes de qualquer presente que entender perturbar o ambiente.

A presença de outros clientes, pelos vistos, pode alterar o estado psicológico do cliente devido às potenciais alterações das expectativas em relação ao tempo de espera não apenas pelo número dos presentes mas também pelo tempo de atendimento que cada um que chegou primeiro vai levar a ser atendido.

CONCLUSÃO

O objectivo principal deste trabalho consistiu em estudar o atendimento ao cliente como um factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”. Tratou-se de um estudo holístico do atendimento presencial, desde como é preparado, concretizado e avaliado. A investigação foi desenvolvida nas dimensões estratégica e operacional usando o método misto para a recolha e tratamento de dados. A dimensão estratégica procurou compreender o nível de comprometimento dos trabalhadores e de prioridade que a Empresa “A” atribui ao atendimento.

Neste contexto, a perspectiva examinou como o atendimento é preparado, através do estudo da relação entre o ambiente de trabalho percebido e vivido pelos trabalhadores. A dimensão operacional, por seu turno, procurou compreender a influência tanto dos factores contextuais da infraestrutura da loja onde se realiza o atendimento, quanto dos expressos por meio de atitudes dos que atendem²⁶ e dos atendidos durante o atendimento.

Optou-se por uma amostra aleatória simples construída com base na teoria de sorteio para a recolha de dados quantitativos, auxiliada por um questionário cuja consistência interna foi testada e validada usando o coeficiente Alpha de Cronbach.

As conclusões do estudo foram elaboradas com base na referida amostra e inferidas para a população estudada através da introdução do teste de hipótese. Tal como referido, a análise de dados quantitativos foi realizada com base na estatística descritiva e inferencial, apoiada em frequências relativas suportadas pela análise factorial e pela análise das correlações baseadas no programa SPSS (Statistical Program for Social Science) e pelo método de análise de trajetórias.

Este último ajudou, do ponto de vista quantitativo, na confirmação das hipóteses, verificação dos objectivos inicialmente definidos e resposta às questões da pesquisa. A dos dados qualitativos foi baseada na análise de conteúdo e a conjunta foi baseada na confrontação e triangulação dos dados quantitativos, qualitativos com a teoria durante a discussão dos resultados.

²⁶ Reporta a questão da influência do comportamento dos trabalhadores no atendimento.

Dum modo geral, o estudo apresenta as seguintes conclusões: (i) o clima organizacional da Empresa “A” é favorável, (ii) os objectivos do estudo foram alcançados, (iii) a pergunta e as questões da investigação foram respondidas e as hipóteses confirmadas.

O estudo da importância do atendimento na construção do relacionamento entre a Empresa “A” e os seus clientes constitui o cerne da investigação. Por isso, em relação à questão principal da investigação o trabalho empírico analisou, num primeiro momento, o nível de prioridade que a Empresa “A” atribui ao atendimento.

Dessa análise concluiu-se que o atendimento ocupa um lugar cimeiro na Empresa “A” e como corolário há, segundo a pesquisa documental, investimento em pesquisas periódicas de satisfação de clientes em relação ao atendimento, acções de formação em atendimento para além de investimento nas lojas. Estas, de acordo com o estudo (gráfico 4), são limpas, arrumadas, confortáveis, acolhedoras e proporcionam ambiente calmo e atractivo.

Num segundo momento, para a resposta de todas as questões secundárias da pesquisa elaborou-se, para além do questionário, perguntas para a entrevista em grupos de foco para os atendidos e os que atendem, que reflectem o seu dia-a-dia, conforme descrito na metodologia.

Assim, quanto à primeira sub-questão “os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa?”, as perguntas auxiliares contidas nos anexos I, II e III, dirigidas tanto a trabalhadores quanto a clientes e delas, conforme as tabelas 10 e 12 ou gráficos 5 e 6, da análise qualitativa e as respectivas respostas das entrevistas aos grupos focais, conclui-se que os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa.

Esta conclusão deriva de conclusões parciais encontradas ao longo do trabalho empírico, nomeadamente: (i) a Empresa “A” usa o atendimento como bloco de construção do marketing de relacionamento com os clientes; (ii) na Empresa “A” o cliente é atendido com respeito e consideração. Os trabalhadores atendem ao cliente como gostariam de ser atendidos e (iii) os trabalhadores entendem que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente.

Em relação à questão 2: “a confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelidade à empresa?” Usando os mesmos elementos de suporte concluiu-se: (i) o atendimento da Empresa “A” faz os clientes permanecerem clientes para sempre. Esta conclusão nos parece objectivo de todo o esforço de marketing de relacionamento; (ii) na Empresa “A” a empatia ajuda a dinamizar o marketing de relacionamento e (iii) os próprios clientes afirmaram em unanimidade que a Empresa “A” merece a sua lealdade, graças aos vários atributos positivos incluindo, a cortesia, rapidez, pontualidade e assiduidade que os que atendem exalam e (iv) na Empresa “A” nunca fazemos o cliente perder o seu tempo no atendimento.

O estudo revela que os trabalhadores da Empresa “A” têm a consciência dos objectivos estratégicos que se pretendem atingir com o atendimento. Tal consciência é consubstanciada pelo amor ao próximo dos trabalhadores entre si e para com os clientes. A frase “atendo como gostaria de ser atendido”, mostra que eles sabem se colocar no lugar do outro e preocupar-se com as preocupações de outros.

Este amor gera uma atmosfera de confiança fundada nas relações de ajuda mútua, que lhes permite uma maior coordenação interna nas actividades da cadeia de valor (atendimento), conferindo vantagem competitiva à Empresa “A”. Portanto, a Empresa “A” usa o atendimento como uma ferramenta de criação de vantagem competitiva, daí o esforço apresentado nas tabelas. O clima organizacional, antecedente do atendimento, é analisado como factor catalisador da motivação para o trabalho.

O estudo mostra que o atendimento na Empresa “A”, como ferramenta estratégica alcança os seus objectivos, pois os clientes permanecem por longo tempo e avaliam positivamente a qualidade de serviços prestados pela Empresa “A”, conforme as descrições que fazem baseadas na interação face-a-face tida durante as sessões de atendimento. Daí, pode-se concluir que os clientes da Empresa “A” usam o atendimento para avaliar a qualidade de serviço prestado pela Empresa “A”. Importa destacar que esta avaliação inclui a coordenação interna para além daquela que o cliente se apercebe nas sessões de atendimento.

E por fim, temos a Pergunta 3: “quais são os factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”?” No fundo esta questão é relativa à identificação dos factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”. Neste caso, foram identificados seis factores, a saber, clima

organizacional, evidência física, comportamento dos que atendem, clientes presentes no local de atendimento, comportamento dos atendidos e marketing de relacionamento. O clima organizacional e a evidência física são, nesta tese, considerados antecedentes do atendimento. O comportamento dos que atendem, dos atendidos e dos outros presentes no local de atendimento são factores que influenciam-no durante a sua realização. O MR é o único factor que resulta (consequente) do atendimento.

Esta declaração dos clientes de que a Empresa “A” merece a sua lealdade deve-se, segundo eles, aos vários atributos positivos incluindo, a cortesia, rapidez, pontualidade e assiduidade que os que atendem exalaram durante o atendimento. No fundo, o cliente decide ser leal porque acredita na qualidade de serviço prestado pela Empresa “A” e acima de tudo, segundo o estudo, devido à simpatia, empatia, entusiasmo e disposição para ajudar, dos que atendem que lhes inspira confiança.

Assim, podemos concluir que os clientes usaram o atendimento para avaliar a qualidade de serviço e tomar a decisão de permanecer clientes. Analogamente, podemos concluir que a Empresa “A” usa o atendimento para se diferenciar dos seus concorrentes e ganhar não só o maior número de clientes mas o maior número de acções por cada cliente.

Semelhantemente, pode se concluir que a importância do atendimento para a construção da relação com o cliente, do lado da empresa está em ter recursos necessários para criar a vantagem competitiva e a diferenciação necessária em indústrias onde a tecnologia, produtos e serviços são indiferenciados. O atendimento é uma arma de diferenciação e instrumento de criação da vantagem competitiva. Do ponto de vista do cliente, o atendimento é um instrumento de avaliação da qualidade de serviço e tomada de decisão sobre o provedor de produtos e serviços.

Como referido, o estudo concluiu que o clima organizacional da Empresa “A”, avaliado pelos seus constructos principais, é favorável. Uma análise circunstanciada feita sobre os constructos comprometimento, confiança e comunicação revelou que cada um deles e todos em conjunto contribuem favoravelmente para o clima organizacional da Empresa “A”.

Como corolário disso, os trabalhadores têm um elevado nível de comprometimento que se traduz na sua lealdade com a empresa, consubstanciada pela proclamação positiva feita por

cada um dos mais de 90% dos participantes, que disseram o seguinte: (a) “a Empresa “A” merece a minha lealdade; (b) a Empresa “A” tem imenso significado para mim e por fim, (c) sinto e vivo os problemas da Empresa “A” como meus.

Estes elementos levam a concluir também que os trabalhadores têm um sentimento profundo de pertença, o que pode estar relacionado com o seu envolvimento na vida e nos processos da empresa. Com efeito, o comprometimento está relacionado com o envolvimento e a lealdade do indivíduo. Por isso, se o trabalhador está comprometido com a Empresa “A”, então ele é, simultaneamente, responsável, empenhado, dedicado e atribui um certo nível de prioridade às suas actividades conforme a relevância que elas têm para a estratégia global ou comercial da empresa.

