



Faculdade de Economia

Universidade de Coimbra

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial

**A Importância da Orientação para o Cliente na Lealdade dos
Clientes de Serviços de TI: Estudo do Caso **everis****

Ana Patrícia Sintra Pinto

Coimbra, 2009



Faculdade de Economia

Universidade de Coimbra

**A Importância da Orientação para o Cliente na Lealdade dos
Clientes de Serviços de TI: Estudo do Caso **everis****

Ana Patrícia Sintra Pinto

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, realizada sob a orientação da Doutora Alzira Maria Ascensão Marques, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria, instituição com a qual a FEUC estabeleceu um protocolo de cooperação, no âmbito do qual as aulas do referido mestrado decorreram nas instalações da ESTG.



Coimbra, 2009

A todos os que contribuíram,
directa ou indirectamente,
para a realização deste trabalho

Agradecimentos

Às pessoas que sempre me acompanharam de perto, apoiaram e incentivaram ao longo de todo o meu percurso académico, com especial destaque para a minha família, os meus amigos e o meu marido, manifesto o meu agradecimento e reconhecimento, porque sem o seu apoio a realização da presente dissertação de mestrado não seria possível em tempo útil.

Queria agradecer à Professora Doutora Alzira Marques por se ter disponibilizado para ser minha orientadora e me ter ajudado na definição dos objectivos e no rumo que a tese deveria seguir. É muito gratificante encontrar na vida académica, docentes que incentivam os alunos na busca do conhecimento e os cativa de uma forma muito especial.

Agradeço, também, aos docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) e da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), pela forma profissional como nos transmitiram os seus ensinamentos, fazendo do MBA/Mestrado em Estratégia Empresarial um caso de sucesso. Agradeço, em particular, aos seus Coordenadores, Professor Doutor Fernando de Carvalho, Professor Doutor Arnaldo Coelho e Professora Doutora Alzira Marques a dedicação e o empenho que demonstraram ao longo deste percurso académico.

Por último, quero agradecer de forma muito especial à everis, empresa objecto deste estudo, pela disponibilidade e cooperação que demonstrou ao aceitar colaborar na realização desta investigação, sem este apoio a concretização do estudo empírico seria mais difícil. A todos os colaboradores da everis que responderam ao questionário quero agradecer por me terem ajudado a tornar o estudo empírico uma realidade. Em particular, quero agradecer à minha equipa pelo apoio e compreensão, nomeadamente ao Bruno Ascenso, ao meu mentor Joaquim Pimenta, ao Pedro Nicolau e ao António Vasconcelos.

Agora que esta caminhada académica está a chegar ao fim resta-me dizer:

“Muito obrigada a todos”.

Resumo

Tendo como alvo de investigação as relações fornecedor – cliente, no mercado de serviços de tecnologias de informação, o principal objectivo desta dissertação é estudar o papel da orientação para o cliente dos colaboradores e da organização everis na lealdade dos clientes. Sendo identificados os benefícios dessa mesma orientação e avaliada a importância dos colaboradores de contacto no alcance desses benefícios.

O modelo apresentado tem uma relevância crucial tanto para a organização de serviços de tecnologia de informação (TI): everis, como para os investigadores de marketing de serviços, uma vez que a explicação da lealdade do cliente é um indicador muito provável de rentabilidade para a organização, segundo Reichheld e Sasser (1990).

Com base na literatura, mais propriamente no marketing de relacional e de serviços, verifica-se que, por um lado, quanto mais a organização for orientada para o cliente e, como consequência, para os seus colaboradores de contacto, maior é a duração do relacionamento com clientes. Por outro lado, os colaboradores orientados para o cliente tenderão a desenvolver comportamentos de satisfação dos seus clientes, influenciando a sua lealdade, o que se traduz em lucros e sucessos sustentados para a organização. Esta tendência é verificada, sobretudo, no sector dos serviços, onde a relação entre colaboradores de contacto e os clientes é directa.

Assim, partindo do estudo de caso da everis e tendo como inquiridos 158 colaboradores ibéricos, pode observar-se através dos resultados do estudo quantitativo de características transversais que existe um efeito positivo entre a cultura organizacional orientada para o cliente e os seus colaboradores. Segundo a percepção destes colaboradores da everis, a empresa orientada para o cliente influencia de forma positiva a confiança nos seus clientes e terá um maior retorno ou rentabilidade quanto maior for a sua orientação para o cliente e dos seus colaboradores.

Nesse sentido, a revisão da literatura será feita em torno das palavras-chave: Marketing de Serviços; Marketing Relacional; Marketing Interno; Cultura Organizacional; Qualidade dos Serviços, Orientação para o Cliente; Serviços de Tecnologia de Informação (TI); Lealdade dos Clientes.

Abstract

Using supplier - customer relationships in the IT services market as a basis for research, the main aim of this dissertation is to study the role of guidance given to clients by the everis organization and its staff in customer loyalty. We also identified the benefits of this guidance and assessed the importance of staff who are in contact with customers in achieving these benefits.

The model presented is vitally important both for the IT services organization, everis as well as for marketing services researchers given that an explanation of customer loyalty is very probably an indicator of profitability for the organization, according to Reichheld and Sasser (1990).

Based on the literature, more specifically on relationship and services marketing, it can be seen that the more an organization is geared towards the customer and as a consequence towards customer contact staff, the greater the duration of the relationship will be. Moreover, customer oriented staff will also tend to develop behaviours to ensure customer satisfaction, influencing their loyalty, which in turn creates sustained profits and success for the organization. This trend is particularly evident in the services sector where there is a direct relationship between contact staff and customers.

Basing the work on the everis case study, and having conducted 158 questionnaires with staff based in Portugal and Spain, the results of the quantitative study of transversal correlation demonstrate that there is a positive effect which arises from an organizational culture geared towards customers and customer staff. The perception of everis staff is that a customer oriented company has a positive influence on customer trust and the more a company is geared towards a customer and its staff, the greater the return or profitability will be.

Therefore, a review of the literature will be based on the following key words: Services Marketing, Relationship Marketing, Internal Marketing, Organizational Culture; Service Quality, Customer Oriented, Information Technology Services (IT), Customer Loyalty.

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual	14
Figura 2 – Tipo de Serviços.....	26
Figura 3 – Cadeia de Lucro em Serviços	28
Figura 4 – Dimensões da Orientação para o Mercado	37
Figura 5 – O Impacto da Retenção dos Clientes no Lucro	57
Figura 6 – Investigação Empírica	64
Figura 7 – Modelo de Conceptual Detalhado	70
Figura 8 – Modelo Operacional da Influencia do AC na Cultura Organizacional.....	72
Figura 9 – Modelo Operacional dos Antecedentes da OC dos Colaboradores	73
Figura 10 – Modelo Operacional dos Determinantes da Confiança	75
Figura 11 – Modelo Operacional dos Antecedentes da <i>Performance</i>	76
Figura 12 – Cadeia de Valor das Organizações	83
Figura 13 – Estrutura da <i>everis</i> por Unidades de Negócio.....	84
Figura 14 – Organização da <i>everis</i> por Unidades de Serviço	85
Figura 15 – Modelo Operacional dos Antecedentes da COO	124
Figura 16 – Modelo Operacional dos Antecedentes da OCSC.....	128
Figura 17 – Modelos Operacionais dos Antecedentes das Dimensões da <i>Performance</i>	134

Índice de Quadros

Quadro 1 – Características dos Serviços.....	27
Quadro 2 – Definição de Inteligência Emocional	43
Quadro 3 – Resultados de Investigações Empíricas sobre os Antecedentes da OC.....	47
Quadro 4 – Diferenças Ilustrativas em Valores e Normas	54
Quadro 5 – Serviços por Unidades de Negócio.....	84
Quadro 6 – Facturação da everis por Sector.....	85
Quadro 7 – Distribuição por País de Origem	88
Quadro 8 – Distribuição por Género.....	89
Quadro 9 – Distribuição por Carreira Profissional.....	89
Quadro 10 – Distribuição por Categoria Profissional	90
Quadro 11 – Distribuição por Tempo de Experiência	91
Quadro 12 – Distribuição por Formação Académica	91
Quadro 13 – Avaliação do Coeficientes Alfa (α)	104
Quadro 14 – Avaliação do Teste KMO.....	107
Quadro 15 – Análise do Ambiente Concorrencial	110
Quadro 16 – Análise da Cultura Organizacional OC.....	111
Quadro 17 – Análise da Cultura Organizacional OC (Continuação).....	112
Quadro 18 – Análise da Linguagem OC.....	113
Quadro 19 – Análise dos Colaboradores OC.....	115
Quadro 20 – Análise da Confiança.....	116
Quadro 21 – Análise da Predisposição e dos Custos de Mudança	117
Quadro 22 – Análise da <i>Performance</i>	119
Quadro 23 – Resumo dos Resultados das Análise Factorial Exploratória	120
Quadro 24 – Resultados da Validade do Modelo de Medidas.....	121
Quadro 25 – Correlações de <i>Pearson</i> para Teste da Hipótese 1	123
Quadro 26 – Influência do Mercado na COO para o Mercado	124
Quadro 27 – Influência do Mercado na COO para a Qualidade	125
Quadro 28 – Correlações de <i>Pearson</i> para Teste da Hipótese 2	126
Quadro 29 – Influência da COO na Satisfação do Cliente.....	128
Quadro 30 – Correlações de <i>Pearson</i> para Teste das Hipóteses 4, 5 e 6	130
Quadro 31 – Os Determinantes da Confiança	130
Quadro 32 – Correlações de <i>Pearson</i> para Teste das Hipótese 7, 8 e 9	132
Quadro 33 – Influencia dos Antecedentes na <i>Performance</i> de Retenção dos Clientes.....	134
Quadro 34 – Influencia dos Antecedentes na <i>Performance</i> Económica.....	135
Quadro 35 – Influencia dos Antecedentes na <i>Performance</i> da Lealdade.....	136
Quadro 36 – Influencia dos Antecedentes na <i>Performance</i> dos Serviços Diferenciados.....	137
Quadro 37 – Resumo das Hipóteses Testadas	142
Quadro 38 – Resumo das Hipóteses Testadas (Continuação).....	143

Lista de Siglas

ATM – *Automatic Teller Machine*

AC – Ambiente Concorrencial

B2B – *Business to Business*

BSC – *Balanced Scorecard*

CO – Compromisso Organizacional

COO – Cultura Organizacional Orientada

OCSC – Orientação dos Colaboradores para a Satisfação do Cliente

CMMI - *Capability Maturity Model Integration*

CRM – *Customer Relationship Management*

DW – *Data Warehouse*

EAI – *Enterprise Application Integration*

ERP – *Enterprise Application Integration*

IE – Inteligência Emocional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IT – *Information Technology*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MR – *Marketing Relacional*

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

MSI – *Marketing Science Institute*

OC – Orientação para o Cliente

PIB – Produto Interno Bruto

PIMS – *Profit Impact on Market Strategy*

RLM – Regressão Linear Múltipla

SAP – *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* (em alemão), ou seja é um Software de Gestão de Negócios

SOCO – *Selling Orientation Customer Orientation*

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

ST – Satisfação no Trabalho

TI – Tecnologias da Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TQM - *Total Quality Management*

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Figuras	iv
Índice de Quadros	v
Lista de Siglas.....	vi
Capítulo 1 - Apresentação da Investigação	1
1.1 Enquadramento Global da Investigação	1
1.2 A Importância dos Serviços na Economia	4
1.3 O Problema a Investigar	6
1.4 O Objectivo Geral da Investigação	12
1.5 Os Contributos Esperados da Investigação	14
1.6 A Estrutura da Dissertação.....	16
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	19
2.1 A Evolução do Conceito de <i>Marketing</i>	19
2.2 O <i>Marketing</i> dos Serviços.....	23
2.2.1 Os Serviços e as Suas Características	24
2.2.2 Cadeia de Valor em Serviços	28
2.2.3 A Qualidade dos Serviços	31
2.3 A Orientação para o Mercado	35
2.4 <i>Marketing</i> Interno.....	38
2.4.1 A Importância do <i>Marketing</i> Interno na Satisfação dos Clientes	39
2.5 A Orientação para o Cliente dos Colaboradores de Contacto.....	40
2.6 A Orientação para o Cliente e os seus Antecedentes	44
2.7 A Orientação para o Cliente e o Desempenho da Organização.....	48
2.8 A Orientação para o Cliente e a Organização dos Serviços	50
2.9 A Orientação para o Cliente e a Cultura	51
2.10 A Lealdade do Cliente	55
2.10.1 O Conceito de Lealdade.....	55
2.10.2 Antecedentes da Lealdade.....	56
2.10.3 Relação entre a Lealdade dos Clientes e a Rendabilidade	57
2.11 Conclusão.....	59
Capítulo 3 - Metodologia da Investigação	63
3.1 O Planeamento da Investigação Empírica	64
3.2 O Método Científico	65
3.3 Contextualização do Estudo: O Mercado da Consultoria	66
3.3.1 Antecedentes da Lealdade: Fontes de Valor do Cliente	67
3.4 O Modelo Conceptual.....	69

3.5	Formulação das Hipóteses do Estudo	71
3.5.1	Hipótese Teórica	71
3.5.2	Hipóteses Básicas	72
3.6	O Método de Pesquisa Exploratória	76
3.7	O Estudo de Caso	78
3.8	Limitações e Conclusões	78
Capítulo 4 - O Caso: everis		81
4.1	Descrição da Empresa do Caso de Estudo: everis	81
4.1.1	A Missão	81
4.1.2	A Visão	81
4.1.3	Os Valores	82
4.1.4	Um Breve Resumo Histórico da everis	82
4.1.5	Oferta dos Serviços da everis	83
4.1.6	Organização em Unidades de Negócio e por Unidades de Serviço	84
4.1.7	Alguns Números da everis	85
4.2	Universo da Amostra: População e Amostra	86
4.3	O Processamento da Informação	87
4.4	Colaboradores da everis Respondentes	87
4.4.1	O País de Origem	88
4.4.2	A Distribuição por Género	88
4.4.3	A Carreira Profissional	89
4.4.4	A Categoria Profissional	90
4.4.5	O Tempo de Experiência na everis	91
4.4.6	A Formação Académica	91
4.5	A Investigação por Questionário	92
4.5.1	O Desenho do Questionário	93
4.5.2	As Variáveis Latentes	94
4.6	Definição das Escalas Utilizadas	95
4.7	Conclusão	101
Capítulo 5 - Análise de Resultados e sua Discussão		103
5.1	Processos e Técnicas de Análise Estatística	103
5.1.1	Análise de Fiabilidade (Coeficiente de Alfa)	103
5.1.2	Análise Factorial Exploratória	106
5.2	A Análise Descritiva, de Fiabilidade e Consistência das Variáveis	109
5.2.1	Análise do Ambiente Concorrencial	109
5.2.2	Análise da Cultura Organizacional OC	111
5.2.3	Análise da Linguagem OC	113
5.2.4	Análise dos Colaboradores OC	114
5.2.5	Análise da Confiança	116
5.2.6	Análise da Predisposição e dos Custos de Mudança	117
5.2.7	Análise da <i>Performance</i>	118

5.2.8	Resumo da Análise das Variáveis.....	120
5.3	Teste das Hipóteses Básicas	122
5.3.1	Análise das Correlações de Pearson e do MRLM	122
5.3.2	A Relação entre Ambiente Concorrencial e a Cultura Organizacional OC	123
5.3.3	Antecedentes da OC dos Colaboradores da everis	126
5.3.4	Determinantes da Confiança	129
5.4	Discussão dos Resultados	138
Capítulo 6 - Conclusões e Limitações		145
6.1	Conclusões e Considerações Finais	145
6.1.1	Principais Contributos.....	148
6.1.2	Limitações do Estudo	149
6.1.3	Sugestões para Investigações Futuras	150
6.1.4	Considerações Finais	151
Apêndice – Questionário		153
Bibliografia		159

Capítulo 1 - Apresentação da Investigação

O presente capítulo pretende fornecer uma visão global e introdutória do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento, delimitando os contextos e identificando os seus aspectos mais relevantes, de modo a dar início ao estudo das relações fornecedor-cliente, no âmbito do mercado de serviços de Tecnologias da Informação (TI). Assim, pretende-se analisar o papel da Orientação para o Cliente (OC) da organização **everis**, empresa de serviços de TI, e dos seus colaboradores de contacto na lealdade dos seus clientes.