Daqui podemos, adicionalmente, concluir que se a equipa dos que atendem, nas lojas da Empresa “A”, tivesse todos os recursos necessários para o atendimento e não dependesse doutros setores para a satisfação das exigências dos clientes, então, o atendimento ao cliente na Empresa “A” seria excelente. Com base no estudo podemos concluir que o nível de comprometimento na Empresa “A” é favorável.

Entendemos que o que dificulta o atendimento é a dependência linear que os que atendem têm dos setores de suporte e da falta de recursos para a satisfação da qualidade técnica do atendimento. Assim, pode-se inferir que os que atendem não têm tudo o que necessitam para satisfazer as expectativas dos clientes no atendimento. Neste caso, a prevalência da cultura de ajuda mútua e o nível de confiança mútua entre os trabalhadores precisam de ser robustecidas. Por via de regra, a confiança ajuda os colaboradores a sentirem-se parte do trabalho, o que promove o autorrespeito, a criatividade, a participação e o sentimento de bem-estar. Estas propriedades geram a motivação e uma interação forte, que em geral flui, originando a cooperação mútua nos envolvidos.

O pensamento dos trabalhadores de que os gestores da empresa colocam o atendimento no plano secundário é, hipoteticamente, gerado por falta de comunicação efetiva ou de visibilidade dos gestores como líderes de comunicação e de questões complexas da empresa. Ao longo da pesquisa, houve, por várias vezes, contribuições com igual tendência e valor do fraco nível de envolvimento dos gestores nos processos de atendimento mas por uma

quantidade não significativa de pessoas. E como tal, o pensamento foi absorvido pelo debate do grupo e pela triangulação dos dados e métodos.

As opiniões dos respondentes são independentes das variáveis sociodemográficas pois, as diferenças observadas são estatisticamente não significativas. O índice do comprometimento não é influenciado por nenhuma delas. A confiança entre os colegas de um mesmo departamento que lhes permite desenvolver o trabalho em equipa, cooperando uns com os outros deve ser expandida para uma confiança entre os grupos permitindo que se confiem uns aos outros por toda a empresa. Até aqui a percepção que se tem é de que o nível de confiança na Empresa “A” é elevado ao nível dos departamentos e, “timidamente”, concluímos, que há um nível elevado de confiança em toda a Empresa “A”.

A confiança, por via de regra, resulta do conhecimento mútuo entre as pessoas e é, na visão de Morgan e Hunt (1994), um dos ativos mais valiosos que uma empresa pode ter para conquistar a fiabilidade dos clientes. A confiança entre os colegas constrói-se da experiência que cada um tem sobre o outro, e a cada momento pode aumentar ou diminuir, dependendo do aumento ou diminuição da habilidade que cada um tem de prever o comportamento do outro com base nos comportamentos anteriores.

O estudo constatou que a confiança é mais consistente em cada departamento onde cada trabalhador tende a analisar, com uma maior profundidade, a consistência, honestidade e competência de outros. Esta conclusão leva a uma outra interessante: prevalece um nível de departamentalização elevado na Empresa “A”. A existência de um grupo estatisticamente significativo de trabalhadores cerca de noventa por cento que se mostrou não satisfeito com os seus salários comparados com a média paga por outras entidades empregadoras da praça e com o trabalho feito; adicionado a um outro de cerca de oitenta por cento de participantes, igualmente, não satisfeito com o sistema de promoção nas carreiras promocionais e que já concluiu que na Empresa “A” não existe um sistema justo de promoções, pode minar o clima organizacional da Empresa “A”.

A confiança, também está associada à satisfação, comprometimento e valor. Alguns autores como Crosby, Evans e Cowles (1990) consideram a confiança um indicador de qualidade de um relacionamento. Estes autores e outros em conjunto consideram que a confiança contribui, em grande medida, para a melhoria contínua do desempenho de uma empresa.

A confiança na Empresa “A” está associada à componente formação como aspeto importante no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Os dados da análise qualitativa corroboram os da análise quantitativa. Todavia, há escassez de oportunidades para as pessoas participarem nas ações de formação. Segundo a indicação do gráfico, apenas um terço dos trabalhadores têm oportunidades e os restantes, não.

Desta associação pode se concluir que o aumento da possibilidade de participação de trabalhadores em ações de formação pode resultar num aumento do índice de confiança, provavelmente, proporcional à contribuição do factor para a explicação da variância total explicada.

Para o constructo comunicação, conclui-se que o nível de comunicação na Empresa “A” é favorável a um bom desempenho. A comunicação fomenta a confiança e propicia a informação relativa às necessidades e expectativas das partes, o que ajuda a desenvolver os relacionamentos. Segundo Maximiano (2007, citado por Marchiori, 2010), “da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório” (p. 148). Por isso, Marchiori (2010), numa perspectiva de incitar o fortalecimento das relações organizacionais que otimizem o desenvolvimento dos seus trabalhadores, sugere negociações sociais do significado. E para tal, sugere que as organizações pensem na “comunicação como um processo de construção de relações internas” (p. 145).

O estudo concluiu ainda que a comunicação na Empresa “A” está associada ao factor “interação interpessoal” entre colegas. Do ponto de vista da análise factorial, a interação interpessoal explica 46% da variância total explicada; trata-se de um factor robusto mesmo em termos da sua consistência interna. Ao nível da amostra, o índice de comunicação não depende de nenhum dos elementos sociodemográficos da segmentação apresentada (sexo, idade, experiência profissional e salário). De facto, as diferenças que os dados apresentam não são estatisticamente significantes para as referidas variáveis.

O cumprimento dos seguintes objectivos da pesquisa foi verificado: (i) estudar o atendimento como factor dinamizador do marketing de relacionamento, tendo a Empresa “A” como estudo de caso; (ii) examinar a relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que estes têm da importância da sua tarefa; (iii) Descrever a importância do atendimento para a

Empresa “A” e para os seus clientes; (iv) Verificar se a relação nutre o atendimento percebido pelo cliente e a sua permanência como cliente; (v) Mostrar a relação entre o comportamento dos trabalhadores e o clima organizacional; (vi) Verificar a relação entre o clima organizacional e o atendimento e (vii) Avaliar a relação entre o comportamento do trabalhador e o atendimento.

O primeiro objectivo “examinar a relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que estes têm da importância da sua tarefa. Este objectivo equivale, em termos práticos a examinar a relação entre o comportamento dos trabalhadores (engajamento) e a importância do atendimento (sua tarefa), o que é concretizado neste trabalho através da hipótese H4. Assim, existe uma relação intrínseca entre o enunciado do sexto objectivo e a formulação da hipótese H4: “o comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o atendimento”.

Assim sendo, a confirmação da hipótese H4 torna-se o meio eficaz de ter o objectivo verificado. Para confirmar a H4 foi necessário e suficiente uma observação atenta ao modelo de análise das hipóteses usando o método de análise das trajetórias. Fica fácil concluir a existência da relação entre as duas dimensões e a intensidade dessa relação. Trata-se de uma relação forte, pois o coeficiente de regressão linear é aproximadamente igual a 0.50.

Por outro lado, das declarações dos que atendem, particularmente quando cada um afirma: “atendo aos outros como gostaria de ser atendido”. Associado às opiniões subjetivas dos clientes dos grupos focais que mostram o quão empático é a equipa dos que atendem e muitos outros atributos relacionados com os esforços empregues pelos trabalhadores na tentativa de agradar os clientes, conclui-se que existe uma relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que estes têm da importância da sua tarefa e assim, está verificado o cumprimento do objectivo 1 da pesquisa: “examinar a relação entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que estes têm da importância da sua tarefa”.

Neste trabalho o atendimento é visto como um factor que dinamiza o marketing de relacionamento ou simplesmente, uma estratégia. Postas as coisas nestes termos, estabelece-se uma ligação, também intrínseca, em termos de conteúdo, entre o objectivo 1 e a primeira questão de investigação: “os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de relacionamento da empresa” com os seus clientes. Da equivalência da tarefa dos

trabalhadores ao atendimento e de relacionamento da empresa ao marketing de relacionamento, a proposição da primeira questão transforma-se em: “os trabalhadores da Empresa “A” entendem o atendimento como uma estratégia de marketing de relacionamento”. Assim, estamos perante a hipótese H5: “o MR está fortemente relacionado com o atendimento”.

Com base nos raciocínios usados no caso anterior, o atendimento está relacionado com o MR com um coeficiente de relação superior a ($r=0.53$). Apesar de que esta hipótese já foi confirmada na discussão de resultados importa demonstrar a sua validade usando outros métodos. Nos diversos gráficos da parte empírica do estudo há visualização de frequências ou coeficientes, que comprovam a hipótese. A frequência de acima de 92% de trabalhadores cada um a afirmar “entendo que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente” e acima de 58%. Uma outra proposição com um teor similar diz: “a Empresa “A” usa o atendimento como bloco de construção do MR com os clientes”.

A conclusão preliminar desta frase pode ser: (i) há, por parte dos trabalhadores, o conhecimento da necessidade de construção de relacionamento com o cliente como objectivo estratégico da empresa. (ii) há também, por parte dos mesmos trabalhadores, o conhecimento do uso do atendimento como estratégia para se lá chegar.

Daqui, podemos concluir que os trabalhadores conhecem os objectivos que a empresa pretende alcançar do ponto de vista comercial, através do seu empenho no atendimento. Associando estes resultados ao valor da triangulação como feito na discussão de resultados, podemos afirmar do elevado nível de comprometimento dos trabalhadores, do seu comportamento favorável durante o atendimento e com base nos pronunciamentos de ambos - os que atendem e os atendidos - o seguinte:

Há uma relação forte entre o engajamento dos trabalhadores e a consciência que os mesmos têm dos objectivos que a empresa pretende alcançar com o trabalho que realizam. Ou seja, o empenho demonstrado pelos trabalhadores na realização das suas tarefas não é casual, mas sim, motivado pela consciência que têm da importância da sua tarefa. Portanto, eles entendem que a sua tarefa constitui uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa para com os seus clientes e conhecem os benefícios gerados por esse engajamento para a empresa e para os clientes.

Assim, confirma-se que “o MR está fortemente relacionado com o atendimento” que é a H5. A primeira proposição volta a reforçar a questão da consciência referida no objectivo 1 e a segunda mostra a concretização da primeira proposição. O objectivo 2: “ Descrever a importância do atendimento para a Empresa “A” e para os seus clientes”, também está cumprido. Esta investigação consta de quatro questões, uma principal e três secundárias, nomeadamente: (i) questão principal: “Qual é a importância do atendimento para a construção da relação entre a Empresa “A” e os seus clientes?” E as secundárias são, respetivamente: (ii) Os trabalhadores da Empresa “A” entendem a sua tarefa como uma estratégia de marketing de relacionamento da empresa (iii)

A confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelização à empresa? (iv) Quais são os factores que influenciam o atendimento na Empresa “A”? A descrição da importância do atendimento é um dos maiores objectivos desta tese, porque está relacionado com a questão principal da investigação. A discussão desta questão foi exaustiva nos grupos focais e dessa discussão, conclui-se o seguinte:

Existem dois pontos de vista para a descrição da importância do atendimento ao cliente, nomeadamente, o do cliente e do trabalhador. Do ponto de vista do cliente, este usa o atendimento como uma ferramenta crítica para avaliar a qualidade de serviço prestado pela empresa. Assim, o atendimento ajuda o cliente a tomar decisões relacionadas com a escolha de fornecedores ou provedores de produtos ou serviços em função da sua experiência anterior com a empresa.

Por consequência direta disso, do ponto de vista do trabalhador, representante da empresa, o atendimento é usado como um diferencial competitivo, especialmente para as que operam em indústrias em que a tecnologia, os produtos e serviços são indiferenciáveis ou de difícil diferenciação, como a Empresa “A”.

O atendimento é, também, descrito como uma estratégia de atracção e retenção de clientes, pois reduz as barreiras de entrada de clientes novos, aumenta as de saída de clientes já existentes e por fim, reduz os custos de atracção de clientes para a empresa, que incluem os custos de marketing de comunicação. Estes custos passam a ser “assumidos” por clientes satisfeitos, na propagação da sua satisfação aos seus conhecidos. Estes últimos sentem-se

convidados a visitar a empresa e se forem bem atendidos, também, passarão a fazer o mesmo e a empresa ganha um maior número possível de clientes, maiores volumes de negócio.

Mas a importância do atendimento para o relacionamento não termina na atração de clientes e na obtenção do maior número possível de clientes. Há o desafio da sua gestão para manter ou aumentar o nível de satisfação e mantê-los clientes para sempre. O atendimento é o elo de ligação, o ponto de encontro entre o cliente e a empresa para negociar aspectos que nutrem a relação entre os dois.

O objectivo 3: “ Verificar se a relação nutre o atendimento percebido pelo cliente e a sua permanência como cliente”. Há uma relação entre este objectivo e a segunda questão de investigação: “a confiança gerada pela satisfação de clientes pelo atendimento na Empresa “A” traduz-se na sua fidelização à empresa?”

Quanto à segunda questão, a resposta é afirmativa. O atendimento na Empresa “A” faz os clientes primeiro repetir a compra e por fim, permanecerem clientes para sempre. Partindo da discussão anterior e da percepção da ênfase a tais proposições dos clientes como “a Empresa “A” merece a minha lealdade”, “eu confio na Empresa “A”” entre as admirações apresentadas por clientes a favor dos profissionais do atendimento reconhecendo-lhes como missionários que ajudam, conclui-se que a Empresa “A” proporciona um atendimento satisfatório, que faz os clientes voltarem sempre que precisarem de um serviço da natureza daquele que lhes foi prestado na loja. Porém, do ponto de vista da análise quantitativa as respostas favoráveis totalizam uma frequência de apenas 40%.

Conclusão: A relação nutre o atendimento percebido pelo cliente e a sua permanência como cliente. Esta conclusão é também consequência dos aspectos tratados na primeira questão, isto é, o que motiva que o atendimento seja satisfatório ou memorável como vem na análise e discussão de resultados é o conhecimento da importância de um bom atendimento para os objectivos da empresa. A satisfação e a repetição da compra e a permanência para sempre são assuntos bastante importantes para discutir à luz do atendimento.

Objectivo 4: “Mostrar a relação entre o comportamento dos trabalhadores e o clima organizacional”. Este objectivo está relacionado com a hipótese 1: H1: “O comportamento do trabalhador está fortemente relacionado com o clima organizacional”. Começando pela

hipótese e seguindo a filosofia que orientou a confirmação das primeiras duas hipóteses H4 e H5 temos, de acordo com o modelo de análise das trajetórias, que o clima organizacional está relacionado com o comportamento dos trabalhadores por um coeficiente de regressão (reg=0.4205) usando o modelo de análise das trajetórias I e (reg=0.7105) usando o modelo de análise das trajetórias II, uma média de (reg=0.5655), o que confirma a hipótese na totalidade e o objectivo 4, verificado.

Em relação ao clima organizacional a figura 9 traz dados mais fortes da relação clima organizacional comportamento de trabalhadores, provavelmente porque na figura 9, os constructos afetam de forma mais direta os trabalhadores (política dos recursos humanos, valorização profissional, modelo de gestão e processo de comunicação) do que os outros (confiança, comunicação e comprometimento).

O objectivo 5: “verificar a relação entre o clima organizacional e o atendimento”. Está verificado. Este objectivo está relacionado com a hipótese H2: “o atendimento ao cliente está relacionado com o clima organizacional”. E através dos modelos I e II da análise das trajetórias, a relação é estabelecida, respetivamente, com os seguintes coeficientes, (reg=0.4167) e (reg=0.6628) uma média (reg=0.5398).

Foram tratados de forma direta os objectivos 1 a 5 e o objectivo seis foi verificado automaticamente com a hipótese H4. As perguntas de pesquisa desde a principal e duas das secundárias foram já tratadas à semelhança das hipóteses H1, H2, H4 e H5. Tendo concluído o tratamento dos objectivos, vamos agora responder à pergunta 3 e tratar as hipóteses H3, H6, H7, H8, H9 e H10.

O estudo propõe como antecedentes ao atendimento, o clima organizacional e a evidência física e o marketing de relacionamento, como consequente. Os outros elementos como os comportamentos dos que atendem, atendidos e dos outros clientes presentes influenciam o atendimento no momento da verdade. O desenvolvimento do trabalho mostra como cada um destes elementos influencia ao atendimento sob a forma de hipóteses.

No fundo o clima organizacional afeta o atendimento de forma direta e através do comportamento dos que atendem e a evidência física, através do comportamento do cliente e este último influencia o atendimento de forma direta e através do comportamento dos que

atendem. Não é possível afirmar em que medida o comportamento dos atendidos influencia o atendimento, o marketing de relacionamento e o comportamento dos que atendem.

Está confirmada a relação entre o atendimento ao cliente e o clima organizacional e é realmente forte no modelo II da análise de trajetórias assume um coeficiente de regressão superior a 0.65. H2: O atendimento está fortemente relacionado com o clima organizacional (reg=0.6620).

H4: O comportamento do trabalhador está relacionado com o atendimento (reg=0.4874).

H5: O MR está fortemente relacionado com o atendimento (reg=0.4138).

A evidência física influencia o atendimento e tem um coeficiente de regressão (reg=0.0896).

Aprofundamento das hipóteses não tratadas estatisticamente no modelo das trajetórias:H8 e H9. Estas duas hipóteses são duais (H8: o comportamento do cliente influencia o do trabalhador e H9: o comportamento do trabalhador influencia o do cliente). Uma sessão de atendimento é, na essência, uma comunicação interpessoal. O seu sucesso ou insucesso não depende apenas do emissor mas também, e se calhar em grande medida, do comportamento do recetor.

Aliás, estes dois interlocutores (emissor e recetor) vão, de forma contínua, mudando de papéis no decurso da comunicação como um processo e se influenciando um ao outro. O emissor tende a influenciar o recetor a seguir as suas ideias e como o processo de comunicação é dinâmico na mudança de papéis (o emissor passa a recetor e vice versa), o novo emissor tende também a fazer o novo recetor a aceitar as suas ideias e influenciam-se mutuamente e em conjunto ou isoladamente influenciam o atendimento.

Daqui, a hipótese H7 está confirmada. H6: O MR está fortemente relacionado com o comportamento do cliente. Podemos confirmar esta hipótese a partir da confirmação das hipóteses H7, H8 e H9, pois destas hipóteses sabemos que cada um dos interlocutores influencia a conversa. Dai, o cliente pode influenciar o atendimento. Mas como o atendimento influencia o MR, a H6 fica confirmada. De forma direta é perceptível que durante o atendimento constrói-se o MR e o comportamento do cliente é, na maior parte das vezes, o determinante. Referimos que o atendimento é ferramenta para a avaliação das empresas e tomada de decisão por parte dos clientes. Portanto, o cliente é quem toma a decisão.

H10: A evidência física influencia o comportamento do cliente. Esta hipótese é tratada em simultâneo com a presença dos outros clientes no local de atendimento. Na verdade os clientes presentes no local de atendimento completam o ambiente da loja. Segundo Lovelock (2006), o modelo de estímulo resposta de Russel adaptado de psicologia ambiental postula que a percepção e a interpretação consciente ou não do ambiente, do local do atendimento, influencia o modo como as pessoas se sentem e por conseguinte, o atendimento.