Nas secções seguintes, após a apresentação das características contextuais que conferem importância estratégica ao *marketing* relacional e justificam a relevância do tema em estudo, serão definidos, não só, o problema a investigar, como o objecto e os objectivos da investigação. Procurar-se-ão, ainda, identificar os contributos teóricos e práticos deste trabalho e por último, será apresentada a estrutura da organização da investigação.

1.1 Enquadramento Global da Investigação

Um dos maiores desafios das empresas, no século XXI, é conseguir ser competitivas, sendo persistentes na procura de novas formas de entregar valor aos seus clientes.

O desafio deve-se, entre outros factores, à dinâmica da Globalização (Marques *et al.*, 2003) que ocorreu em simultâneo com uma vaga de inovações tecnológicas, que deram particular dinamismo a um conjunto de actividades intensivas de conhecimento. De entre essas inovações, salientamos a micro e a optoelectrónica e os materiais funcionais que lhe deram suporte: os sistemas de informação – equipamentos e *software*, os equipamentos e serviços de telecomunicações móveis e fixos, o surgimento de um novo meio de comunicação – a Internet, etc.

Estas actividades dinâmicas tiveram o seu foco de desenvolvimento nos EUA e num número reduzido de países da Ásia/Pacífico e da Europa, mas rapidamente se disseminaram, à escala mundial, através de redes que permitiram localizar os centros de produção de conhecimento e de competências de produção nos locais que mostraram melhores condições de acolhimento. Os bens e serviços associados a essas actividades não só se posicionaram entre os que tiveram maiores crescimentos no

comércio internacional, como lideraram, sem precedentes, a vaga de investimento directo internacional que caracterizou a década de noventa.

A Globalização foi acompanhada por uma profunda transformação na estrutura das cadeias de valor, com um crescimento exponencial das operações de *outsourcing*, por parte das empresas multinacionais, quer a nível das actividades baseadas na intensidade do trabalho ou na escala de produção, quer mesmo nas actividades baseadas no conhecimento. Este processo atingiu tanto o sector industrial, nomeadamente em todas as actividades ligadas à electrónica e ao automóvel, como o sector terciário – serviços. A ampliação da participação do sector de serviços é cada vez mais evidente na economia mundial. Trata-se de uma nova face, uma extensão das grandes transformações, provocada pela globalização.

Em síntese, a globalização aproximou geograficamente as empresas, aumentou os meios de comunicação que permitem obter e enviar informação de qualquer parte do mundo a um custo reduzido, incrementou a competitividade dos mercados e o auge dos serviços, que se tornaram nos maiores catalisadores de permuta na gestão empresarial, surgindo a necessidade das empresas se centralizarem em novas práticas (Marques *et al.*, 2003).

A rápida evolução das tecnologias nas últimas décadas, tanto nas actividades económicas, como nas sociais, tem um papel importante na competição entre organizações. Nomeadamente, as novas Tecnologias de Informação abalaram o comércio mundial, acelerando a evolução das economias. Isto significa que, de um momento para o outro, as novas tecnologias abriram a possibilidade de qualquer empresa, situada em qualquer ponto do mundo, poder produzir os seus produtos para qualquer consumidor, localizado em qualquer parte, originando-se, assim, aquilo que muitos investigadores chamam de competição global. A Internet foi a ferramenta tecnológica que mais incentivou esta troca de bens e serviços, no tempo e no espaço, sendo a grande responsável pela dinamização da competição global.

Este desenvolvimento progressivo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) marcou o segmento da oferta de serviços na história moderna. O caminho percorrido desde o computador central, o "mainframe", que há alguns anos suportava, através de conexões via terminal, o processamento de dados, até aos actuais sistemas baseados em Internet, que apoiam o trabalho de equipas móveis, à escala mundial, é uma das razões para que se relate este inigualável processo.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) transformaram-se numa das principais ferramentas de gestão das organizações, aproximando cada vez mais o consumidor das empresas, e permitindo ao *marketing* de hoje estar cada vez mais dirigido ao indivíduo (*marketing* individualizado ou *marketing* das relações), através de técnicas e ferramentas de gestão como o CRM (*Customer Relationship Management*) que permitem ligar os clientes às empresas.

A Internet permite a personalização, funcionando em duas dimensões: (1) funcionalmente – sempre que um cliente visita um *site*, recolhe informação sobre ele, de acordo com as suas preferências e comportamentos; (2) emocionalmente – interage com o cliente, estabelecendo uma relação pessoal e mais íntima com ele (Godfrey e Walsh, 2000).

A Internet é importante como fonte de informação, do mesmo modo que reforça a relação com o cliente, permitindo a interacção que é essencial para a sua fidelização (Rich, 2000).

É neste contexto que o *marketing* ganha relevo, se reinventa e contribui para a transformação que caracterizou os anos noventa. Temas como a qualidade dos serviços, a orientação para o cliente, criaram a necessidade de acrescentar ao *marketing* transaccional a vertente relacional, permitindo às organizações entregar maior valor aos clientes e dessa forma obter uma vantagem competitiva sustentável.

É neste cenário que a presente investigação de mestrado se propõe medir o grau de orientação para o cliente organizacional e individual, analisar a sua interligação e a sua influência na lealdade dos clientes e na *performance* empresarial.

A escolha do sector de serviços para objecto de estudo não foi ao acaso. Prevê-se um forte crescimento, nomeadamente nas Tecnologias de Informação (TI), que se traduz na importância crescente deste sector na maioria das economias desenvolvidas, incluindo Portugal. O estudo da IDC Portugal (2007) refere que “O mercado português de TIC atingiu em 2006 cerca de 7,6 mil milhões de euros e estima-se que o Mercado dos Serviços de TI continuará a crescer até 2010”.

Grönroos (1983) define os serviços como uma actividade ou séries de actividades mais ou menos intangíveis que normalmente interagem entre o cliente e os prestadores de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas fornecedores de serviços que fornecem soluções aos problemas do cliente. Subjacente a este conceito, é pertinente citar a importância dos empregados de contacto das empresas de serviços na

satisfação dos clientes e conseqüentemente na sua fidelização, bem como, no alcance da vantagem competitiva. Neste sentido, os colaboradores e os seus comportamentos perante o cliente, serão considerados elementos e/ou variáveis de percepção do posicionamento (positivo ou negativo) que têm os clientes das empresas.

É exactamente sobre esta temática que esta investigação pretende incidir: "...os colaboradores que realizam um esforço extra – que são amigáveis e responsáveis, que fazem a pergunta extra ao sugerirem um serviço extra, que tomam o seu tempo para ouvir – promovem a vantagem competitiva das empresas", conforme proferido por Donelly *et al.* (1985). Por outras palavras, os colaboradores orientados para o cliente influenciam, positivamente, a lealdade do mesmo e, desta forma, contribuem para a rendibilidade da sua organização.

1.2 A Importância dos Serviços na Economia

A ligação, já existente, entre os flexíveis serviços tecnológicos é fruto de uma oportuna união entre as necessidades de organizações empresariais e governamentais, envolvidas num sistema de redes de serviços, com a oferta deste ambiente informacional, amplamente instalado e em contínuo processo de desenvolvimento.

Segundo Castells (1999:87) "*Uma nova economia surgiu à escala global nas últimas duas décadas. Chamo-a de informacional e global para indicar as suas características fundamentais e diferenciadas, e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais actividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, directamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes económicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita numa rede global de integração. E ela surgiu no último quartel do século XX porque a Revolução da Tecnologia da Informação fornece a base material indispensável para esta nova economia.*"

O alvoroço em redor de uma nova economia provocou o crescimento global da economia mundial. De acordo com o artigo "Growth Prospects Strong in Next 25 Years", publicado no *site* Global Envision, em Fevereiro 2007, as previsões do World Bank para

o crescimento económico global dos países desenvolvidos que será próximo dos 7%, em 2007. Contudo, de 2007 para 2008, o crescimento, provavelmente, irá sofrer um decréscimo, mas não irá diminuir abaixo dos 6%.

Sendo assim, o comércio internacional, impulsionado pelos acordos regionais do comércio, pelas estratégias de *outsourcing* das empresas transnacionais e ainda pelo desenvolvimento dos serviços prestados no exterior (*offshore*), tem facilitado este crescimento económico mundial. A evolução do papel dos serviços nas economias de todo o mundo estimula uma reflexão cuidada no contexto empresarial, académico e político, principalmente, nos países mais desenvolvidos. Aliás, a percentagem do PIB numa economia originada pelo sector dos serviços é considerada um dos indicadores de desenvolvimento económico. As economias mais desenvolvidas chegam a atingir valores superiores a 70%.

Portugal não é excepção, também aqui se verificou um processo de migração das actividades do sector primário e secundário para o sector terciário (serviços). De acordo com os dados do INE (Julho de 2007), a evolução da população empregada, entre o período de 2000 a 2004, aumentou no sector dos serviços, atingindo perto de três milhões de pessoas, e diminuiu no sector primário para cerca de seiscentas mil pessoas empregadas.

Apesar da evolução do mercado de serviços, Portugal tem um crescimento gradual. O aumento da procura pelos consumidores particulares e sobretudo pelos clientes organizacionais, que pretendem encontrar serviços, de modo a incorporá-los nos seus produtos, alargando-os (de acordo com o conceito tradicional de alargamento de produto), promoveu um entusiasmo no crescimento dos serviços, especificamente nos serviços de TI. Como relata a publicação do estudo efectuado pela IDC, “Mercado de TIC – Portugal versus Europa: Análise e Previsões, 2005 – 2010”: “O investimento no mercado de Serviços de TI gerou receitas de quase 813 milhões de euros em 2006, que resultaram de um crescimento anual de 5,3%.

A IDC prevê que o mercado de Serviços de TI registe um crescimento anual médio de 5,2% entre 2005 e 2010, altura que atingirá quase mil milhões de euros. Os segmentos de *Outsourcing* e Consultoria registarão as maiores taxas de crescimento, ao contrário dos Serviços de Suporte e Manutenção que registarão um crescimento médio anual de apenas 4,1% no mesmo período.”

Nesta envolvente de crescimento económico, onde Portugal se enquadra, o investimento em serviços TI é claramente um factor diferenciador na competitividade de qualquer negócio nacional, o que motiva a análise do relacionamento entre o cliente e o fornecedor dos serviços TI.

Outro argumento é apresentado pelos esforços visionários da empresa mais bem conceituada no mercado mundial de TI, IBM (maior empresa na área das Tecnologias de Informação). Tanto os académicos como alguns governos têm a consciência do crescimento, do impacto e da necessidade de inovação dos serviços. Não foi por acaso que o *Office Economic and Corporate Development* (OECD) elaborou, recentemente, um relatório onde anotou que a política dos governos dos países desenvolvidos não tem em consideração as novas necessidades do sector de serviços. A acrescentar a esta realidade, veio a descoberta de que a pesquisa na inovação do serviço requer um trabalho multidisciplinar, uma vez que são um conjunto de elementos / factores que se complementam e permitem a sua diferenciação (Bitner e Stephen, 2006)

Em resumo, as organizações prestadoras de serviços, principalmente em Portugal, sentem a necessidade de inovar e de se diferenciar dos seus concorrentes. A questão que se levanta é: Como fazê-lo?

Ao identificar os factores determinantes da lealdade dos clientes de serviços TI, de alguma forma, identifico as fontes de valor para o cliente e, conseqüentemente, os factores de competitividade para os fornecedores, contribuindo para a resposta a esta pergunta que aqui proponho e se enquadra.

1.3 O Problema a Investigar

No seguimento do exposto, Nwankwo (1995) e Singh e Ranchhod (2004) argumentam que o ambiente onde se encontra a maioria dos negócios está caracterizado por um aumento da concorrência e da turbulência do mercado. Se, por um lado, um grande número de empresas tem vindo a procurar formas de superar esta realidade com a finalidade de assegurar a sua sobrevivência (Appiah-Adu e Singh, 1998), por outro lado, verifica-se que cada vez mais os clientes são menos compreensivos, ou seja, são mais conhecedores, mais exigentes, menos tolerantes, mais conscientes sobre as diferenças de preços e são aliciados pelas ofertas similares de um maior número de empresas competidoras (Appiah-Adu e Singh, 1998 e Kotler, 2000). Em suma, verifica-se que, cada vez mais, é difícil ter uma relação positiva com os clientes e mais difícil ainda é torná-la uma relação duradoura, isto devido à constante mudança do nível de

expectativas e à dificuldade que as empresas têm em satisfazê-los (Rust e Oliver, 2000).

Neste contexto, o *marketing* tem vindo a reunir esforços para melhorar a eficácia das empresas e aumentar a sua competitividade. Por exemplo, desde a década passada, os clientes têm sido tema prioritário nos estudos realizados pelo *Marketing Science Institute* (MSI), elaborando investigações que englobam assuntos como a orientação para o cliente (OC), os comportamentos que facilitam e se relacionam com os resultados das empresas (Williams e Attaway, 1996). Outras prioridades de investigação do MSI, durante os anos 2002 e 2004, relacionadas directamente com os clientes foram, por exemplo, a retenção dos clientes, o conhecimento proactivo das necessidades dos mesmos e a difusão do conhecimento dos clientes na empresa.

A partir dos anos 80, foram realizadas inúmeras investigações relativas à orientação para o cliente e à satisfação do mesmo, provocando o aparecimento duma área emergente do *marketing*, designada por *marketing* de serviços. O *marketing* de serviços estabeleceu-se, nesta época, como uma importante área de investigação (Carauna e Calleya, 1998) devido ao crescimento dos serviços nos mercados mundiais, conforme referido anteriormente. Isto faz com que a tendência do *marketing* em incidir sobre os bens físicos, tanto na teoria como na prática, passe a concentrar-se no *marketing* de serviços.

A orientação para o mercado, e em particular a orientação para o cliente, ganha um novo fôlego, sabendo que o principal objectivo do *marketing* relacional é fidelizar clientes, satisfazendo-os. Consequentemente, aparecem estudos que visam identificar os determinantes da satisfação e da fidelização dos clientes, sendo a orientação para o cliente identificada como a condição necessária para a fidelização dos clientes.

Sendo assim, a orientação para o mercado tem despertado o interesse tanto dos académicos de *marketing* como dos empresários. Tal facto, justifica-se com a publicação de diferentes estudos que evidenciam a melhoria de resultados das organizações orientadas para o cliente, obtendo maior sucesso. Os estudos realizados por Deshpandé, Farley e Webster (1993), Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990), Narver, Slater e Maclachlan (2000) e Narver e Slater (2000) demonstram isso mesmo. Em particular, a orientação para o cliente dos colaboradores de contacto exerce uma influência positiva nos resultados das empresas (Brown *et al.*, 2002; Donovan *et al.* 2004).

A satisfação do cliente é, também, um indicador determinante e crucial para o sucesso de uma empresa, a longo prazo (Pettijonh *et al.*, 2002, Rogers *et al.*, 1994), sendo este conceito mencionado frequentemente na literatura de *marketing* de serviços (Carauna e Calleya, 1998), de forma similar à orientação para o cliente. Neste sentido, alguns acadêmicos de *marketing* mostraram que, na aposta das organizações para o sucesso, é fundamental a satisfação das necessidades dos clientes (Brown *et al.*, 2002; Deshpandé *et al.*, 1993).

Segundo os investigadores Williams e Attaway (1996:39), a Orientação para o Cliente (OC) define-se como “*a identificação e a compreensão das necessidades dos clientes, e a adopção das respostas para satisfazer de forma excelente essas necessidades*”. A condição básica da OC é que as necessidades e as expectativas dos clientes evoluem constantemente e que, para proporcionar serviços que satisfaçam as necessidades e as expectativas, é necessário que a organização esteja orientada para o cliente (Jaworski e Kohli, 1993, Singh e Ranchhod, 2004). Desta forma, a organização pode dispor da informação relevante sobre os desejos e as necessidades dos seus clientes, colocando-se numa melhor posição para tomar decisões que produzam maior satisfação dos seus clientes (Llonch *et al.*, 1995)

Na literatura de *marketing*, a OC pode-se associar a diferentes práticas de *marketing* que têm sobressaído nos últimos anos: o *marketing* transaccional e o *marketing one-to-one*. Enquanto, o *marketing* transaccional se baseia na ideia de captar novos clientes sendo uma actividade que apresenta resultados muitos caros para as organizações, devido aos custos necessários para a promoção, a publicidade, as vendas e etc. (Zeithaml *et al.*, 1996), o *marketing one-to-one* apoia-se no conceito de tratar de modo diferente os diferentes clientes, ou seja, a finalidade do conceito é não vender a um maior número de clientes, mas vender mais aos clientes actuais e assim obter uma maior rentabilidade (Santesmanses, 2004). Ambos os conceitos indicam que quanto mais tempo o cliente pertencer à organização, mais rentabilidade dará e isto porque é o próprio cliente a fazer publicidade (boca a boca); há tendência destes clientes comprarem outros produtos ou serviços da organização, estando dispostos a pagar um preço maior (Rogers *et al.*, 1994; Zeithaml *et al.*, 1996).

No parágrafo anterior observa-se que a função do *marketing* converge para os clientes individuais, as suas necessidades, os seus desejos e os seus recursos, em vez de se concentrar nos mercados de massa ou nos segmentos de mercado (Sheth *et al.*, 2000). Neste sentido, as organizações orientadas para o cliente têm a percepção das suas necessidades e realçam a importância de satisfazer, obtendo lucros através da

repetição de compra, do aumento da participação no mercado pela empresa e dos seus benefícios (Rogers *et al.*, 1994).

Outro tema de *marketing* que tem merecido grande ênfase nos últimos anos é qualidade dos serviços. De acordo com a filosofia japonesa, qualidade significa ter “zero defeitos”, o fazer as coisas bem da primeira vez (Parasuraman *et al.*, 1985). Investigadores demonstraram que a satisfação dos clientes e as suas percepções positivas de qualidade dos serviços afectam positivamente as intenções de expressar preferências sobre as empresas (Berry e Parasuraman, 1997; Malhorta e Mukherjee, 2004; Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml *et al.*, 1996).

A qualidade dos serviços pode diferenciar-se na interacção entre o cliente e o colaborador do serviço, como é do senso comum, a produção e o consumo do serviço são inseparáveis, sendo a interacção o centro da qualidade. Como consequência, os consumidores não podem avaliar o serviço antes de o comprar (Parasuraman *et al.*, 1985), o que faz dos colaboradores a chave do desempenho das empresas dos serviços, uma vez que o produto apresentado é uma execução. Neste sentido, são os colaboradores de contacto considerados os principais determinantes da satisfação do cliente, das suas percepções de qualidade do serviço e das suas decisões de lealdade ou da permuta de prestadores (Bettencourt e Brown, 1997, 2003; Boshoff e Tait, 1996; Caruana e Calleya, 1998; Hartline e Ferrell, 1996; Malhorta e Mukherjee, 2004; Pettijohn *et al.*, 2002).

Por outro lado, os colaboradores de contacto representam o laço de união entre o cliente e as operações internas da organização, uma vez que eles simbolizam a empresa e influenciam directamente as percepções dos clientes. (Hoffman e Ingram, 1992; Malhorta e Mukherjee, 2004).

À medida que a indústria de serviços se destaca nos mercados económicos, aumenta a relevância e a valoração dos “encontros” entre colaboradores de serviços e os clientes. Uma vez que, continuamente, os clientes procuram chaves que os ajudem a determinar a qualidade do serviço prestado por uma organização, o menu dessas chaves são os colaboradores de serviços (Bitner, 1990). Em resumo, para as empresas de serviços, verifica-se que os colaboradores de contacto são considerados a fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Sendo assim, num ambiente empresarial cada vez mais competitivo não se podem tratar os colaboradores como simples “*input*”, sobretudo os colaboradores que possuem estas habilidades (como a OC). Esta vantagem competitiva

levou alguns académicos e empresários a verem os colaboradores de serviços como um recurso mal pago e a reconhecê-los como clientes internos (Rust *et. al.*, 1996).

Surge, então, o conceito de *marketing* interno que se baseia na motivação dos colaboradores para se esforçarem pelos clientes (Boshoff e Tait, 1996). Pelo mesmo motivo das áreas mencionadas até ao momento, esta área de *marketing* tem, também, merecido algum destaque, uma vez que os colaboradores orientados para o cliente, darão lugar a melhores resultados para a empresa (Malhorta e Mukherjee, 2004). Berry (1984) afirma que as empresas de serviços vendem basicamente desempenhos, que são desenvolvidos pelos colaboradores. Estes comportar-se-ão da maneira desejada pela empresa, isto é, orientar-se-ão para o cliente.

Os resultados da investigação de Congram e Friedman (1991:5), confirmaram a importância dos colaboradores de contacto que prestam serviços ao cliente. Das dez características de empresas de sucesso, três referem-se aos colaboradores:

1. Têm colaboradores que cumprem as promessas da empresa perante os clientes;
2. Consideram que os colaboradores têm o poder (*empowerment*) de ajudar os consumidores em qualquer circunstância e que algumas dessas são mais do que deveres;
3. Dispõem de colaboradores que acreditam na empresa;

Reforçando a ideia, Bettencourt e Brown (2003:395) argumentam que os colaboradores de contacto desenvolvem uma série de actividades características:

- Representação externa – sendo considerados a imagem da empresa, dos produtos e dos serviços aos clientes;
- Influência interna – tomando iniciativas individuais de comunicação na empresa e nos companheiros de trabalho para realizarem acções que melhoram a entrega dos serviços;
- Entrega do serviço – servindo os clientes de forma responsável, atenta, cortês e consciente.

A satisfação do trabalho pode ser definida como as reacções positivas às diferentes componentes do trabalho, como por exemplo: o salário, os companheiros de trabalho, o supervisor e as oportunidades de promoção (Brown e Petersen, 1993; Curry *et. al.*, 1996; Siguaw e Honeycutt, Jr., 1995; Smith *et al.*, 1969; Pettijohn *et al.*, 2002). Por outro

lado, o compromisso organizacional pode definir-se como o laço psicológico orientado à organização que tem influência nos indivíduos para actuar de acordo com os interesses da empresa (Bashaw e Grant, 1994, Mengüç, 1996; Porter *et. al.*, 1974).

Surgem, assim, os colaboradores satisfeitos que estão mais dispostos a adoptar comportamentos que promovam a satisfação dos clientes (Hartine e Ferrell, 1996; Jones *et al.*, 2003). Ora a satisfação dos colaboradores tem estado associada a relações cordiais e sensíveis entre os colaboradores de serviços e os clientes, assim como a preocupação com as necessidades, os sentimentos dos clientes e a aceitação de críticas por parte dos colaboradores. Segundo Hoffman e Igram (1992), os colaboradores orientados para o cliente têm uma maior predisposição para a satisfação das suas necessidades.

Conclui-se, pois, que a orientação para o cliente e a satisfação se relacionam com níveis altos de desempenho, sendo um meio para as empresas obterem maiores níveis de benefício (Hunt *et al.*, 1985; Mowday *et al.*, 1979).

A literatura refere, ainda, que a fidelização dos clientes é o objectivo estratégico prioritário das organizações e assume, implicitamente, que o desenvolvimento e manutenção de relações entre colaboradores de serviços e clientes são objectivos comuns a ambas as partes. Além disso, demonstra que a prática do *marketing* relacional influencia, positivamente, a longevidade das relações.

De forma adicional ao já mencionado, há outros argumentos encontrados na literatura de *marketing* que justificam, de alguma forma, a escolha do tema:

- A satisfação do trabalho e a satisfação dos colaboradores é um factor determinante na qualidade do serviço, já que somente se pode conseguir clientes satisfeitos através de colaboradores satisfeitos. Trata-se de uma evidência assumida, pelo que se justifica a não necessidade de a analisar.
- O autor Lear (1963) estudou a orientação para o cliente e apontou o paradoxo entre o discurso e as práticas empresariais, afirmando que muitas empresas dizem ser orientadas para os clientes, mas, na realidade, o discurso não era implementado.
- Dado que a maioria das investigações relacionadas com estes temas foram efectuados nos Estados Unidos, tal como sustentam Sigauw *et al.* (1994), o Mengüç (1996), é conveniente estudar as relações entre a orientação para o cliente e a lealdade do cliente noutros contextos. A crítica dos resultados

empíricos obtidos nos Estados Unidos e os modelos desenvolvidos, a partir destes resultados, pode não ser válida noutros países, por isso exige-se um maior número de investigações noutros países sem ser os Estado Unidos;

Em forma de síntese ao exposto, esta investigação concentra-se na análise da importância da orientação para o cliente da organização de serviços de TI e dos seus colaboradores, com o intuito de identificar os determinantes na lealdade do cliente, e analisar o seu impacto no desempenho da organização.

Como nem todas as organizações são orientadas para o cliente e, de igual modo, nem todos os colaboradores de contacto valorizam os benefícios das relações e a satisfação dos clientes, esta investigação propõe-se responder, genericamente, à seguinte questão:

A organização de serviços de TI e os seus colaboradores assumem a orientação para o cliente como determinantes da lealdade dos clientes e como um factor de competitividade susceptível de alavancar a *performance* da organização?

A escolha do tema do estudo – A Importância da Orientação para o Cliente na Lealdade dos Clientes de Serviços de TI: Estudo do Caso **everis** – deve-se não só à sua actualidade, porque a literatura e a investigação lhe vêm conferindo uma atenção permanente, mas também ao facto dos serviços propriamente ditos ou associados a produtos terem ganho relevância como factor diferenciador das organizações, conforme já mencionado anteriormente.

1.4 O Objectivo Geral da Investigação

O objectivo geral da presente investigação é analisar a importância da orientação para o cliente na performance empresarial, particularmente, a orientação para o cliente dos colaboradores de serviço TI no desempenho da organização. Concentra-se, assim, em estudar a relação entre a orientação para o cliente da organização de serviços de TI e dos seus colaboradores e a lealdade do cliente.

As investigações anteriores relacionadas com os colaboradores de serviços orientados para o cliente analisaram a relação entre as vendas orientadas para os clientes e as atitudes e comportamentos dos vendedores, experiência de trabalho, género,

envolvimento no trabalho, conflito no local de trabalho, ambiguidade no local de trabalho, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e relações entre supervisor e colaboradores, entre outros (Hartline e Ferrell, 1996; Pettijohn *et al.*, 2002; Siguaw e Honeycutt, 1995).

As organizações, em geral, estarão dispostas a investir nos seus recursos organizacionais, fazendo um fortalecimento dos serviços orientados para o cliente (Pettijohn *et al.*, 2002). Assim, partindo desta proposição, a premissa básica da investigação aqui apresentada é que a organização deste estudo reconhece a importância de uma gestão orientada para o cliente, bem como de colaboradores comprometidos em satisfazer os clientes na obtenção de melhor *performance*.

Sendo assim, o principal objectivo é investigar se os colaboradores da organização, neste caso da **everis**, se percebem, a eles próprios e à organização, como orientados para o cliente e se essa orientação percebida se reflecte na fidelização dos seus clientes.