O mesmo autor refere que no modelo de estímulo resposta de Russel os sentimentos são fundamentais, pois são eles e não as percepções nem os pensamentos que estimulam o comportamento. Por isso, a presença de outros clientes no local de atendimento, influenciam o atendimento.

Elementos com particular destaque como a cor da pintura do interior da loja, influenciam, de uma forma geral, as nossas emoções. A pintura e a ornamentação das lojas da Empresa “A” tem impacto nas emoções e afetam o processo de tomada de decisão de cliente. Muitos académicos, como Solomon (2002), acreditam que as cores, desempenham um papel estratégico na vida do consumidor.

Conforme aqueles autores, as cores influenciam as nossas emoções de forma mais direta. As sensações, produzidas pelo uso das cores, instigam, influenciam, ampliam ou reduzem formatos e geram sensações no consumidor, criando um fluxo de informações que ajudam na tomada de decisões. Um outro elemento é o cheiro agradável, que permite o cliente permanecer na loja por muito tempo e se distrai do tempo de espera.

Conclui-se que na Empresa “A” a planificação do atendimento começa dentro da empresa com a figura de cliente interno que, no fundo, é um trabalhador de um departamento a quem são oferecidos produtos e serviços por colegas de outros departamentos. O ponto de partida para que este atendimento tenha a qualidade desejável é a intenção dos gestores para a satisfação dos seus clientes, proporcionando-lhes uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e baixa ameaça que se operacionaliza através da coerência entre o que eles falam e fazem.

Da análise dos factores sociodemográficos dos participantes conclui-se que há uma associação estatisticamente significativa entre (i) a escolaridade e o ordenado mensal dos trabalhadores

da Empresa “A”, significando que o ordenado mensal dos trabalhadores tem alguma relação com a sua escolaridade e a experiência profissional.

Por outro lado, os dados mostram que mais de dois terços (62.1%) dos participantes são técnicos superiores e cerca de (73.3%) têm os seus ordenados mensais entre 20 e 100 mil meticais, com maior enfoque para o grupo dos que auferem entre 20 e 50 mil meticais (44.4%). Como explicar que cerca de 90% dos participantes estejam não satisfeitos com os seus salários, comparados com a média do que é pago por outras entidades empregadoras e com o trabalho realizado?

Na análise dos constructos constatou-se que as opiniões dos respondentes são independentes das variáveis sociodemográficas pois, as diferenças observadas são estatisticamente não significativas. Isto por sua vez levou à conclusão de que o índice do comprometimento não é influenciado por nenhuma daquelas variáveis (sexo, idade, experiência profissional e salário).

Nos estudos de Reisman (1979, citado por Mello et al., 2006), concluiu-se que os homens são diferentes das mulheres no nível de comprometimento, de disposição para o relacionamento e no das manifestações emocionais, uma vez que as mulheres envolvem-se mais emocionalmente e são mais comprometidas no relacionamento do que os homens. Se isto é verdade, a que se deve a diferença das conclusões nos dois estudos: derivam de aspetos culturais, ou provêm da diferença dos contextos de estudos realizados?

Na perspectiva do marketing de relacionamento não é foco principal das empresas o lutar pela conquista do maior número possível de clientes, nem procurar clientes para os seus produtos e serviços. O marketing relacional está focado na satisfação do maior número possível de necessidades de cada cliente e na produção daquilo que a empresa pode vender. Nesta tese, defendemos, no entanto, que o atendimento é um factor dinamizador do marketing relacional e que, as empresas necessitam proporcionar um atendimento de elevada qualidade para se manterem no mercado.

Argumentamos que um atendimento de alta qualidade reduz a barreira de entrada de novos clientes e, simultaneamente, aumenta a barreira de saída de clientes existentes. A atracção de novos clientes sem a saída dos existentes aumenta o número total de clientes, o que conduz e potencia a angariação ainda de um maior número possível de clientes. Mas esta conclusão

entra em (aparente?) contradição com os pressupostos dominantes no marketing de relacionamento e debatidos nesta tese.

Por outro lado, traduz-se em liderança de mercado. Esta, por sua vez, constitui o sonho de qualquer empresa num ambiente competitivo. Colocada a questão nestes termos, emerge uma outra: como explicar esta situação contraditória? Querera isto dizer que no marketing de relacionamento não há liderança do mercado? Como, em termos práticos e reais, “parar” uma empresa de vender o que produzir para começar a produzir o que pode vender? Na realidade, procurar clientes para os produtos e serviços da empresa está associado a riscos e incertezas elevadas para a lucratividade enquanto produzir o que pode vender, associa-se a baixos índices tanto de risco quanto de incertezas de lucratividade.

Tanto as questões de reflexão aqui colocadas quanto as colocadas ao longo do trabalho como equívocos constituem os principais desafios e, simultaneamente, alicerces para tornar o atendimento um factor robusto na dinamização do marketing de relacionamento. Entendemos que o atendimento em geral e o das reclamações, em particular, constituem ocasiões únicas de estudo de mercado a custo zero, para a identificação das necessidades latentes dos clientes, bem como das tendências do mercado, rumo à construção conjunta de produtos e serviços e de relacionamento com os clientes.

Referências Bibliográficas

- Adams, L. I. L., Bettero, H. M. O., Andrade, I. V. N., Ribeiro, L. F. & Trinks, A. P. S. (2012). *Cartilha de excelência no atendimento e boas práticas na PGU* Brasília, Brasil: Procuradoria-Geral da União Gabinete da Procuradoria.
- Alberoni, F. & Veca, S. (1992). *O altruísmo e a moral* (2ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Rocco.
- Almeida, D., Santos, M. A. R. dos. & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do coeficiente Alpha de Cronbach nos resultados de um questionário para a avaliação de desempenho da saúde pública. In XXX Encontro Nacional de Engenharia de produção, *Anais de Associação Brasileira de Engenheiros de produção*, 1-12.
- Almeida, L. I. S. & Costa, G. M. T. (2012). Pedagogia empresarial – a importância da valorização humana na empresa. *Revista de educação da IDEAU (REI)*, 7, 1-14.
- Almeida, T. N. V., Bezerra, A. L. A., Ribeiro, E. C. S. & Madeiros, A. S. V. (2016). Mais com menos: marketing de guerrilha como estratégia diferenciada na conquista do consumidor. *Método de pesquisa em administração, I*, 13-24.
- Almeida, A. R. & Botelho, D. (2006). *Construção de questionários. Pesquisa quantitativa em administração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Alves, J. N., Bastide, V. L. & Klein, L. L. (2012). Os fluxos de comunicação de corpo de bombeiros: estudo de caso no interior de Rio grande Sul. *Rev. Estud. Comum, Curitiba*, 13, 37-45.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª. ed.). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amaral, V.C. & Santos, A. C. O. (2014). A comunicação organizacional “sem fronteiras”: as estratégias de comunicação nos canais on-line da ONG MSF para sensibilizar os Brasileiros em relação à África. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN-Dourado -MS*, 3, 4-15.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1999). *Business market management. Understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Appolinário, F. (2012). *Metodologia da Ciência: Filosofia e prática da pesquisa* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Cengage Learning.
- Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K. & Abdalla, M. M. (2013). *Estratégia de triangulação: objetivos, possibilidade, limitações e proximidades com o pragmatismo*. Brasília, Brasil: EnEPQ.
- Aubert-Gamet, Cova, V. B. (1999). Servicapess: from modern non-places to postmodern places. *Journal of business research, special issue: service marketing & management: European contributor*, 44, 37-45.
- Barakat, L. L., Lara, J. E. & Gosling, M. (2011). O surgimento da escola de pensamento de marketing de relacionamento e seus fundamentos. *Revista pretexto*, 3, 29-46.
- Bardin, J. M. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: edições 70, Lda.

- Bardin, J.M. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, Lda.
- Barlow, R. (1992). Relationship Marketing. The ultimate in customer service. *Retail control*, 60, 29-37.
- Barnes, J. G. (2002). *Segredo de gestão pelo relacionamento com os clientes CRM*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Bartels, R. (1976). The history of marketing thought (2nd. ed.). Columbus, Ohio: Grid.
- Barreto, I. F. & Crescitelli, E. (2008). O futuro do marketing de relacionamento, *ESPM*, 4, 96-101.
- Baker, D. A. & Fassenmaier, D. R. (1997). Effects of service climate on managers and employees rating of visitors service quality expectations. *Journal of travel research*, 1, 15-22.
- Bakke, H. A., Leite, A. S.M. & Silva, L. B. (2008). Estatística multivariada: aplicação da análise factorial na Engenharia de produção. *Revista brasileira de Gestão Industrial*, 4, 01-14.
- Bateson, J. S. & Hoffman, D. (1999). *Services marketing. Concept, strategy & cases* (4th. ed.). Mason, Ohio: The Dryden Press.
- Bedani, M. (2007). Efectividade das equipas de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. *Anais do encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*. Rio de Janeiro, 1-13.
- Begniss, H. S. M., Estivaleta, V. F. B. & Pedroso, E. (2007). Confiança, comportamento oportunista e quebra de contractos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. *Gestão e Produção*. São Carlos, 2, 311-322.
- Bennis, W. (1996). *A função do líder*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In Berry, L. L., Shostack, G. L. & Upala, G. D. Emerging perspectives on services marketing, *American Marketing Association, Chicago*, 25-80.
- Berry, L. L. (1996). *Serviços de satisfação máxima: guia prática de acção*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Berry, L. L. (2003). Relationship marketing of services. Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing*, 1, 59-77.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. (1990). Five imperative for improving service quality. *Sloan management review*, 4, 29-38.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1992). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo, Brasil: Maltese-Norma.
- Bettencourt, L. A. & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International journal of service industry marketing*, 2, 3-20.
- Bickert, J. (1992). The database revolution. *Target marketing*, 15, 14-18