Adicionalmente, é objectivo da investigação estudar se os colaboradores de contacto percebem que a sua empresa tem um desempenho relacional superior aos seus principais concorrentes.

Em suma, a finalidade do estudo será determinar a importância da orientação para o cliente da organização prestadora de serviço TI e dos seus colaboradores na lealdade do cliente e na sua *performance*. Estes factores serão analisados numa perspectiva teórica e empírica.

A ilustração que se segue (Figura 1) pretende apresentar o modelo conceptual da investigação, que pode ser interpretado nos seguintes termos: organizações orientadas para o cliente tendem a recrutar trabalhadores com atitudes adequadas à sua orientação estratégica, comprometidos em satisfazer os clientes. Ambas as orientações estão positivamente associadas à lealdade dos clientes e à *performance*, sabendo que a lealdade dos clientes tem um impacto positivo na *performance* (Reichheld, 1993).



Figura 1 – Modelo Conceptual

O modelo apresentado será utilizado como um guia para o desenvolvimento do suporte teórico e para a pesquisa empírica, com o qual se pretende testar as relações entre as variáveis do modelo e retirar as conclusões

Para o efeito, opta-se-á por um estudo quantitativo, que através do *software* de análise estatística SPSS 15.0, se utilizarão as técnicas estatísticas que permitirão fazer uma análise descritiva e comparativa, reduzindo as variáveis através da análise factorial exploratória e estudando a relação entre as novas variáveis através da análise de correlações e da análise de regressão linear múltipla.

1.5 Os Contributos Esperados da Investigação

Esta investigação visa realçar a importância da orientação para o cliente na implementação do *marketing* relacional e contribuir para o desenvolvimento da teoria e da sua prática. Espera-se obter um conjunto de contribuições que possam melhorar o conhecimento neste domínio das ciências empresariais e, na prática, melhorar o desempenho das organizações, em geral, com base no caso de estudo de uma organização, a **everis**.

Ao nível teórico, espera-se que os contributos deste estudo se reflectam nas dimensões seguintes:

- (1) na extensão da teoria;
- (2) na melhoria da compreensão e da medição;
- (3) no teste e generalização;
- (4) na replicação.

Ao nível da extensão da teoria, este estudo visa esclarecer algumas questões e desfazer alguns equívocos relacionados com o marketing relacional e alargar o seu âmbito. Em particular, esta investigação pretende contribuir para melhorar o entendimento da relação da orientação para o cliente com a lealdade do mesmo. Assim, realça a importância do papel dos colaboradores de serviços na satisfação dos clientes e o valor agregado a esta investigação é poder solucionar algumas limitações de outras investigações, entre elas a de realizar este tipo de estudo num país diferente dos Estados Unidos, com o objectivo de observar se podem ser generalizados os resultados encontrados.

Em suma, este trabalho engloba, numa só investigação, o estudo diferente de duas variáveis importantes no *marketing* relacional, a orientação para o cliente e a lealdade do mesmo. Irá contribuir, assim, para confirmar a fiabilidade e validade de variáveis usadas em estudos anteriores e para desenvolver novas escalas que podem ajudar futuros investigadores a operacionalizar a relação da orientação para o cliente com a sua lealdade.

Através do teste de hipóteses e da generalização, este estudo contribuirá para o desenvolvimento da teoria do *marketing* relacional. Por último, ao nível da replicação, através da repetição do teste de hipóteses de estudos anteriores, esta investigação também contribuirá para o desenvolvimento da teoria.

Ao nível prático a realização deste estudo empírico vai contribuir para compreender a realidade de uma organização portuguesa prestadora de serviços de TI e analisar questões relacionadas com o desenvolvimento sustentado dos negócios. Na perspectiva empresarial, a investigação pode promover um guia para a gestão de topo e a importância estratégica a atribuir à orientação para o cliente organizacional e dos seus colaboradores. Especificamente, se os resultados suportarem a teoria e revelarem uma relação estatística positiva entre a orientação para o cliente e a sua lealdade, significa que as empresas, em geral, deverão assumir a orientação para o cliente como factor de competitividade e reconhecer o papel das pessoas/colaboradores de contacto na implementação dessa orientação.

Nesse sentido ganha importância o recrutamento de pessoas com atitude certa e depois a sua formação focalizada na OC com o objectivo de assegurar altos índices de satisfação dos clientes, partindo da qualidade de serviço entregue.

Dado o impacto potencial que têm os colaboradores das organizações é imperativo que a gestão de topo entenda quais são as dimensões específicas que ajudam a modelar as atitudes dos colaboradores na execução do seu trabalho (Rogers, Clow e Kash, 1994).

Por último, serão mencionados os contributos que a lealdade dos clientes, resultante da OC, para *performance* das organizações de serviços de TI, em geral, e para a **everis**, organização do caso de estudo, em particular.

1.6 A Estrutura da Dissertação

Esta dissertação desenvolve-se em seis capítulos. No primeiro capítulo faz-se o enquadramento da investigação de forma resumida, abordando o tema da globalização e os seus efeitos, as tecnologias de informação – Internet, a dinâmica recente da economia internacional, especialmente a evolução do sector de serviços e no caso concreto, em Portugal. Segue-se a apresentação do problema a investigar, tal como o objectivo geral do estudo e os seus contributos esperados. No final deste capítulo, encontra-se a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico que serve de suporte à investigação. A revisão da literatura começa pela evolução do conceito de *marketing* com o intuito de desenvolver a definição sustentada de *marketing* de serviços, apresentado-se a definição de serviços e das suas características, bem como uma breve abordagem da cadeia de valor dos serviços. Salienta-se a importância da qualidade dos serviços, o papel dos colaboradores de contacto na satisfação do cliente. Em sequência, introduzem-se os temas centrais da investigação, a orientação para o cliente, enquadrada na orientação para o mercado, referenciando-se a importância do *marketing* interno na satisfação dos clientes. Sendo a orientação para o cliente o foco desta investigação apresentam-se os temas que lhe estão associados e que têm vindo a ser investigados, nomeadamente a relação entre a orientação para o cliente e os colaboradores de contacto, os antecedentes da orientação para o cliente e a influência desta no desempenho das organizações. Igualmente relevante para este estudo é a abordagem do *marketing* de serviços, da cultura organizacional e, por último, a lealdade dos clientes, os seus antecedentes e a relação com a rentabilidade de uma organização

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da investigação, começando pelo planeamento da investigação empírica, seguido do método científico. Para a interpretação dos resultados da investigação é necessário conhecer o contexto do estudo, para tal, introduz-se o ambiente de mercado da consultoria, referindo os

anteriores da lealdade como a fonte de valor do cliente. Após esta contextualização, expõe-se o modelo conceptual, formulando as hipóteses de estudo, tanto a hipótese geral como as básicas. No final deste capítulo, explica-se o método de pesquisa exploratória e justifica-se a opção de investigar por um estudo do caso.

A apresentação da empresa **everis** é realizada no quarto capítulo, abordando a sua missão, visão e valores, fazendo um breve enquadramento histórico, mencionando a sua oferta de serviços, como se organiza em unidades de negócio e por unidades de serviço, e por fim alguns números meramente indicativos de dimensão e facturação. Segue-se a explicação do universo e da amostra, como se processou a informação recolhida através dos questionários, como e quem respondeu aos mesmos. Depois, analisam-se os dados de caracterização do perfil dos inquiridos, nomeadamente o país de origem, o género, a carreira profissional, a categoria, o tempo de experiência e a formação académica. Posto isto, justifica-se a investigação por questionário, o desenho do questionário, a definição das variáveis latentes e as escalas utilizadas.

A análise dos resultados e sua discussão encontra-se espelhada no quinto capítulo. Começa-se por explicar os processos e técnicas de análise estatística, como a análise descritiva, a análise de fiabilidade e a análise factorial exploratória. Segue-se com o estudo de variáveis latentes, individualmente e no final apresenta-se os resultados de forma resumida. Realiza-se o teste das hipóteses básicas, utilizando a análise de correlações de Pearson e o modelo de regressão linear, terminando com a discussão dos resultados obtidos das relações estudadas.

Por último, no sexto capítulo, extraem-se as conclusões do estudo empírico, identificam-se as implicações e as limitações do estudo e termina-se com sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Seguindo as linhas de orientação definidas no primeiro capítulo, no presente será efectuada a revisão da literatura que serve de suporte teórico à actual investigação.

Assim, a revisão da literatura que se segue será organizada em dez secções, na primeira faz-se uma breve síntese à evolução do conceito de *marketing*. Na segunda secção, introduz-se a evolução do papel do *marketing* de serviços, referindo-se o conceito de serviços definido por vários autores, bem como as suas características. No final desta secção mostra-se como os serviços se traduzem em rentabilidade para as organizações, apresentando-se a sua cadeia de valor e salienta-se a importância da qualidade nos serviços e dos colaboradores de contacto na criação desse valor.

A seguir introduz-se o tema principal deste estudo, a orientação para o mercado, com o intuito de enquadrar a orientação para o cliente, tanto ao nível dos colaboradores como da cultura organizacional. A orientação para o cliente, também, é considerado por muitos autores, um tema importante do *marketing* relacional. Neste seguimento, é importante fazer uma breve abordagem ao *marketing* interno, e como este poderá ser diferenciador no mercado de prestação dos serviços.

Sendo a orientação para o cliente a base deste estudo, é aceitável mencionar algumas relações já investigadas, nomeadamente a orientação para o cliente e os seus colaboradores de contacto, a orientação para o cliente e os seus antecedentes, a orientação para o cliente e o desempenho da organização, especificando-se a organização dos serviços, e a orientação para o cliente e a cultura organizacional.

Para finalizar a revisão teórica, aborda-se o tema da lealdade do cliente de forma detalhada, desde o conceito, evidenciando-se a importância dos custos de um cliente mudar de fornecedor (deixar de ser leal) e concluindo com a relação entre o cliente leal e a rentabilidade da organização.

2.1 A Evolução do Conceito de *Marketing*

A história do *marketing* está, logicamente, ligada à história da humanidade e à sua evolução. Está interligada ao desenvolvimento do modo de produção da civilização e, como tal, tem sofrido transformações cada vez mais rápidas, modificando os conceitos, os valores, as crenças, e reformulando os paradigmas, no que se refere ao modo de produção e às relações de troca.

A palavra inglesa *marketing* deriva do latim *mercare*, que definia o acto de comercializar produtos na Roma Antiga. Nesta época tudo que se produzia era comprado e não vendido, isto é, como não existia um esforço extra nas vendas dos produtos, a estratégia de *marketing* era simplesmente desnecessária. O *marketing* representou uma nova forma de comportamento com o ênfase no ganho individual e na competição. Fazer *marketing* naquele período aparentava algo estranho para uma sociedade baseada numa conjuntura social de altruísmo e cooperação. Neste contexto, surgem alguns autores (Cassels, 1936; Kelly, 1956; Steiner, 1978; Shaw, 1995) que discutem a história do pensamento do *marketing* nos períodos antigos e medievais.

Historiadores do *marketing* (Bartels, 1951; Kirkpatrick, 1983, Hollander, 2005) concordam que o *marketing* como disciplina emergiu de um campo da economia chamada de economia rural durante o final do século XIX. As diversas correntes da economia ajudaram a favorecer o surgimento dos primeiros estudos do *marketing* (Coolson, 1960; Jones *et al.*, 2006).

O *Journal of Marketing* publicou 23 artigos sobre a história e a evolução do *marketing* entre os anos de 1956 e 1962, e Bartels (1951, 1962, 1976 e 1988) foi sem dúvida o autor que forneceu as mais compreensivas contribuições sobre o desenvolvimento do *marketing* como disciplina durante os últimos 100 anos e, ao mesmo tempo, forneceu às ciências administrativas uma herança inteligente sobre *marketing*, assim como as suas origens e algumas introspecções (Shaw e Tamilia, 2001).

Bartels (1951) diz que o *marketing* pode ser uma ciência, uma disciplina ou uma arte e que como ciência, o âmbito do *marketing* é a distribuição de *commodities* e serviços, e para ele, a Economia é o alicerce do *marketing* em conjunto com a Psicologia, a Sociologia, a Contabilidade, o Direito, a Engenharia e as Ciências Políticas. Para este autor os princípios do *marketing* devem expressar todas as interligações destas áreas, corroborando com os seus pensamentos anteriormente levantados pelo ele próprio (Bartels, 1944).

O referido autor percebeu que os economistas quando pensavam no *marketing*, no final do século XIX e início do século XX, usavam a economia marginal e as escalas clássicas e neoclássicas da economia que tinham como foco as seguintes relações: mercado, valor, consumidor, governo e negócio. Assim, o *marketing* era definido como um valor amplo e permanente ou uma filosofia disseminada e partilhada por todos os empregados de uma empresa, na sua orientação e relacionamento com o mercado alvo. Com as mudanças económico-sociais, os profissionais e académicos de *marketing*

propuseram novas técnicas e abordagens para lidar com ambientes competitivos e em constante evolução.

É neste contexto que surge o *marketing* focalizado no cliente. Diversos investigadores sustentam esta nova filosofia, um dos pioneiros a colocar o cliente no início do processo empresarial foi Drucker (1954), afirmando que o *marketing* é a visão de todo o negócio observado pelo cliente. Por isso, o desígnio empresarial deverá ter clientes satisfeitos.

Seguindo esta visão, Levitt (1960) defendeu a ideia de que os gestores não devem pensar a indústria como um processo de fabricação de produtos, mas sim como um processo de satisfação de clientes. O foco nas vendas revela a necessidade do vendedor converter os seus produtos em dinheiro, enquanto o *marketing* terá a preocupação de satisfazer o cliente em todo o processo, ou seja, na criação, na entrega e no consumo do produto. Assim, uma empresa com orientação para o *marketing* cria produtos e serviços que os clientes querem comprar. As informações dos clientes são usadas no sentido dos produtos se tornarem consequência do esforço de *marketing*.

No entanto, os investigadores Kotler e Levy (1969) pretendem ir mais longe, defendendo uma ampliação do conceito de *marketing*. Partiram do princípio que o *marketing* era visto como uma actividade para encontrar e estimular compradores daquilo que as empresas produzem, envolvendo-se no desenvolvimento de produtos, na atribuição de preços, na distribuição e na comunicação, e até ao momento, ainda, não se tinha realizado nenhum esforço para verificar a eficácia do *marketing* em outras áreas. A primeira definição que eles propuseram e que de facto ampliou o conceito de *marketing*, foi sugerir que toda a organização “produz” algum tipo de produto, que pode ser um bem tangível, um serviço, uma pessoa, uma organização ou uma ideia. Além disso, uma organização teria muitos grupos de consumidores, ou seja, todos aqueles que têm algum interesse na organização, podendo ser fornecedores, clientes actuais e potenciais, investidores públicos, como agências governamentais e o público em geral.