- Bispo, C. F. (2006). Um novo modelo de Pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 2, 258-273.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1994). Critical service encounter: the employee's view point. *Journal of marketing*, 4, 95-106
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 1, 71-84.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employees responses. *Journal of marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M.J., Booms, B. H. & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's view point. *Journal of marketing*, 4, 95-106.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationship: it's all about promises. *Journal of academy of marketing science*, 4, 246-251.
- Bittencourt, H.R., Creutzberg, M., Rodrigues, A.C.M., Casartelli, A. O. & Freitas, A.L.S. (2011). Desenvolvimento e avaliação de um instrumento para a avaliação de disciplinas na educação superior. *Est aval edu*, 48, 91-114.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J.F. (2005). *Comportamento do Consumidor*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J.F. (2009). *Comportamento do Consumidor*. São Paulo, Brasil: Lengage Learning.
- Bogmann, I. M. (2001). *Marketing de relacionamento: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo, Brasil: Nobel.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organizations*. San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers.
- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies & organization structures for service firms in Donnelly, J. and George, W. R. (eds). *Marketing of services Chicago American marketing association*.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4, 2-7.
- Bove, L. L. & Johnson, L. W. (2001). Customer relationship with service personnel: do we measure closeness, qualitative or strength? *Journal of business research*, 3, 189-197.
- Brei, V. A. & Rossi, C. A. (2005). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de administração contemporânea*, 2, 145-168.
- Breitenbach, R., Bencke, F. F. & Breitenbach, I. M. S. (2004). A influência do compromisso e da confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local: um estudo do arranjo produtivo local de hortifrutigranjeiros de Veranópolis – RS. *Gepros. Gestão da produção, operações e sistemas, Bauro*, 2, 65-84.
- Brito, C. M. & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa, Portugal: Editorial verbo.

- Brown, L. (1997). *Competitive marketing strategy* (2nd. ed.). Sydney, Australia: Nelson ITP - International Thomas Publications Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Albany, NY: Harper e Row.
- Capricho, L. I. F. (2014). Estratégias de qualidade no alojamento turístico e o turismo sustentável. Estudo das “boas práticas” das empresas em Portugal. Tese de Doutoramento: Universidade Miguel Hernandez, Elche.
- Cardozo, C. G. & Silva, L. O. S. (2014). A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio*, 2, 24-34.
- Carvalho, P.C. de. (1999). *Administração mercadológica* (1^a. ed.). São Paulo, Brasil: alínea.
- Casotti, L. & Suarez, M. (2003). *Relações com os consumidores: experiências brasileiras*. Rio de Janeiro, Brasil: Mauad.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. & Silva, R. (2010). *Metodologia científica* (6^a. ed.). SP, Brasil: Pearson.
- Chacha, N. J. (2010). *Marketing: Força de Vendas*. Maputo, Moçambique: Editora Ndjira.
- Chacha, N. J. (2018). *Marketing Digital e Comércio Eletrónico: Facilitando a vida das pessoas e organizações* (portuguese edition). Dusseldorf, Germany: Novas Edições Académicas.
- Chandon, J. L., Leo, P. Y. & Philippe, J. (1997). Service encounter dimensions – a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounter as perceived by customers and personnel, *international journal of service industry management*, 1, 65-86.
- Chauvel, M. A. (2001). The history of marketing thought and great transformation of Polanyi: how to conciliate social & economic interest. In Balas conference, San Diego. Anais.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas* (3^a. ed.). São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1994). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (14^a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos* (9^a. ed.). SP, Brasil: Atlas
- Churchill, G. A. Jr. & Brown, T. J. (2007). *Basic Marketing Research* (6th. ed.). Mason, South-Western: Thompson.
- Cobra, M (2009). *Administração de marketing no Brasil* (3^a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Cobra, M. (1988). *Casos contemporâneos de marketing*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Cobra, M. (1986). *Marketing essencial*. Conceitos, estratégia e controle. S.P., Brasil: Atlas.
- Cobra, M. (1997). *Marketing básico* (4^a. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Cobra, M. (2001). *Estratégia Marketing de Serviço*. São Paulo, Brasil: Editora & Marketing.

- Cobra, M. (2002). Um resumo do percurso do marketing Brasileiro. *Revista FAE Business*, 4.
- Cobra, M. (2003). *Administração de marketing no Brasil*. São Paulo, Brasil: Cobra.
- Costa, C. U., Nakata, Y. U. & Calsani, J. R. S. (2013). Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. *Revista científica electrónica UNISEB*, 1, 54-65.
- Costa, J. I. P. (2000). Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento. Tese de doutoramento: Universidade Federal Santa Catarina. Recuperado por <https://repositorio.ufsc.br>.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Cravens, D. W. (1997). *Strategic Marketing* (5ª. ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Cravens, D. W. & Piercy, N. F. (1994). Relationships marketing and collaborative network in service organizations. *International Journal of service industry management*, 5, 39-53.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de Pesquisa. Método qualitativo, quantitativo e misto* (3ª. ed.). Porto Alegre, Portugal: Artmed.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56, 56-68.
- Cronbach, L. J. (2004). My current thoughts on coefficient Alpha and successor procedures. *Educational and psychological measurement*, 3, 394-418.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, G.T. (2000). Assessing the effects of the quality, value, and customer satisfaction on consumer behavior intentions in service environments. *Journal of retailing*, 2, 193-218.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*. 54, 68-81.
- Da Silva, A. A. & Brito, E. P. Z. (2001). Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *RAM, Revista Administrativa Mackenzie*, 1, 176-201.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica*. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- De Wulf, K., Odekerken-Schroder, G. & Lacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of marketing* 65(4), 33-50.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad, y competitividad*. La salida de la Crisis, ediciones. Madrid, Espanha: Diaz de Santos, SA.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: A Revolução Da Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Marques-Saraiva.
- Denzin, N. K., (1989). *The research act* (3ª. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Diamond, J. & Pintel, G. (2012). *Retail buying* (9th .ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Dias, S. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo, Brasil: Saraiva
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer – seller relationships. *Journal of marketing*, 61, 35-51.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade de investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). Ciese – working paper. *Centro de investigação e estudos de sociologia*. Disponível em http://www.cies.iscte.pt/destaques/documento/cies-wp60_Duarte_003.pdf.
- Duncan, T. & Moriarty, S: E. (1988). A communication based marketing model for management relationships. *Journal of marketing* 62(2), 1-13.
- Dutra, D. (2008). Atendimento ao cliente como diferencial competitivo: Garantindo o cliente de amanhã. Recuperado em www.institutomvc.com.br.
- Duzert, Y. (2007). *Manual de negociações complexas*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV
- Dwyer, F. R., Schurr, PH. & OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51, 11-27.
- El-Ansary, A. (1997). Relationship Marketing. A marketing channel context. In: *researching marketing*, 13, 33-46.
- Engels, Friedrich (1884). A origem da família da propriedade privada e do estado (1^a ed.). Lisboa, Portugal: Editorial presença
- Estender, A. C., Mendes, G. G. F. & Macedo, D. L. De (2015). A importância do marketing de relacionamento nas empresas. *Revista inovação Projetos e Tecnologia IPTEC*, 1.
- Evans, Jr. & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial marketing*, NY, 23, 439-452.
- Evans, M., O'Malley, L. & Patterson, M. (2004). Exploring Direct and customer relationship marketing (2nd. edn.). London, UK: *International Business Press*.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Farrell, A. M., Souchon, A. L. & Durden, G. R. (2001). Service encounter conceptualization: Employee's service behaviors and customer's service quality perception. *Academy of marketing*, 5, 577-594.
- Farrell, A. M., Souchon, A. L. & Durden, G. R. (2001). Service encounter conceptualization: Employee 's service Behaviour and customer 's service quality perception. *Journal of marketing management*, 1-17.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2001). “Só de Pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer - sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 1, 93-104.
- Fidélis, G. J. & Barro, M. R. (2007). *Gestão de recursos humanos tradicional e estratégico* (2^a. ed.). São Paulo, Brasil: Erica.

- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *Fleury, M. (org.). As pessoas na organização*. São Paulo, Brasil: Editora gente.
- Flick, U. (2005). *Métodos Quantitativos na investigação científica* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Monitor.
- Flick, U. (2002). *Introdução à pesquisa qualitativa* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Artmed
- Freemantle, D. (1994). *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Freitas, A. L. P. & Rodrigues, S. G. (2005). A avaliação de confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alpha de Cronbach. *XII SIMPEP-Bauru, SP, Brasil*. Recuperado: <https://www.researchgate.net>.
- Freitas, W. R. S. & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando estudo de caso como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo e debate, lajeado, 2*, 07- 22.
- Geiger, S. & Turley, D (2003). Grounded theory in sales research: An investigation of sales people's client relationships. *The journal of business & industrial marketing, 18*, 580-593.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (Org.). (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre, Brasil: UFRGS.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gilmore, J. B. J. & Pine II (1997). The four faces of the mass customization. *Harvard Business Review, 1*, 91-101.
- GmbH, R.T.V., Hamburg, R. B. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. (1ª. ed.). Lisboa, Portugal: Monitor Lda.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional* – Lisboa, Portugal: Temas e debates.
- Gonçalves, C. A., Jamil, G. L. & Tavares, W. R. (2002). *Marketing de relacionamento: Data base marketing*. Rio de Janeiro, Brasil: Axcel Books.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento. Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo, Brasil: Future.
- Gordon, I. (2004). De olho na concorrência: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los. São Paulo, Brasil: Futura.
- Gosling, M. (2003). Relacionamentos e bancos comerciais: a adaptação de escolas. *Revista de administração faces, 1*.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans, K. R. (1994). The internal service encounter. *International journal of service industry management, 2*, 34-56.
- Gronroos, C. (1983). Strategic management and marketing in the service sector. Cambridge, MA: *marketing science institute*, 83-104.

- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to Relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Managerial decision*, 2, 4-20.
- Gronroos, C. (2000). Relationship Marketing: The Nordic School Perspective. In Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (org). (1997). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: sage, 95-117.
- Gronroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Gronroos, C. (2015). The essence of the Nordic School. In *the Nordic School of marketing and management for the future*. Helsinki: Hanken School of economics, 29-32.
- Gronroos, C. (2009). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Grove, S. J., Fisk, R. P. & John, J. (2003). “The future of service marketing: forecasts from ten services experts”. *Journal of Service Marketing*, 2, 107-121.
- Gruen, T., Summers, J. & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment and membership behaviors in professional associations. *Journal of marketing*, 64, 34-49.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing* 59(1), 78-92.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 4, 10-20
- Gummesson, E. (1996). Relationship Marketing and imaginary organizations: a synthesis”, *European Journal of marketing*, 30 (2), 31-44.
- Gummesson, E. (1999). Total Relationship management: rethinking marketing management from 4 Ps to 30 Rs of the new marketing paradigm. *Oxford: Butterworth-Heinemann*.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de Relacionamento total* (2ª. ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing estratégico de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Porto Alegre, Portugal: Bookman.
- Hartline, M. D. & Farrell, O. C. (1996). The management of customer-contact employees: An empirical investigation. *Journal of marketing* 60, 52-70.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5ª. ed.). Porto Alegre, Portugal: Bookman.
- Hedaa, L. & Ritter, T. (2005). Business relationships on different waves: shift and marketing orientation revisited. *Industrial marketing management*, 7, 714-721.
- Heitmann, M., Lehmann, D. & Herrmann, A. (2007). A choice Goal attainment and Decision and consumption satisfaction. *Journal of marketing research*, 2, 234-250.
- Helfer, J. P & Orsoni, J. (1996), *Marketing*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Hepner, H. W. (1955). *Modern Marketing: Dynamics & Management*. NY: McGraw-Hill

- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de serviços: Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Hora, H.R.M. & Monteiro, G.T.R., Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionário para qualidade: um estudo com o coeficiente Alpha de Cronbach. *Produtos & produção*, 3, 85-103.
- Houaiss, A., Villar, M. S., Franco, F.M.M., Almeida, J.A.A. & Casteleiro, J.M. (2003). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Lisboa, Portugal: Círculo de leitores.
- Hunt, S. D. (2002). *Foundation of marketing theory*. Toward a general theory of marketing. M. E. Sharpe, NY: Armonk.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B. & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of business & industrial marketing*, 21, 72-87.
- Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. London, Great Britain: Palgrave.
- Jap, S. D. (2001). The Strategic role of the Salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *Journal of personal selling and sales management*, 95-108.
- Johnston, R. & Clark, G. (2014). *Administração de operações de serviços*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (1998). *Applied multivariate statistical analysis*. (4th. ed.). Saddle River, USA: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1990). *Planejamento para a qualidade*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kalafatis, S. P. (2000). Buyer – seller relationship along channels of distribution. *Industrial marketing management*, 3, 215-228.
- Kanter, R. (2001). Os dez pecados capitais da primeira geração. *HSM management*. São Paulo, Brasil, 27, 62-66.
- King, C. & Garey, J. G. (1997). Relational quality in service encounters. *International journal of hospitality management*, 1, 39-63.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1990). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of Marketing. *Journal of marketing*, 36, 46-54.
- Kotler, P. (1992). *Marketing. Edição compacta*. São Paulo, Brasil: Atlas editores SA.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. The Millennium edition. Sydney, Australia: Prentice-Hall Pty, Limited.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing* (9^a. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice, Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Princípios de marketing* (12^a. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice, Hall.

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education.
- Kotler, P., Bloom, P. & Hayes, T. (2002). *Marketing de Serviços profissionais* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Manole.
- Kripka, R. M. L., Scheller, M. & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista da investigaciones UNAD*, 14, 55-73.
- Lacombe, F. J. M. (2005). Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. H. & Eigler, P. (1981). Service marketing: new insights from consumers and managers. *Report 81-104. Marketing science institute Cambridge MA*
- Larentis, F. (2008). *Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento*. Curitiba, Brasil: IESDE.
- Las Casas, A. L. (2011). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade Brasileira*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Las Casas, A. L. (2009). *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. (8ª. ed.). S.P., Brasil: Atlas.
- Lessard-Hébert, M., Gotette, G. & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa – fundamentos e prática* (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and products intangible. *Harvard Business Review*, 3, 94-103.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Lewis, B. R. & Entwistle, T. W. (1990). Managing the service encounter: a focus on the employee. *International journal of service industry management*, 3, 41-52.
- Lindgreen, A. (2001). A framework for studying Relationship marketing dyads. *Quantitative marketing research: as international journal*, 2, 75-80.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *A motivation and organizational climate*. Cambridge, UK: Harvard University Press.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Lovelock, C. (2001). *Services marketing: people, technologies, strategy*. (4th. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Wright, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (5ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.

- Luz, R. (1996). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Luz, J. P. (2001). Metodologia para a análise de clima organizacional: um estado de caso para o banco do estado da Santa Catarina. Florianópolis: Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Santa Catarina.
- Machline, C. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Madruga, R. (2004). *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*, (4ª. ed.). Porto Alegre, Portugal: Bookman.
- Marchiori, M. (2006). Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: *Marchiori, M. (org). Faces da cultura e de comunicação organizacional*, 77-94.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-comunicação e cultura, UCS, Caxias do sul*, 17, 145-159.
- Marconi, M.A, Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Marconi, M.A, Lakatos, E.M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Marconi, M.A, Lakatos, E.M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Marques, A. (2012). *Marketing relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa, Portugal: edições silabo, Ltda.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade de Alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 1, 65-90.
- Mardia, K. V., Kent, J. T. & Bibby, J.M. (1992). *Multivariate Analysis*. London, UK: Academic press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation & personality*. NY, USA: Harper & Row publishers.
- Maso, L. (2010). Marketing de Relacionamento: o que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente? *Revista de administração e ciências contábeis do IDEAU*, 10, 1-20.
- Mateus, M. H. (1989). *Gramática de Língua Portuguesa*. Lisboa, Portugal: Caminho
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de Marketing* (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Matthiensen, A. (2011). *Uso do coeficiente Alpha de Cronbach em avaliações por questionários* (1ª. ed.). Boa Vista RR, Brasil: Embrapa Roraima.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade economia globalizada* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

- McKenna, R. (1999). *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente* (25^a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- McKenna, R. (1990). *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- McKenna, R. (1992). *Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas* (10^a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- McKenna, R. (1996). *Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas* (22^a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Mello, S. C. B. de., Neto, A. F. S., Leão, A. L. M., Fonseca, F.R.B.& Oliveira, P. A S. (2006). Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. *Revista de negócios, Blumenau, 1*, 31-47.
- Miao, L., Mattila, A. S. & Mount, D. (2009). Consumer Responses to Behaviors of Other Consumers in Service Encounters: A Script Theoretical Perspective. *International ICHRIE Conference*, University of Massachusetts, 1-9.
- Milan, G. S. & Ribeiro, J. L. D. (2003). A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão e produção, 2*, 197-216.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (7^a. ed.). São Paulo, Brasil: Hucitec.
- Minayo, M. C. S. (org.). (2001). *Pesquisa social. Teoria, metodologia e criatividade*. Petrópolis, Brasil: Vozes
- Minayo, M.C.S., Deslandes, S.F., Neto, O. C. & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social. Teoria método e criatividade* (21^a. ed.). Petrópolis, Brasil: Editora Vozes.
- Minayo, M. C. S. et al. (1994). (org.). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (2^a. ed.). Petrópolis, Brasil: vozes.
- Miranda, C. M. C. & Arruda, D. M. de O. (2004). A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no séc. XX. *Rimar-Revista interdisciplinar de marketing, 1*, 40-57.
- Morgan, R. M. (2000). Relationship Marketing & Marketing Strategy. In: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing, 3*, 20-38.
- Nascimento, F. P. (2016). *Metodologia de pesquisa científica: Teoria e prática – como elaborar Tcc*. Brasília, Brasil: Thesaurus.
- Newel, F. (2000). *Lealdade. Com – CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet*. São Paulo, Brasil: Makron Books.

- Nickels, W. G. & Wood, M. B. (1999). *Marketing: Relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- Nobre, F. C., Correa, D. A., Nepomuceno, L. H., Nobre, L. H. N., De Sousa, A. J. & Filho, V. S. (2016). A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método quantitativo. *Revista espaços* 38 (22), 1-13.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Oliveira, E. G., Marcondes, K. S., Malere, E. P. & Galvão, H. M. (2009). Marketing de Serviços: relacionamento com o cliente e estratégia para fidelização. *Revista de Administração de Fata*, 2, 79-93.
- Oliveira, J. S. G. & Campello, M. (2006). Clima organizacional e o desempenho das empresas. *XIII Simpep Bauru, São Paulo, Brasil*, 1-6.
- Oliveira, A. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de administração da Universidade de São Paulo* 2, 129-140.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evan, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 4, 136-153.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P. & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics: *journal of marketing*, 1, 13-30.
- Palmer, R., Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2005). Relationship Marketing: Schools of thought and future research directions. *Marketing intelligence & planning*, 3, 313-331.
- Paranhos, R., Filho, D. B. F., Rocha, E. C., Junior, J. A. S. & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 42, 384-411.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). Servqual: A conceptual model of service Quality and its implications for future research: *journal of marketing*, 1, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the Servqual dimensions. *Journal of retelling*, 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991). Understanding Customer expectations of service: *Sloan management review*, spring, 32, 39-48.
- Parvatiyar, A. & Sheth, L.N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (org). Thousand Oaks. Sage *Handbook of relationship marketing*, 3-38.
- Patterson, P. G. & Smith, J. (2001). Relationship marketing strength across services types in an Eastern culture. *International journal of service industry management*, 2, 90-113.
- Paula, A. P. V. & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A R com autoavaliação de desempenho. *Revista psicologia: organizações e trabalho*, 4, 362-373.