Por sua vez, o investigador Kotler (1972) defende ainda que o conceito de *marketing* deveria evoluir para algo ainda mais abrangente. O conceito de *marketing* refere-se a todas as organizações e seus relacionamentos com todos os públicos. De outra maneira, o *marketing* preocupa-se com o modo como as trocas são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas nas organizações.

O conceito de *marketing* vem ganhando uma nova dimensão, sustentada por muitos teóricos e pelas organizações. De acordo com Kotler (2000), essa é a orientação de

marketing social, na qual as organizações não devem apenas satisfazer seus clientes, mas também melhorar ou preservar o bem-estar dos mesmos, ao mesmo tempo em que melhoram o bem-estar geral da sociedade.

Desde o início da década de noventa que se tem assistido a uma verdadeira transição na área do *marketing*, rumo a uma perspectiva relacional, quer ao nível teórico, quer ao nível prático. Segundo Buttle (1996), esta transição é fruto das mais diversas circunstâncias, das quais se podem destacar a intensificação e globalização da concorrência, a fragmentação dos mercados, um nível de conhecimentos, e uma melhor e mais generalizada qualidade da oferta de produtos e serviços, que obrigam as empresas a encontrar novas fontes de vantagem competitiva.

Para Reis (2000) a emergência do *marketing* relacional está fortemente associado às tecnologias de informação e comunicação, e decorre, principalmente, das possibilidades proporcionadas pela evolução dos sistemas de informação orientados para o indivíduo, da evolução das tecnologias que permitem uma maior personalização dos produtos e serviços, da personalização como forma de valorização dos produtos, e do surgimento de novas e cada vez mais agressivas formas de concorrência entre as empresas, nomeadamente através da aplicação das tecnologias de informação na produção de produtos e de técnicas de publicidade mais agressivas.

Graças às novas tecnologias e, conseqüentemente, aos novos cibermercados, o cliente nunca teve tanto poder nem tantas razões para ser infiel. Por um custo insignificante o cliente tem acesso a todas as ofertas do mercado, pode analisar as experiências de outros consumidores e obter informação individualizada à medida dos seus desejos e das suas necessidades. Usando o poder da informação o cliente pode, agora, conduzir a relação com os seus potenciais fornecedores, definindo as características do seu produto, fixando um preço para ele, numa relação desintermediada, onde a pilotagem é claramente repartida.

Neste momento, uma realidade competitiva com estas características confronta as empresas com problemas da lealdade de clientes e da partilha do poder de decisão com eles que, associados à necessidade de busca de diferenciais sustentáveis, conferem ao *marketing* um *status* prioritário e dão uma nova pertinência à orientação para o mercado, em particular para o cliente, na gestão contemporânea. A humanização invade o *marketing* através da procura contínua de uma relação proveitosa e duradoura com os clientes, com base numa perspectiva pessoal e emocional. Pode-se considerar que se

trata da emergência de um *marketing* relacional que progressivamente se sobrepõe a um *marketing* transaccional.

Em suma, durante o processo evolutivo do *marketing* constata-se o reconhecimento de que todos os negócios têm uma ponte que consiste em relações de prestação de serviços ao cliente independente do “*core business*” ser produção e comercialização de produtos. É baseado nesse reconhecimento e no facto da empresa alvo no estudo do caso aqui apresentado, que seguidamente se fará uma breve revisão da literatura sobre a temática do *marketing* de serviços.

2.2 O Marketing dos Serviços

Na literatura encontra-se um grande número de publicações que abordam temas de *marketing* de serviços. De acordo com Fisk, Marrom e Bitner (1998) o desenvolvimento do *marketing* de serviços pode ser dividido em três fases: A primeira fase, de 1950 a 1980, “*Crawling-Out*”, diz respeito aos esforços dos investigadores na distinção entre estratégias do *marketing* tradicional e de serviços. Os poucos investigadores que se dedicaram ao tema proclamaram que os serviços são diferentes dos bens e necessitam, conseqüentemente, de uma atenção específica de *marketing*.

O artigo “*Breaking Free from Product Marketing*”, do autor Shostack (1977), menciona um interesse adicional sobre o estudo dos serviços. Indica que as teorias tradicionais do *marketing* não fornecem ferramentas relevantes para as características dos serviços. Mais tarde, esta crítica foi corroborada por académicos e por gestores.

Na segunda fase, de 1981 a 1985, “*Scurrying-Out*”, consiste numa concentração mais efectiva no *marketing* de serviços, com publicações de Grönroos (1981), Berry (1980) e Shostack (1984), o *marketing* de serviços foi considerado uma disciplina independente. Durante este período foram publicados diversos artigos nos jornais mais conceituados da época, como por exemplo: *Journal of Marketing*, *Journal of Retailing* e *Harvard Business Review*. A importância foi tal que aparecerem novos jornais especializados nesta área, tais como: *Journal of Service Marketing* e *International Journal of Service Industries Management*. Nestes anos houve alguns esforços para desenvolver ferramentas de *marketing* que seriam aplicáveis aos serviços, com o intuito de melhorar a sua qualidade. O *marketing* relacional (Berry, 1983) e o *marketing* interno (Grönroos 1981) têm suas raízes na investigação que tiveram como alvo o sector de serviços.

Por último a fase “*Walking-Erect*”, desde 1986 até aos nossos dias, em que o número de contribuições em livros, artigos e dissertações aumentou explosivamente. Os esforços foram empreendidos a fim de melhorar a compreensão da heterogeneidade dos serviços, projectando e controlando processos intangíveis (Fisk *et al.*, 1993). De acordo com Wright (1995), o interesse emergente nos serviços pode ser etiquetado como um novo paradigma da disciplina de *marketing* tradicional, que se focaliza em bens puramente físicos.

2.2.1 Os Serviços e as Suas Características

No seguimento do que se infere no ponto anterior, desde meados do século XX, muitos investigadores tentam definir os serviços, aparecendo muitos e diferentes conceitos de serviços, tanto na literatura académica como científica. Assim, referem-se alguns conceitos de serviços seleccionados na literatura, começando pela definição de Philip Kotler (1991): “Os serviços são qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta na mudança de propriedade de nada. A sua produção pode estar ou não associada a um bem físico”. Sasser *et al.* (1978) dizem: “Um serviço é o desempenho de um pacote de benefícios explícitos e implícitos que suportam e facilitam os bens”. Por último, Colins e Payne (1991) definem serviços da seguinte forma: “Qualquer actividade primária ou complementar que não seja um produto físico, quer dizer, os serviços são uma parte da transacção dos bens entre o cliente e o fornecedor”.

De forma mais consensual do que a definição, são as quatro características atribuídas aos serviços: a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade (Zeithaml *et al.*, 1985). Para muitos investigadores na área do *marketing*, são elas que realmente distinguem os bens dos serviços e a grande maioria responsabiliza-as pelas diferenças essenciais entre o *marketing* de serviços e o *marketing* tradicional. Segue-se a definição de cada uma das características, de forma detalhada.

A Intangibilidade

O serviço não é tangível, como refere Berry (1984) quando um bem é um objecto, um dispositivo, uma coisa, enquanto um serviço é uma acção, um desempenho, um esforço. Quando um serviço é comprado não há, geralmente, nada tangível para se mostrar. Para Berry (1984) os serviços são consumidos mas não possuídos. Ainda que a maioria dos serviços sejam suportados por bens tangíveis, a essência do que está a

ser comprado é o desempenho realizado pelos colaboradores para o cliente. A maioria das ofertas do mercado é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis. A essência da compra ser ou não tangível é o que determina a classificação de bem físico ou de serviço.

Por outras palavras, a intangibilidade significa que o serviço e, em particular, a sua qualidade, não podem ser avaliados através dos sentidos: visão, olfacto, tacto, etc. Por isso, também não podem ser avaliados antes de tomada a decisão (pelo consumidor) de adquirir e consumir. Os fornecedores de serviços empreendem um esforço de *marketing* importante para “compensar” a intangibilidade com provas ou pistas tangíveis dos seus serviços. Mas esta característica muito raramente é absoluta, isto é, a maioria dos serviços tem um nível maior ou menor de intangibilidade, acompanhando-se a sua entrega de elementos físicos que o integram. Por isso, a intangibilidade é a característica que mais fascina e estimula o desenvolvimento do *marketing* dedicado aos serviços.

A Inseparabilidade

A inseparabilidade das fases de desenvolvimento do produto (serviço) é outra característica dos serviços, isto é, a produção dos serviços ocorre em simultâneo com o consumo. Normalmente, os bens processam-se em diversas fases. Começam por ser produzidos, depois distribuídos e/ou vendidos, e, por último, consumidos. Os serviços, por sua vez, são vendidos em primeiro lugar e depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Deste modo, existem alguns impactos que os comerciais de bens não enfrentam, tais como: a participação dos clientes no processo de produção ou processo de entrega (fundir das operações), a interacção entre o fornecedor do serviço, o ambiente do serviço, o comportamento do cliente e a responsabilidade do *marketing* num indivíduo (colaboradores de contacto). Estes impactos multiplicam-se quando algumas organizações de serviços, como, por exemplo, as companhias de transportes, produzem e entregam o seu serviço a muitos clientes em simultâneo. Nestes casos, os clientes interagem não somente com a organização de serviços mas também uns com outros, sendo os outros, clientes uma parte da experiência do consumo do serviço (Hederstierna, 2005).

A Heterogeneidade

A heterogeneidade dos serviços significa que cada unidade de serviço produzido pode apresentar resultados diferentes, dependendo da natureza humana, quer isto dizer, que

diferentes produtores (pessoas) ou o mesmo produtor, em dois momentos diferentes, produzirão resultados diferenciados.

Normalmente, os serviços são menos estandardizados e uniformes do que os bens. De acordo com Thomas (1978), as indústrias de serviços podem prestar os serviços de duas formas: a primeira é utilizando equipamentos (máquinas ou computadores) e a outra é servir-se de pessoas. Assim, poderá existir maior ou menor envolvimento da componente humana na execução de determinados serviços.

A figura seguinte apresenta os serviços prestados por equipamentos subdivididos em serviços automatizados, monitorizados por operadores com mais ou menos experiência e os serviços prestados por pessoas subdivididas em colaboradores sem ou com conhecimento especializado e profissionais.

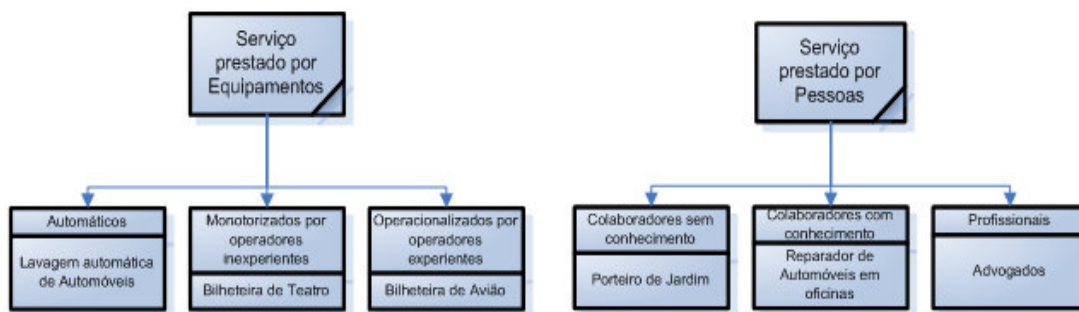


Figura 2 – Tipo de Serviços

Fonte: Thomas, 1978

Uma das implicações desta distinção é que os resultados de operações efectuadas por pessoas tendem a ser menos estandardizados e uniformes do que os serviços prestados pelos equipamentos. A extensiva participação das pessoas na produção de serviços introduz um grau de variabilidade.

Na compra de serviços, os clientes encontram-se cara a cara com os colaboradores de contacto, tendo a possibilidade de avaliar os seus comportamentos e atitudes e verificar se as suas acções são ou não estandardizadas e uniformes. O papel do *marketing*, aqui, é assegurar a qualidade consistente no serviço. Segundo Armistead (1994), na ausência de um atributo tangível, é difícil estabelecer padrões de qualidade nos serviços, sendo esta percepção adquirida pelo cliente após a sua compra.

A Percibilidade

A percibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados, sendo consumidos quando produzidos. Um exemplo que ilustra este tema é as mesas vazias num restaurante que representam uma oportunidade de rendimento perdida para

sempre. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a procura é constante porque, neste caso, é fácil gerir a prestação dos serviços. Por outro lado, quando a procura flutua, origina a tomada de decisões de gestão difícil, como por exemplo as filas de espera num dado estabelecimento. Será necessário aumentar o número de colaboradores ou efectuar mudanças na distribuição dos serviços. Os gestores de serviços necessitam de controlar, não só a procura, mas também a fonte de equilíbrio rentável e consistente (Zeithaml *et al.*, 1985).

Todas estas características mencionadas dos serviços são associadas a diversos problemas de *marketing*. O seguinte quadro apresenta os diferentes problemas de *marketing* por característica.

Quadro 1 – Características dos Serviços

Características dos Serviços	Problemas de <i>Marketing</i>
Intangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Os serviços não podem ser armazenados • Os serviços não podem ser exibidos, demonstrados ou comunicados • O processo é difícil de fixar ou manter ajustado • Não é possível patentear os serviços
Perecibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Os serviços não podem ser inventariados
Heterogeneidade	<ul style="list-style-type: none"> • Os serviços não podem ser unificado ou estandardizados • É difícil controlar a qualidade dos serviços
Inseparabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente interage com a produção, a entrega e o ambiente dos serviços • O cliente pode fazer parte do produto, produção e a entrega • Não pode ser realizada nenhuma distinção clara entre a comercialização, gestão de Recursos Humanos e gestão das operações

Fonte: Zeithaml *et al.*, 1985.

O *marketing* de negócios adiciona mais duas às características tradicionais dos serviços: a especialização e a tecnologia.

A especialização dos comerciais (colaboradores de contacto) no consumo dos serviços do cliente permite desenvolver e criar pacotes de serviços personalizados ao cliente, como, por exemplo, o consultor de gestão que identifica os problemas do negócio recomendando soluções adequadas.