- Paula, P., Stefano, S. R., Andrade, S. M. & Zampier, M. A. (2011). Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão e regionalidade. São Caetano do Sul*, 81, 59-73.
- Payne, A. & Frow, P. A. (2005). Strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 4, 167-176.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2001). *Customer relationship management series: Marketing one to one*. São Paulo, Brasil, Makron Books.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1994). *Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente (2ª. ed.)*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2001). *One to one B2B: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business to business*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Pereira, J. H. (2006). *Curso básico de teoria de comunicação (3ª. ed.)*. Rio de Janeiro, Brasil: editora universidade.
- Pereira, R.C.F. & Luce, F.B. (2006). Identificando Lacunas para e perspectivas para a pesquisa de Marketing de Relacionamento no Brasil. In: *EMA – Encontro de Marketing Anpade. Anais*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Pereira, C. A. B., Toledo, G. L. & Toledo, L. A. (2009). Considerações sobre o conceito de marketing. Teoria e prática gerencial. *O&S – Salvador*, 50, 519-543.
- Pereira, L. A. (2003). Poder e clima organizacional: um estudo de caso na empresa petroquímica. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Santa Catarina.
- Pereira, C. R. V. (2009). Uma introdução às filas de espera. Tese de Mestrado. Universidade de Madeira. Madeira, Portugal.
- Pereira, I. M. O., Nascimento, R. F. do., Botelho, M. da S., Wiesenhutter, G. A. & Junior, O. G. de S. (2014). Influência do clima organizacional na produtividade dos funcionários do centro de recuperação especial coronel Anastácio Neves – Crecan. *Gestão do conhecimento para a sociedade*, 1-16.
- Pesamaa, O., Larsone, E. J. & Drexler, J. A. (2013). Project management in real time: a service learning project. *Journal of management education*, 34(4), 551-573.
- Pessoa, F. (2004). *Grande Dicionário da língua portuguesa*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Pilai, K. G. & Sharma, A. (2003). Mature Relationships: why does relational orientation Tuin into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, 8, 643-651.
- Pilares, N. C. (1989). *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. SP, Brasil: Nobel.
- Pizzinato, A. K., Zem, C. A. & Pizzinato, N. K. (2005). Marketing de massa ao foco no cliente. In: Pizzinato, N. K. (org). São Paulo; Brasil: Atlas. *Marketing focado na cadeia de clientes*, 1-22.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Elsevier Ltda.

- Pride, W. M. & Farrell, O.C. (2001). *Marketing: conceitos e estratégias* (11ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- Ramos, S. T. C. & Naranjo, E. S. (2014). *Metodologia da investigação científica*. Lobito, Angola: Editora escolar
- Resera, E., Guanaes-Lorenzi, C. & Corradi-Webster, C. (2016). Pesquisa como prática social: o pesquisador e os “outros” na produção do conhecimento. *Athenea Digital*, 2, 325-347.
- Rego, F.G. T. do. (1986). *Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas*. São Paulo, Brasil: Summus.
- Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial: análise, formulação e implementação*. Lisboa, Portugal: Editorial Presença.
- Ribas, F. F. & Santos, G. E. (2014). Os desafios da comunicação nas Mídias sociais. *Revista de ciências gerenciais*, 25, 75-88.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais Brasileiras*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade de Santa Catarina, Brasil: Florianópolis.
- Rizzi, M. & Sita, M. (2012). *Ser mais em excelência no atendimento ao cliente: encantar é preciso, descubra como se tornar inesquecível para seus clientes*. São Paulo, Brasil: ser Mais.
- Rocha, L. C. (2004). *Orientação para clientes*. Rio de Janeiro, Brasil: Senac Nacional.
- Rocha, A. & Luce, F. B. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no Marketing de relacionamento. *RAE* 3, 87-93.
- Rokkan, A. I. & Hougland, S. A. (2002). Developing relational exchange: effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 1 & 2, 211-230.
- Santos, J. L. G., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. M., Ross, R. & Cunha, V. P. C. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto Contexto Enferm*, 2, 1-9.
- Santos, T., Lima, M. V. V., Brunetta, D. F., Fabris, C. & Seleme, A. (2009). O desenvolvimento de marketing: uma perspectiva histórica. USP, São Paulo. *Revista de gestão*, 1, 89-102.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de administração*, 2, 30-39.
- Sheth, J. N., Gardner, D.M. & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory*. Upper River Saddle, NY: John Willey e Sons.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. & Sinha, M. (2012). The conceptual foundations of relationship marketing: review and Synthesis. *Economic Sociology the European Electronic Newsletter*, 3, 1-24.
- Silva, C. M. C., Luz, J. R. M., Carvalho, J. R. M., Albuquerque, L. S., Oliveira, K. P. S. (2014). Análise dos métodos e técnicas de pesquisa sobre ativos intangíveis: um estudo nos eventos da área contábil. *XXI Congresso brasileiro de custos RN, Brasil*, 1-16

- Slongo, L. A. & Liberali, G. (2004). *Marketing de Relacionamento: estudos, casos e proposições de pesquisa*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Slongo, L. A. & Mussnich, R. (2005). Serviço ao cliente e marketing de Relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. *Revista de administração contemporânea*, 1, 149-170.
- Souza, T.C.S. (2009). *O comportamento infantil frente ao consumo*. Centro universitário de Brasília, Brasil: UniCEUB.
- Souza, D. I., Muller, D. M., Fracassi, M. A. T. & Romeiro, S.B.B (2013). *Manual de orientações para projetos de pesquisa*. Novo Hamburgo, Brasil: FESLSVC.
- Stone, M. & Woodcock, N. (1998). *Marketing de Relacionamento*. São Paulo, Brasil: Littera Mundi.
- Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. (2001). *CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo, Brasil: futura.
- Styles, C. & Ambler, T. (2000). The impact of relational variables on export. *Australian journal of management*, 3, 261-281.
- Svensson, G. A. (2000). A conceptual framework for the Analysis of vulnerability in supply chains. *International journal of distribution and logistics management*, 9, 731-749.
- Trigo, I. L., D 'Angelo, M., Junqueira, L.A.P. & João, B. N. (2016). Marketing de relacionamento sob a ótica das análises de redes e bibliométrica. *Revista Hispana para el análisis de redes sociales*, 2, 128-140.
- Tschohl, J. (1996). *Encantando totalmente o cliente*. São Paulo, Brasil: Makron Books
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de Relacionamento. Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C., Fischer, A. L., Dutra, J. S. & Amorim W. A. C. (2013). Organizações orientadas para o atendimento ao cliente: a relação entre a estratégia e o clima para serviços. *Gestão Contemporânea*, 13, 289-312.
- Vergara, S. C. (2013). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Vidotto, E. J. F. & Very, I. H. (2004). Fidelizando o cliente com atendimento baseado no marketing de Relacionamento. *Revista Electrónica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis, UFSM*, 2, 51-71.
- Webster, Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 3, 1-17.
- Wels-Lips, I., Van Der Van, M. & Pieter's, R. (1998). Critical services dimensions: An empirical investigation across six industries. *International journal of service industry management*, 3, 286-309.
- Wiley, J., Wilkinson, I. & Yong, L. (2006). The nature, role & impact of connected relations: a comparison of European and Chinese suppliers 'perspective. *Journal of business & industrial marketing*, 1, 3-13.

- Wilson, E. & Vlosky, R. (1997). Partnering relationships activities: building theory from case study research. *Journal of business research*. Athens, GA, 39, 59-70
- Wong, H. L. & Tsai, M. C. (2010). The Effects of Service Encounter and Experiential Value on Consumer Purchasing Behavior. *Issue 2, 7*, 59-68.
- Wood, J. M., Wallace, J. P. S. & Zeffane, R. (1998). *Organizational behavior – an Asian-Pacific Perspective*. Sydney, Australia: John Wiley & sons.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Panejamento e métodos* (2^a. ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design & method* (3rd. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Panejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman
- Yin, R. K. (2006). *Case Study Research. Design & methods*. London, UK: sage Publications.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Panejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 17, 229-239.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Service marketing: integrating customer focus across the firm* (2nd. ed.). Boston, NY: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perception of Servqual. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, 52, 35-48.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (2^a. ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: integrating Customer focus across the firm*. Boston, NY: McGraw-Hill.

ANEXOS AO TRABALHO

**ANEXO I
QUESTIONÁRIO PARA
TRABALHADORES**

O presente instrumento destina-se a recolha de dados sobre o clima organizacional da Empresa “A” no âmbito do estudo de atendimento ao cliente como factor dinamizador de marketing de relacionamento. Neste sentido, pretende-se saber a influência do clima organizacional da Empresa “A” no atendimento ao cliente. A sua colaboração é importante para o sucesso do estudo. Ofereça dados verdadeiros. Não precisa identificar-se.

1ª PARTE

Assinale com um “X” os espaços abaixo de acordo com a sua situação.