Como já foi referido, a tecnologia evolui a uma grande velocidade, provocando o aparecimento de produtos de alta tecnologia nos mercados. O sector de serviços não só deve manter o ritmo desta evolução, como deverá estar preparado para satisfazer necessidades mais sofisticadas dos clientes (Barwise, 1995).

2.2.2 Cadeia de Valor em Serviços

Após a apresentação do conceito de serviços e as suas características, importa introduzir o tema da rentabilidade da prestação de serviços, ou seja, responder à seguinte questão: como é que um conjunto de relações e influências encadeadas podem contribuir para o sucesso sustentado de uma organização de serviços?

Para responder à questão colocada é necessário ilustrar a relação entre as operações internas e a satisfação do cliente. Heskett *et al.* (1994) fazem-no recorrendo ao conceito de Cadeia de Lucro em Serviços, a seguir apresentada:

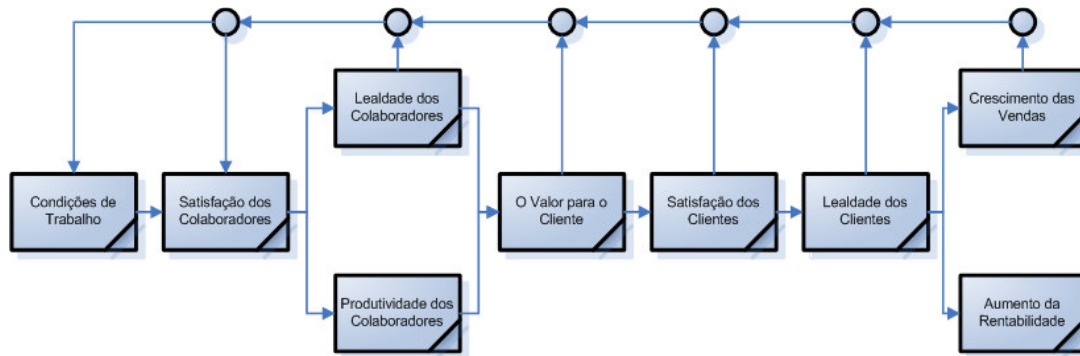


Figura 3 – Cadeia de Lucro em Serviços

Fonte: Heskett *et al.* (1994)

A análise parte da aplicação da definição dos indicadores escolhidos como medida de sucesso: aumento de rentabilidade e crescimento dos proveitos no tempo, para desenvolver a cadeia de lucro dos serviços.

Trata-se, portanto, de uma análise pragmática de gestão, do ponto de vista metodológico, que rodeia a velha questão dos objectivos principais das empresas, isto é, crescimento *versus* maximização dos lucros, procurando identificar os processos de gestão que conduzem a um ou outro, ou, preferencialmente, a ambos. Esta análise é direccionada para longo prazo, mas identifica importantes custos de implementação de curto prazo, como o volume do investimento inerente à estratégia, conduzindo os processos de análise e decisão no âmbito do posicionamento estratégico da empresa.

Os acréscimos de rentabilidade são encarados, em sentido amplo, para permitir uma adaptação às organizações não lucrativas e, mesmo, aos serviços públicos, pela via da redução de custos.

A lógica do modelo é a de “encadear” uma série de elementos através de relações de causa efeito e, como consequência, deixa pelo caminho alguns dogmas do

conhecimento tradicional da gestão que se revelaram menos eficazes na economia de serviços.

Abordando o modelo do fim para o princípio, o primeiro elo da cadeia consiste na forte relação entre a lealdade dos clientes e os indicadores escolhidos de rentabilidade e crescimento. Como já se disse, no capítulo anterior, é mais fácil e barato vender mais aos clientes actuais do que conquistar novos clientes, como demonstrou (Zeithaml *et al.*, 1996). A crescente concorrência em muitos mercados tem vindo a fazer crescer os custos de conquistar clientes à concorrência e, em mercados maduros, isso é mesmo muito difícil de fazer.

O segundo elo da cadeia explica que os clientes fiéis são clientes satisfeitos. Na realidade, a questão é menos simples que aparenta: se é razoável aceitar o princípio de que o cliente insatisfeito dificilmente será um cliente fiel, já será mais difícil afirmar que basta estar satisfeito para se tornar cliente fiel. Quanto mais não seja, é próprio da natureza humana gostar de novas experiências, de inovar e até mostrar algum sentido de aventura. Também, é próprio ter simplesmente curiosidade de ver o que oferecem outros concorrentes. Em suma, a satisfação é um pré-requisito da fidelidade, mas não uma garantia absoluta (Newell, 2000).

Ainda neste ponto, verificam-se duas questões pertinentes: a primeira é como tratar as situações de insatisfação identificadas e a segunda é como identificar e interpretar as situações de clientes, formalmente fiéis, em indústrias com estrutura monopolista ou oligopolista, onde as alternativas são inexistente ou incipientes.

O terceiro elo da cadeia, o valor para o cliente, procura definir e identificar os motivos da satisfação. A qualidade do serviço é um elemento que influencia o valor do serviço para o cliente. O conceito da qualidade e a sua influência será abordado com mais detalhe, a seguir.

O quarto elo da cadeia é a produtividade dos empregados. Sendo os colaboradores de contacto elementos da qualidade do serviço prestado, a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço está dependente dos comportamentos associados aos colaboradores e à interacção destes como os clientes. Este tema, também será abordado mais à frente, na importância do *marketing* interno para a satisfação do cliente. A frase “o mais importante nas empresas são as pessoas” encontra na cadeia de lucro em serviços um contexto de aplicação favorável, o que realça o papel que os colaboradores devem desempenhar numa organização de serviços.

O quinto elo, designado por lealdade dos empregados, aparece, na versão esquemática da cadeia, em paralelo com o ponto anterior, como forte valor para o cliente. Por um lado, o facto da lealdade dos colaboradores ser definida pela longevidade da sua permanência na organização influencia a própria produtividade. Por outro, considera-se que a lealdade dos colaboradores e o valor para o cliente estão também directamente relacionados, em muitos casos, influenciando a própria qualidade do serviço.

Trata-se, portanto de um duplo impacto da lealdade dos colaboradores sobre o valor para o cliente e sobre a qualidade do serviço. Naturalmente que a importância acrescida que este modelo atribui à fidelidade dos colaboradores induz a reflexões sérias sobre a importância da gestão de recursos humanos nas organizações de serviços e mesmo, em última análise, sobre o impacto de diferentes culturas na competitividade das empresas, podendo mesmo levar à redefinição do conceito de geo-competividade aplicado aos serviços. Este conceito, geo-competividade foi desenvolvido por Michael Porter, aplicado na problemática dos impactos da fidelidade e produtividade dos trabalhadores sobre a qualidade do serviço.

O sexto elo, satisfação dos empregados, apresenta alguns paralelismos com o segundo, aplicando a relação “satisfação conduz à fidelidade” aos colaboradores: estes só serão fiéis e produtivos se estiverem satisfeitos. Também aqui, à semelhança do que vimos atrás, há alguns aspectos que carecem de cuidadosa interpretação: a satisfação do colaborador não implica, necessariamente, a sua motivação, pelo contrário, as suas ambições e factores de satisfação devem ser vistas com algum detalhe. Por outro lado, a fidelidade, tal como já foi definida, responde às condições conjunturais genéricas do mercado de trabalho, bem como às suas condições específicas, no que respeita à profissão do colaborador. Finalmente, fidelidade pode ainda ser entendida como dedicação.

Não pode esquecer-se que vivemos num mundo em concorrência e não só relativamente aos clientes. Ela também existe relativamente aos empregados e bons empregados são um alvo para quem queira e esteja disposto a pagar mais. O facto do empregado estar satisfeito não o torna imune às ofertas dos concorrentes.

Finalmente, o sétimo elo da cadeia de lucros em serviços relaciona as condições de trabalho com a satisfação dos colaboradores.

As condições de trabalho são vistas de forma muito abrangente, onde confluem uma vasta série de factores, desde factores de ordem física ligados ao local de trabalho,

ergonomia, etc., factores de ordem social e psicológica de grupo, factores relacionados com a gestão de recursos humanos, e ainda, factores de ordem tecnológica, como os sistemas de informação e de telecomunicações.

Talvez mais importante do que os factores acima referidos, a evidência empírica tem demonstrado que a capacidade de satisfazer os clientes e desempenhar bem as suas tarefas é um factor determinante na avaliação da qualidade do ambiente de trabalho. Estas constatações permitem mencionar que o modelo da cadeia de lucro dos serviços induz realmente “círculos viciosos”, isto é, auto-alimentados pelo sucesso ou pelo insucesso.

2.2.3 A Qualidade dos Serviços

O tema a “qualidade”, a sua medição e a sua gestão, não é nem novo, nem exclusivo dos serviços. Há muito tempo e sempre de forma crescente, a qualidade é vista como um factor determinante de sucesso. Esta é uma visão alicerçada em numerosas teorias e publicações de diversos autores, baseados em trabalho de campo, nomeadamente nas teorias do Total Quality Management (TQM), no Profit Impact on Market Strategy (PIMS). Lacoca (1988) coloca a questão de uma forma bem expressiva: A única segurança no emprego que alguém tem nesta companhia deve-se à qualidade, à produtividade e a clientes satisfeitos.

Para Zeithaml *et al.* (1996) existem dois níveis de qualidade dos serviços: o primeiro nível é o serviço desenhado que corresponde ao nível de serviço que os clientes esperam de receber, o qual é uma mistura daquilo que o cliente quer, pode e deve receber; o segundo é o serviço adequado, ou seja, o nível de serviço que o cliente está disposto a aceitar. Entre estes dois níveis encontra-se a zona de tolerância, que representa o grau de desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Em consequência, o serviço adequado é o mínimo que uma empresa pode oferecer e, assim, satisfazer as necessidades básicas do cliente.

Neste contexto, a qualidade do serviço define-se como a comparação entre as expectativas e a percepção após utilização do serviço (Boulding *et al.*, 1993). No modelo SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1998) a qualidade é a diferença entre as expectativas do cliente e a sua percepção do serviço entregue, ou seja, é o grau de discrepância entre as expectativas dos clientes do serviço e as suas percepções do desempenho do mesmo.

No “modelo de expectativas e de discrepância”, os sentimentos de satisfação aparecem quando os consumidores comparam as suas percepções de desempenho dos serviços com as suas expectativas. Se o desempenho percebido for menor que as suas expectativas, então o consumidor não estará satisfeito ou vice-versa (Bitner, 1990; Spreng *et al.* 1996). No entanto, importa referir que os consumidores actualizam constantemente as suas expectativas, à medida que vão recebendo informação relevante dos serviços, através da informação boca a boca, das comunicações das empresas ou do contacto com os concorrentes (Bitner, 1990; Bouldin *et al.*, 1993).

A investigação qualitativa exploratória, realizada em Espanha no sector bancário, define a qualidade dos serviços como o grau de percepção e consciência que os colaboradores têm dos mesmos (Llórens *et al.* 2003). Em geral, os investigadores estão em concordância quando afirmam que as expectativas servem como ponto de referência nas evoluções de desempenho do serviço percebidas pelo cliente (Parasuraman *et al.* 1994).

Lehtinen (1982) argumenta que a qualidade do serviço se produz mediante a interacção entre o cliente e certos elementos da organização. Estes elementos, segundo Bitner (1990), são a qualidade física (por exemplo, o desenho do edifício, a decoração dos interiores), a qualidade corporativa (a imagem da organização) e a qualidade interactiva (o contacto entre as pessoas que prestam o serviço e o cliente).

Em suma, a qualidade do serviço é uma evolução comparável a uma atitude. Uma atitude é uma orientação efectiva permanente acerca de um produto, empresa ou processo (por exemplo, o serviço ao cliente), sendo a satisfação a relação emocional baseada na atitude e no consumo específico (orientado à situação) (Parasuraman *et al.* 1988). A qualidade de um serviço é um juízo global, ou uma atitude, apesar da satisfação estar mais relacionada com a transacção específica concreta.

2.2.3.1 Características da Qualidade dos Serviços

Segundo os investigadores Zeithaml *et al.* (1996), existem quatro variáveis que afectam a satisfação do cliente: a personalidade dos colaboradores, o meio envolvente, o preço e a percepção de qualidade do serviço aos clientes. Na investigação de Natalisa e Subroto (2003), verifica-se que a percepção da qualidade do serviço é um dos factores principais de diferenciação do nível de satisfação dos clientes. De forma análoga, o estudo de Aaker reflecte a importância da qualidade no serviço. Esta investigação tinha como objectivo estabelecer a prioridade dos factores que estão na origem da vantagem competitiva das empresas. Os resultados obtidos neste estudo indicam que a

“qualidade” e o “serviço ao cliente” foram os factores mais citados pelas 248 empresas em análise.

A definição e mediação da qualidade já foram, fortemente, estudadas no sector dos bens, mas estes estudos são insuficientes para conhecer e entender a qualidade dos serviços. A essência da qualidade dos serviços é a satisfação do cliente (Natalisa e Subroto, 2003) e os investigadores de *marketing* perceberam que o estudo da qualidade dos serviços é mais complexa do que o estudo da qualidade dos bens. Por exemplo, a qualidade do serviço não pode ser separada do produtor de serviço tão facilmente como no caso dos bens (Caruana e Calleya, 1998, Malhorta e Mukherjee, 2003 e 2004, Zeithaml *et al.* 1985).

Tanto os bens como os serviços possuem três propriedades: as propriedades procuradas – atributos que só se podem determinar antes da compra, como a cor, o estilo, o preço e o aroma –, as propriedades da experiência – atributos que só se podem discernir depois da compra ou durante o consumo, como o sabor – e as propriedades de fé – as que o consumidor não consegue avaliar antes ou depois da compra e do consumo. Enquanto os bens possuem as primeiras duas características, a maioria dos serviços apresentam poucas propriedades de procura e muitas propriedades de experiência e de fé, o que faz com que a qualidade dos serviços seja mais difícil de medir (Boshoff e Tait, 1996, Zeithaml *et al.* 1985).

Investigações cujo objectivo principal era identificarem os determinantes da qualidade dos serviços mostraram que só os atributos tangíveis e a credibilidade foram reconhecidos antes da compra. Como resultado da ausência de fontes tangíveis na entrega de serviços, o valor e a importância das pessoas envolvidas na entrega dos mesmos aumentou (Boshoff e Tait, 1996, Parasuman *et al.* 1988).