SEXO:

- 1. () Feminino
- 2. () Masculino

IDADE:

- 1. () Menos de 25 anos
- 2. () De 25 a 40 anos
- 3. () De 40 a 50 anos
- 4. () Acima de 50 anos

ESTADO CIVIL:

- 1. () Solteiro
- 2. () Casado
- 3. () Outro

FORMAÇÃO:

- 1. () Básica
- 2. () Média
- 3. () Superior

SALÁRIO MENSAL (MZM):

- 1. () Abaixo de 20 mil
- 2. () De 20 a 50 mil
- 3. () De 50 a 100 mil
- 4. () Acima de 100 mil

**TEMPO DE TRABALHO NA
Empresa “A”:**

- 1. () Abaixo de 10 anos
- 2. () De 10 a 20 anos
- 3. () Acima de 20 anos

**AREA ONDE
TRABALHA:**

- 1. () Atend
- 2. () DSC
- 3. () DVM
- 4. () Outras:-----

2ª PARTE

Avalie o seu grau de concordância com as questões abaixo, assinalando com um “círculo” à volta do número que corresponde à sua opção, utilizando a seguinte escala de avaliação:

1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Indiferente; 4=Concordo; 5= Concordo Totalmente

Lembre-se que 1 corresponde a uma avaliação mais negativa e 5 a uma avaliação mais positiva

Nº	QUESTÃO	AVALIACAO				
		1	2	3	4	5
R1	Atendo aos outros como gostaria de ser atendido	1	2	3	4	5
P2	A formação da Empresa “A” prepara o profissional para desempenhar as actividades do cargo que ocupa.	1	2	3	4	5
S3	Na Empresa “A” a empatia ajuda a dinamizar o marketing de relacionamento.	1	2	3	4	5
P4	Eu considero o meu salário justo em relação ao trabalho que realizo na Empresa “A”.	1	2	3	4	5
P5	A Empresa “A” merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
R6	Na Empresa “A” o cliente é atendido com respeito e consideração.	1	2	3	4	5
P7	O relacionamento pessoal entre as chefias, a todos os níveis, é bom.	1	2	3	4	5
P8	Os meus superiores costumam informar-me sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
P9	Na Empresa “A” existe um sistema justo de promoções.	1	2	3	4	5
P10	Eu não sinto uma forte integração na Empresa “A”.	1	2	3	4	5
P11	No meu departamento, os colegas trabalham bem em equipa, cooperando uns com os outros.	1	2	3	4	5
P12	Tenho liberdade para decidir como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
P13	A avaliação do desempenho revela a minha real produtividade.	1	2	3	4	5
P14	O meu chefe informa-me sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	1	2	3	4	5
P15	Eu não me sinto emocionalmente envolvido com a Empresa “A”.	1	2	3	4	5
S16	Na Empresa “A” somos pontuais e assíduos.	1	2	3	4	5
S17	Na Empresa “A”, nunca entramos em discussões infundadas com os clientes.	1	2	3	4	5
P18	A avaliação do desempenho na Empresa “A” contribui para orientar a minha carreira.	1	2	3	4	5
P19	A formação prepara o indivíduo a adaptar-se à Empresa “A”.	1	2	3	4	5
P20	O meu salário está acima da média do pago por outras organizações, a pessoas do meu nível.	1	2	3	4	5
P21	Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
Q22	A apresentação dos assistentes de loja é boa.	1	2	3	4	5
P23	O meu chefe estimula o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
P24	Os programas de formação da Empresa “A” têm procurado desenvolver o potencial técnico do trabalhador.	1	2	3	4	5
R25	A Empresa “A” usa o atendimento como bloco de construção do marketing de relacionamento com os clientes	1	2	3	4	5
S26	No atendimento portamo-nos com cortesia.	1	2	3	4	5
P27	Prevalece muito respeito entre colegas no meu departamento.	1	2	3	4	5
P28	Eu devo muito a Empresa “A”	1	2	3	4	5
R29	Entendo que um bom atendimento é um passo na construção do relacionamento com o cliente	1	2	3	4	5
S30	Na Empresa “A” nunca fazemos o cliente perder o seu tempo no atendimento	1	2	3	4	5
P31	Eu sinto e vivo os problemas da Empresa “A” como meus.	1	2	3	4	5
P32	A Empresa “A” adota um modelo de recrutamento e seleção que a permite seleccionar profissionais adequados.	1	2	3	4	5
P33	A Empresa “A” reconhece o trabalho que faço.	1	2	3	4	5
P34	O que tenho aprendido na formação oferecida pela Empresa “A” melhora a minha produtividade.	1	2	3	4	5
Q35	As lojas tem um ambiente calmo e atrativo.	1	2	3	4	5
R36	O atendimento da Empresa “A” faz os clientes permanecerem clientes para sempre	1	2	3	4	5
Q37	Na loja circula-se a vontade.	1	2	3	4	5
P38	Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus supervisores (sou tratado como	1	2	3	4	5

	humano)					
P39	Na Empresa “A” eu tenho tido oportunidades reais de participar em ações de formação.	1	2	3	4	5
P40	A Empresa “A” tem um imenso significado para mim.	1	2	3	4	5
P41	Tenho um bom relacionamento com o meu chefe.	1	2	3	4	5
P42	A formação na Empresa “A” prepara o indivíduo para inovar e mudar a organização.	1	2	3	4	5
P43	Tenho muitas oportunidades de expressar novas ideias ou novas maneiras de executar tarefas.	1	2	3	4	5
P44	No meu departamento existe confiança entre os colegas.	1	2	3	4	5
P45	Sinto que não seria correto deixar a Empresa “A” agora, mesmo que isso constituísse vantagem para mim.	1	2	3	4	5
P46	Ficaria com sentimentos de culpa se deixasse a Empresa “A” agora.	1	2	3	4	5
P47	Considero a minha chefia justa.	1	2	3	4	5
P48	Sinto-me apoiado pela Empresa “A”.	1	2	3	4	5
Q49	As lojas Empresa “A” sede são confortáveis.	1	2	3	4	5
P50	A Empresa “A” toma providências para resolver dificuldades inerentes ao desempenho eficaz.	1	2	3	4	5
P51	A Empresa “A” cumpre as suas promessas.	1	2	3	4	5
P52	A Empresa “A” valoriza novas ideias.	1	2	3	4	5
Q53	As lojas Empresa “A” são limpas e arrumadas.	1	2	3	4	5

VERIFIQUE SE RESPONDEU A TODAS AS QUESTOES

Agradeço a sua colaboração!

ANEXO II
**Guião de perguntas para a entrevista de grupos
focais dos trabalhadores da Empresa “A”**

O presente instrumento destina-se a recolha de dados relacionados com a dimensão estratégica do estudo de atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”. o objectivo da recolha destes dados é compreender o nível de comprometimento dos trabalhadores e de prioridade que a Empresa “A” atribui ao atendimento. a entrevista em grupo focal facilita a validação das respostas por permitir o debate.

O atendimento ao cliente na Empresa “A” do ponto de vista dos trabalhadores:

1. Qual é a importância do atendimento na construção do marketing de relacionamento com o cliente?
2. Como trabalhador o que tem feito para tornar o atendimento um passo ou um bloco de construção do relacionamento com o cliente?
3. Na sua experiência como é que os seguintes intervenientes afetam o atendimento (i) os que atendem; (ii) os atendidos; (iii) os outros presentes no local de atendimento; (iv) a evidência física.
4. Qual é a importância da participação do trabalhador em ações de formação para o desenvolvimento das suas tarefas?
5. Qual é a importância da avaliação de desempenho (AD) para o desenvolvimento profissional na Empresa “A”?
6. O que afeta mais a sua motivação para o atendimento: o salario ou a coordenação interna?
7. Como é que a comunicação interna na Empresa “A” facilita a vossa atividade?
8. O nível de confiança interna na Empresa “A” facilita ou dificulta a vossa atividade?
9. A avaliação do comprometimento dos trabalhadores: facilita ou dificulta a vossa atividade?
10. O nível do clima organizacional da Empresa “A”: facilita ou dificulta a vossa atividades?

ANEXO III

Guião de perguntas para a entrevista de grupos focais de clientes da Empresa “A”

O presente instrumento destina-se a recolha de dados relacionados com a dimensão operacional do estudo de atendimento ao cliente como factor dinamizador do marketing de relacionamento na Empresa “A”. O objectivo da recolha destes dados é compreender a influência dos factores contextuais da infraestrutura da loja onde se realiza o atendimento quanto dos expressos por meio de atitudes dos que atendem e dos atendidos. A entrevista permite examinar o nível de satisfação do cliente em relação à qualidade funcional e técnica do atendimento na Empresa “A”.

O atendimento ao cliente na Empresa “A” do ponto de vista dos trabalhadores:

1. Como avalia o atendimento da Empresa “A” em geral e o que pode ser melhorado?
2. Fale dos que atendem destacando a sua apresentação, acolhimento, tempo de espera, horário e se atendem com respeito, consideração e cortesia.
3. Das vezes que foi à loja saiu com o problema resolvido?
4. Na sua opinião como é que o estado das lojas, o seu comportamento, o comportamento dos outros clientes presentes na loja e dos que atendem afetam o atendimento?
5. A frase “ a Empresa “A” merece a minha lealdade” é por si defendida?
6. Os que atendem “atendem como gostariam de ser atendidos?
7. Como, na sua opinião, tornar o atendimento e o relacionamento da Empresa “A” mais saudável e memorável?
8. Fale do seu comportamento para com a Empresa “A” e vice-versa
9. Quais são os factores que para si afetam o atendimento?
10. O que você, na qualidade de cliente, valoriza no atendimento?