Outro estudo efectuado pelos investigadores Malhorta e Mukherjee (2003) numa entidade bancária concluiu que o encontro dos serviços ocorre cada vez que o cliente interage com a empresa. Identificaram três tipos de encontros: os encontros remotos que ocorrem sem um contacto humano, como o levantamento automático de dinheiro, os encontros telefónicos que têm lugar através do centros de atendimento telefónico e os encontros cara a cara entre os colaboradores e o cliente nas agências e sucursais dos bancos. Nestes últimos, são as pessoas prestadoras de serviços que determinam o nível de qualidade de entrega dos serviços e, daí, comprova-se, uma vez mais, a importância dos colaboradores de serviços na entrega dos mesmos.

2.2.3.2 A Qualidade dos Serviços e os Colaboradores dos Serviços

Investigações prévias da qualidade dos serviços concentram-se em duas perspectivas: o comportamento do consumidor e o comportamento organizacional. A primeira perspectiva centraliza-se na natureza e nos determinantes das expectativas do consumidor. Para o efeito a medição da qualidade do serviço e da satisfação, bem como a determinação dos seus antecedentes e a relação entre a qualidade, a satisfação e as atitudes dos consumidores, são os temas mais estudados. Porém, os investigadores não se esqueceram do comportamento organizacional, e nessa perspectiva têm estudado as implicações dos aspectos organizacionais do comportamento dos colaboradores e dos seus efeitos na qualidade do serviço percebido pelos clientes (Llórens *et al.* 2003).

Face ao exposto, as características dos serviços fazem com que os colaboradores que entregam os serviços sejam um dos principais determinantes da percepção da qualidade dos serviços pelos clientes (Caruana e Calleya, 1998; Hee *et al.* 2004, Malhorta e Mukherjee, 2003). Por vezes, estes colaboradores são confundidos com a própria empresa, ou seja, as suas atitudes e/ou comportamentos são vistos pelo cliente como sendo a atitude e/ou o comportamento da empresa, realçando, assim, a importância dos colaboradores de contacto (Stock e Hoyer, 2002).

A interacção entre os colaboradores de contacto e os clientes, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, no acto da entrega do serviço, influenciam as percepções dos clientes sobre o serviço entregue (Hartline e Ferrell, 1996; Hee *et al.* 2004; Llórens *et al.* 2003; Malhorta e Mukherjee, 2003 e 2004). Por exemplo, a investigação de Natalisa e Subroto (2003) concluiu que 64,8% dos clientes estão insatisfeitos com os serviços recebidos e que essa insatisfação resulta da interacção entre os clientes e os colaboradores de serviços. As empresas de serviços que perseguem a obtenção de melhores resultados devem saber que quanto maior for o nível de orientação para o cliente, por parte dos colaboradores, maior será o desempenho dos mesmos e, como consequência, maior será a satisfação dos clientes (Rozell *et al.* 2004).

Em muitas das empresas de serviços são os colaboradores que têm o contacto com os clientes e não os serviços propriamente ditos. São eles que determinam a diferenciação e criação de vantagem competitiva (Malhorta e Mukherjee, 2003 e 2004). Neste sentido, os investigadores Schneider (1987) e Malhorta e Mukherjee (2004) afirmam que as pessoas (neste caso colaboradores de contacto) fazem a diferença e que uma

organização que planeia o seu futuro, com base no desempenho dos seus colaboradores, procurando satisfazer as expectativas dos clientes, está destinada ao sucesso.

A entrega de serviços de qualidade não é o suficiente para o sucesso das empresas. Berry e Parasuraman (1997) referem a importância de uma organização possuir um sistema de informação com qualidade, onde se sistematize a recolha, organização e a disseminação da informação para apoiar a tomada de decisões. Isto é tão verídico que as empresas que conseguem medir a taxa de abandono dos clientes poderão solucioná-la (Reichheld e Sasser, 1990, Zeithaml *et al.*, 1996).

Foi neste sentido que foi desenvolvida, a já mencionada, ferramenta TQM. O uso deste modelo nos Estados Unidos deve-se à necessidade das empresas americanas melhorarem a sua posição competitiva, uma vez que a filosofia subjacente à TQM é uma troca cultural concentrada na orientação para o cliente, uma cultura de trabalho em equipa e o uso de métodos estatísticos que analisem e melhorem os processos de negócio (Flaherty *et al.* 1999).

Da mesma maneira que a orientação para o cliente, a TQM concentra-se na satisfação desse mesmo cliente (Day, 1994). As empresas interessadas na utilização da TQM incorporam os elementos de satisfação do cliente, qualidade do serviço e as relações, a longo prazo, com os clientes, como parte da estratégia de negócio (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999). Adicionalmente, os programas de TQM (analogamente ao OC) incentivam a dar poder aos colaboradores de serviço, para que, no contacto directo com os clientes, estejam numa melhor posição para tomar decisões adequadas e mais rápidas (Day, 1994).

2.3 A Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado passou a ser preocupação crescente, tanto dos académicos de *marketing* como dos gestores de topo das organizações, devido às mudanças sociais que alteraram o relacionamento das organizações e outras entidades com seus consumidores e públicos alvo. O investigador Drucker (1954) foi pioneiro nesta orientação ao colocar o cliente como centro das atenções da gestão empresarial.

A orientação para o mercado é a cultura organizacional que estimula os comportamentos necessários à criação de valor para o cliente, de forma mais eficaz e eficiente, proporcionando um desempenho superior e sustentado (Narver e Slater, 1990).

Ou por outras palavras, a orientação para o mercado é uma série de processos que passam por todos os aspectos de uma organização e é composta por três características: a compreensão de todos os membros da organização do seu mercado alvo e as influências de compra envolvidas; a tomada de decisões táticas e estratégicas de forma inter-funcional e inter-divisional; as divisões e funções organizacionais que devem tomar decisões coordenadas e executá-las com comprometimento (Shapiro,1988).

A primeira abordagem do conceito de orientação para o mercado, segundo *Webster* (1994), era composta pela orientação para o cliente, pela inovação e pelo lucro, como recompensa por criar clientes satisfeitos, ou seja, uma filosofia geral que vê o negócio através do ponto de vista do cliente. Esta abordagem garante uma grande responsabilidade e melhoria contínua, mas falha no desenvolvimento de grandes inovações e faz com que as organizações foquem a sua estratégia nos clientes actuais. Muitas necessidades não são discutidas com os clientes, sendo necessário procurar outras maneiras de aprendizagem.

A procura da satisfação dos clientes pode trazer alguns problemas para a organização, tais como o próprio desenvolvimento de uma medida de satisfação que pode ser um fracasso, muitas vezes devido à análise de medição da actividade ou dos clientes ser errada ou não revelar valor ou satisfação relativos. Segundo Slater (2001), os esforços para medir a satisfação dos clientes suprimem outros indicadores de desempenho, como sucesso de novos produtos ou aprendizagem organizacional, gerando uma rentabilidade de curto prazo e não incentivarem à tomada de decisões de risco para o desenvolvimento de novos produtos e processos.

Numa segunda abordagem, o conceito foi considerado mais do que uma filosofia. A orientação para o mercado é uma maneira de fazer negócios, incluindo a orientação para o cliente, a informação de mercado, as concorrências distintas, a entrega de valor, o alcance de mercado alvo e a proposta de valor, a gestão da qualidade total definida pelos clientes, o lucro em substituição do volume de vendas, a gestão de relacionamentos, a melhoria contínua e a cultura organizacional orientada para o cliente (Abster, 1994).

Já neste século, o novo conceito é redefinido por Toledo e Guilhoto (2002), ao indicar que uma organização, para ser orientada para o mercado deve implementar um processo de informação de mercado, a partir de dados internos e externos, promover a disseminação da informação gerada por esse processo e fazer com que o

conhecimento, proveniente dessa informação de mercado, resulte em acções a serem implementadas, com o objectivo de produzir uma resposta favorável do mercado. Em suma, a orientação para o mercado tem três componentes comportamentais: a orientação para os clientes, a orientação para os concorrentes e a coordenação inter-funcional e dois critérios de decisão: o foco no longo prazo e o lucro, como ilustra a figura 4.



Figura 4 – Dimensões da Orientação para o Mercado

Fonte: Toledo e Guilhoto (2002)

Para Toledo e Guilhoto (2002), a orientação para os clientes consiste em conhecer os clientes-alvo que permitem a criação de valor de forma contínua. Uma orientação para os clientes exige que o vendedor entenda toda a cadeia de valor do comprador, não só como ela está hoje, mas também como ela vai evoluir, ao longo do tempo, pelo impacto das dinâmicas interna e do mercado. A orientação para os concorrentes significa que o vendedor conhece os pontos fortes e fracos dos seus principais concorrentes actuais e potenciais, a curto prazo, como as competências e estratégias, a longo prazo. Por último, a coordenação inter-funcional pressupõe a utilização coordenada dos recursos da organização para criar valor aos clientes alvo. Criar valor para os compradores é muito mais que uma “função de *marketing*”, na realidade, a criação de valor é análoga ao funcionamento de uma orquestra, em que a contribuição de cada grupo é desenhada e integrada por um maestro, com um efeito sinérgico.

Segundo os referidos autores, uma orientação para o mercado tem uma visão a longo prazo, tanto em relação aos lucros, como em relação à implementação de cada uma dos três componentes comportamentais da orientação para o mercado (orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional). No entanto, a literatura sugere que o objectivo supremo das organizações numa orientação para o mercado é o lucro.

2.4 Marketing Interno

Muitos estudos indicam que entrega de serviços é um dos momentos mais importantes para a retenção dos clientes (Grönroos, 1995; Chiesa, 2001; Correa, 2001; Straughan e Cooper, 2002). Desta forma, o colaborador de contacto representa um dos recursos mais críticos do *marketing* das organizações de serviços e a ele é atribuído o principal papel no conceito de *marketing* interno.

Mas, afinal, o que é *marketing* interno? Varey e Lewis (1999) discutem várias possibilidades de classificar o conceito: será o *marketing* interno uma metáfora? Uma série de técnicas reunidas? Uma abordagem, uma filosofia? Berry e Parasuraman (1995) parecem preferir a última opção, quando definem o *marketing* interno como uma filosofia, em que se deve tratar os empregados como clientes.

De acordo com Grönroos (1995), o *marketing* interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão cujo objectivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivam o negócio, desenvolvendo uma consciência focalizada na importância dos clientes. Assim, o *marketing* interno procura desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente, semeando a filosofia do *marketing* por toda a organização e procura assegurar que os colaboradores estejam motivados e preparados para agir de forma orientada para os serviços. Para Grönroos (1995), o *marketing* interno começa com a noção de que os colaboradores são o primeiro mercado para as organizações.

Grönroos (1995) avalia dois objectivos principais do *marketing* interno. Em primeiro lugar, a gestão das atitudes dos colaboradores, o que significa motivá-los e capacitá-los para uma acção voltada para o serviço, na interacção com o cliente. O segundo objectivo refere-se à atracção e retenção de bons colaboradores. Para Berry e Parasuraman (1995), os objectivos do *marketing* interno são a atracção, o desenvolvimento, a motivação e a retenção dos colaboradores.

Os colaboradores de contacto constituem um mercado alvo natural para o *marketing* interno, mas, muitos investigadores (Grönroos, 1995; Quester e Kelly, 1999; Brooks *et al.* 1999; Barnes e Morris, 2000) alertam para o facto de que todos os colaboradores precisam estar envolvidos, no entanto os colaboradores de contacto ficam dependentes do suporte das outras funções na organização. Alguns colaboradores não entram em contacto com o cliente externo, mas os seus serviços influenciam indirectamente o serviço final da organização. Logo, eles também precisam ser incluídos, como publico alvo, nos programas de *marketing* interno.

2.4.1 A Importância do *Marketing* Interno na Satisfação dos Clientes

No seguimento do que foi inferido anteriormente, os investigadores afirmam que a preocupação da organização não pode concentrar-se, apenas, no conhecimento das necessidades dos clientes (*Deshpandé et al.* 1993). Deve incentivar, também, o desenvolvimento de uma consciência interna, procurando disseminar a importância das acções voltadas para a satisfação do cliente, como elemento central de toda a actividade organizacional. Esta postura deverá ser considerada, por todos, como de grande valor para a organização, podendo representar a própria cultura organizacional.

A gestão correcta dos momentos da verdade não passa, muitas vezes, de um pensamento que esbarra com a incapacidade da organização para responder ao que se espera dela. O *marketing* interno procura colmatar essa lacuna, criando uma cultura de serviços que potencie a capacidade da organização para produzir e vender os seus serviços, acrescentado valor ao cliente.

O *marketing* interno, como processo de desenvolvimento cultural da organização que é, não se implementa de um dia para o outro. Desenvolve-se por etapas. A cultura de serviço perfeita e final nunca se atinge e, além disso, os níveis que efectivamente são atingidos ainda têm que ser defendidos, porque as mudanças ao nível dos clientes e a instalação de rotinas na organização os ameaçam. Momentos particularmente críticos são aqueles em que se introduzem os novos serviços no mercado, bem como aqueles em que se iniciam campanhas de comunicação interna.

Para que uma estratégia de *marketing* interno possa ter sucesso há que garantir três ordens de factores críticos de sucesso:

1. a plena integração da estratégia de *marketing* interno na estratégia global da empresa;
2. a adequação da estrutura organizacional à estratégia de *marketing* interno;
3. o envolvimento da gestão de topo na aplicação da estratégia de *marketing* interno;

De acordo com Kuzaqui (2000:193), “a empresa deve formar e motivar os colaboradores de contacto com os clientes, assim como os responsáveis por actividades de apoio aos mesmos”. A equipa, no seu todo, deve praticar uma orientação para o cliente, porque sem ela não é possível oferecer um elevado nível de serviços.

O *marketing* interno concentra-se na aquisição e na retenção de colaboradores orientados para o cliente. Isto significa motivar e satisfazer os colaboradores, para que estes se empenhem na satisfação do cliente e, conseqüentemente, ajudem a organização a ter sucesso. Ao mesmo tempo, há que fazer promoção interna, junto dos colaboradores, criando uma imagem positiva da empresa e dos respectivos serviços. As empresas que fornecem um serviço de grande qualidade, através dos seus colaboradores, conseguem aumentar a sua quota de mercado e obter um maior retorno das vendas em relação aos seus concorrentes.

O factor chave que está por detrás da produtividade dos colaboradores de contacto tem a ver com a forma como interagem com os clientes, sabendo-se que as adaptações da postura a cada cliente são fundamentais e, como tal, uma vantagem da venda pessoal.

2.5 A Orientação para o Cliente dos Colaboradores de Contacto

A orientação para o cliente está englobada na orientação para o mercado. Segundo Wrenn (1997), existe uma diferenciação entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente. O autor identificou trinta e dois estudos que procuram medir a implementação do conceito de *marketing* nas organizações, de 1964 a 1996, a partir de diferentes conceitos (conceito de *marketing*, eficácia de *marketing*, orientação para o cliente e orientação para o mercado, entre outros), com diferentes escalas de mensuração e, conseqüentemente, com diferentes resultados.

Desta forma, os conceitos de orientação para o mercado e orientação para o cliente, apesar de estarem fundamentados na mesma raiz (a implementação do conceito de *marketing*), são distintos, na medida em que possuem conceitos diferenciados. Enquanto a orientação para o cliente (customer focus) privilegia o conhecimento sobre os clientes, a orientação para o mercado (market driven) envolve, além do conhecimento sobre os clientes, a informação relativa aos concorrentes e aos restantes públicos relevantes (stakeholders).

Para introduzir o conceito de orientação para o cliente, os investigadores Kohli e Jaworski (1990) referem que a preocupação da organização deve deixar de ser interna (como, por exemplo, com a capacidade técnica) e passar a ser externa (como, por exemplo, com as necessidades dos clientes). Para eles, a orientação para o cliente tem sido analisada como um princípio fundamental da prática de *marketing* e, talvez por essa razão, tem sido raramente examinada empiricamente. Argumentam que: “O conceito de *marketing* é essencialmente uma filosofia de negócios. Esta filosofia pode

ser contrastada com sua implementação reflectida nas actividades e comportamentos da organização. Nós utilizamos o termo orientação para o cliente como significando a implementação do conceito de *marketing*.”

Para reforçar este posicionamento refere-se que o ponto teórico central discutido aqui é o facto de que, para que as empresas obtenham sucesso, os clientes devem ser a força motriz dominante (Howard, 1983). Ainda neste âmbito, a orientação para o cliente é um tipo de comportamento exibido pela organização, pelos grupos e seus membros (colaboradores). Consequentemente, a orientação para o cliente de uma organização será influenciada e eventualmente pré-determinada pela cultura da organização (Williams e Attaway 1996).

Os comportamentos orientados para o cliente, dos gestores de *marketing*, devem incentivar o diálogo, a consideração e a colaboração entre todos os sectores da organização, de maneira a gerar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Esta orientação deverá facilitar as actividades inter-organizacionais, através das quais possam melhorar a gestão dos relacionamentos internos e a satisfação dos clientes. Do ponto de vista dos investigadores, Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente (customer focus) deve prover a organização com informações suficientes sobre o cliente, de forma a identificar constantemente as suas necessidades e permitir que a organização esteja sempre pronta a acrescentar valor aos clientes.

Portanto, a orientação para o cliente pode ser considerada, por um lado, uma filosofia e, por outro, um comportamento. Ambas as perspectivas devem estar direccionadas para a determinação e a compreensão das necessidades de um grupo de consumidores, procurando adaptar a resposta da organização, de modo a satisfazer melhor essas necessidades do que os concorrentes e, assim, criar uma fonte de vantagem competitiva.

A adopção de uma orientação para o cliente também pode ser considerada como um método para criar um ambiente de trabalho com essas características. Desta maneira, as organizações orientadas para o cliente possuem uma maior compreensão das necessidades essenciais dos clientes. Assim, conseguem acrescentar valor aos clientes, através dos seus produtos e serviços. As empresas que realizam actividades direccionadas para a compreensão das necessidades dos clientes e satisfazem essas necessidades devem fornecer produtos e serviços com nível inferior de defeitos, o qual leva a uma redução nos custos. Estas actividades podem ajudar na implementação de estratégias planeadas para manter os clientes em segmentos de mercado de preço

alto/altas margens, nos quais a alta qualidade do produto e do nível de serviços são críticos (Pelham e Wilson, 1996).

Apesar destas vantagens, alguns investigadores argumentam que a orientação para o cliente pode ser realmente efectiva quando a empresa determina a cultura, as estruturas, os processos e os incentivos necessários para operacionalizar os valores organizacionais orientados para o cliente (Slater e Narver, 1995), ou seja, a orientação para o cliente deve ser uma estratégia planeada e não simplesmente um conceito pré-estabelecido.

Por outro lado, Hoffman e Ingram (1992) definem os comportamentos orientados para o cliente através do desempenho dos colaboradores:

1. ajudar os clientes a tomar decisões de compra de forma satisfatória;
2. ajudar os clientes a avaliar as suas necessidades;
3. oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades;
4. descrever os serviços de forma exacta;
5. evitar tácticas que manipulem ou influenciem os clientes;
6. evitar o uso de tácticas de alta pressão.

Adicionalmente, Brown *et. al.* (2002) definem a OC como uma necessidade (que provém de uma crença do colaborador) de satisfazer os desejos do cliente e a facilidade que advém da interacção dos colaboradores com os clientes. Nesta linha de pensamento, Hennig-Thutau (2004) aponta a concepção da OC como as habilidades da OC para os colaboradores, a sua motivação para servir os clientes e a sua autoridade percebida na tomada de decisões relacionadas com o cliente. Bettencourt e Brown (1997) incluíram na sua investigação o “comportamento de serviços pró-social”, que refere os comportamentos de ajuda feitos pelos colaboradores de serviço aos clientes. Estes comportamentos podem ser: extra, designadamente comportamentos que vão para lá dos comportamentos formais de trabalho (por exemplo cumprimentar os clientes utilizando nome, dar um serviço excepcional de forma espontânea e oferecer respostas emocionais positivas) e os normais, aqueles que fazem parte do serviço prestado, nomeadamente os comportamentos esperados dos colaboradores (por exemplo a cortesia, a demonstração de conhecimento das políticas e dos produtos da empresa, entre outros). Sendo assim, qualquer colaborador de serviços pode dispor apenas do último comportamento, mas é esperado que os colaboradores dos serviços OC possuam ambos os comportamentos.

Um dos conceitos que se relaciona com a OC é a inteligência emocional (IE). Este conceito define-se pela habilidade de reconhecer o significado das emoções dos seus relacionamentos, com o objectivo de raciocinar e resolver os problemas na raíz (Mayer *et al.* 1999). O quadro apresenta algumas definições de IE.

Quadro 2 – Definição de Inteligência Emocional

Gardner (1983)	No início não utilizou o conceito de IE. Gardner referiu uma inteligência interpessoal e intra-pessoal, que significa a habilidade de conhecer e entender as emoções de si mesmo e dos outros. Este entendimento é o guia dos comportamentos das pessoas.
Salovey e Mayer (1990)	Foram os primeiros a definir o conceito de IE, incluindo três mentalidades: a valorização e expressão das emoções de si mesmo e dos outros, o equilíbrio das emoções pessoais e dos outros e a utilização das emoções para facilitar o pensamento.
Goleman (1995)	Baseado em Gardner (1983) e Salovey e Mayer (1990), este autor refere que está na altura da sociedade se concentrar em algo mais do que a inteligência inata e reconhecer a IE como a única maneira dos indivíduos interagirem com os objectivos de serem mais produtivos no dia a dia.
Cooper e Sawaf(1997)	No seu livro “Executive EQ” destaca as quatro componentes da inteligência ao nível executivo: o conhecimento e o entendimento das emoções de si mesmo, a confiança, a dureza das emoções e a flexibilidade, o crescimento emocional e a intensidade e a utilização das emoções para descobrir novas oportunidades.

Fonte: Rozell *et al.* (2004)

Goleman (1998), citado por Fineman (2004), menciona que as pessoas inteligentes emocionalmente são entusiastas, optimistas, honestas, com energia, que mostram empatia, compostura e confiança em si mesmas. A relação entre OC e IE deriva das componentes do último conceito (por exemplo: a empatia, a orientação a longo prazo e a habilidade de sacrificar as necessidades a curto prazo) (Rozell *et al.* 2004).

Por sua vez, Schutte *et al.* (2001) realizaram cinco estudos sobre a IE e a empatia, as habilidades sociais, a cooperação e as relações com os outros (características da OC), chegando à conclusão que existe uma relação positiva, estatisticamente significativa entre as dimensões da IE e da OC. Daqui se conclui que a IE (como uma OC) pode ser analisada numa perspectiva intra-pessoal e interpessoal. Inicialmente, alguns investigadores consideram a IE (como uma OC) relativamente estável no tempo, e que se pode desenvolver através da formação (Dulewicz e Higgs, 2004, Schutte *et al.*, 2001). De forma análoga, verifica-se que a OC e a IE estão associadas com um melhor desempenho (Lam e Kirby, 2002).

Rozell *et al.* (2004) afirmam que se a inteligência emocional está associada com a OC, as empresas que valorizam a satisfação do cliente poderão equipar-se com uma ferramenta (a IE) que pode ser útil na identificação dos indivíduos que estão dispostos a apreender a OC, surgindo a possibilidade das empresas poderem utilizar a formação em IE, com o objectivo de aumentar os níveis de IE e, portanto incrementar a sua OC. Por exemplo a companhia “Metropolitan Life” realizou um exame que analisa o optimismo dos seus solicitadores como uma ferramenta de selecção dos seus agentes de seguros de vida.

2.6 A Orientação para o Cliente e os seus Antecedentes

Os antecedentes da OC são aqueles factores que contribuem de forma significativa para a implementação desta filosofia de negócio (Kohli e Jaworski, 1990). Neste contexto, os investigadores já estudaram diferentes antecedentes da OC, tanto a nível individual como organizacional. Por um lado, a nível individual já se analisou a experiência laboral, a influência do género, o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Por outro lado, a nível organizacional, já se estudaram as discrepâncias entre orientações, o estilo de liderança, a coordenação interfuncional, o conflito inter-departamental e a informação de mercado, entre outros. Em seguida descreve-se cada um dos antecedentes e a sua relação com a OC:

- a experiência laboral – as pessoas com experiência apresentam maior familiaridade com as necessidades dos clientes, tendo maior predisposição para mostrar níveis mais altos de OC do que os colaboradores com menos experiência (O’Hara *et al.* 1991);
- envolvimento com o trabalho – referente às pessoas que têm um alto envolvimento no trabalho e se preocupam com o seu desempenho, dada a importância que dão à sua imagem. Por este facto, uma pessoa com um alto envolvimento exibirá um comportamento OC, já que, através desta orientação, alcançará melhores resultados (O’Hara *et al.* 1991);
- a influência do género – em torno das vendas, já se mostrou que as mulheres valorizam mais o relacionamento com os clientes do que os homens (Busch e Bush, 1978). Por isso, alguns investigadores referem que as vendedoras exibem maiores níveis de OC do que os vendedores (O’Hara *et al.* 1991);
- compromisso organizacional – alguns investigadores mencionam que compromisso organizacional é um antecedente da OC, argumentando que se os seus colaboradores valorizam pertencer a uma organização, estarão mais

dispostos a exercer um esforço considerável pelos seus clientes, a favor da organização (Jones *et al.* 2003; O'Hara *et al.* 1991);

- satisfação no trabalho – da mesma maneira que o compromisso organizacional, alguns investigadores vêem a satisfação no trabalho como antecedente da OC, sugerindo que a satisfação no trabalho leva a uma maior predisposição de esforço a curto prazo, com o objectivo de procurar um desempenho a longo prazo (elemento da OC) (O'Hara *et al.* 1991; Pettijohn *et al.* 2002). Um colaborador satisfeito com o trabalho está mais predisposto a entender o estado de ânimo, satisfazer os clientes e ouvir as suas reclamações (Hoffman e Ingram, 1992);
- discrepâncias entre as percepções das orientações dos colaboradores e a empresa – a empresa tem meios de influenciar a OC nos seus colaboradores. Por isso é lógico esperar que os colaboradores se comportem de forma convergente com a OC da empresa. Por outras palavras, há maior percepção dos colaboradores de uma empresa que pratica e premeia a OC, dando maior destaque às necessidades dos clientes (Siguaw *et al.* 1994; Williams e Attaway, 1996);
- estilo de liderança – a direcção tem um papel importante ao transmitir os valores organizacionais dos níveis mais altos para os níveis operacionais (Day, 1994; Jaworski e Kohli, 1993; Busch e Dacin, 2003; Kennedy *et al.* 2003; Kohli e Jaworski, 1990). Neste sentido, Stock e Hoyer (2002) dividem o estilo de liderança em iniciação da estrutura, consideração e iniciação da OC. A iniciação da estrutura refere o grau em que o líder da estrutura, a definição das suas regras e as dos seus colaboradores, através dos processos e tarefas (Teas, 1981), promovem maior satisfação no trabalho dos colaboradores. A consideração é a forma como o líder promove um clima de trabalho de confiança mútua, respeito, apoio psicológico, ajuda e amizade (Teas, 1981), motivando os seus colaboradores a estarem mais satisfeitos na organização, conseqüentemente estando mais dispostos a mostrar sentimentos similares com os clientes. Por outro lado, a iniciação a OC é o grau em que o líder promove a OC entre os colaboradores (Stock e Hoyer, 2002). Neste contexto, Jaworski e Kohli (1993) e Jones *et al.* (2003) indicam que se a direcção mostrar um comportamento associado aos valores da empresa (a OC), aumentará a importância percebida pelos colaboradores na OC. Em face disto, os colaboradores inspiram a conversão da direcção, adquirindo um comportamento OC similar aos seus directores, funcionando como “benchmark”, um guia do comportamento aceitável (Jones *et al.* 2003);

- coordenação interfuncional e conflito inter-departamental – por um lado, a coordenação interfuncional dos indivíduos de todos os departamentos leva-os a estarem conectados, intercambiar inteligência de mercado e responder às necessidades dos clientes. Por outro lado, se existe conflito inter-departamental, inibir-se-á a comunicação entre departamentos e a resposta destes à procura do mercado (Jarworski e Kohli, 1993);
- informação de mercado – a geração de informação de mercado refere-se à relação e evolução das necessidades e preferências do cliente e aos factores externos (por exemplo, a concorrência, a regulamentação governamental e a tecnologia) que influenciam o desenvolvimento e o refinamento das necessidades, elemento crítico do desenvolvimento da OC nas empresas (Kohli *et al.* 1993).

No quadro seguinte apresenta-se alguns resultados de investigações empíricas acerca dos antecedentes da OC.

Quadro 3 – Resultados de Investigações Empíricas sobre os Antecedentes da OC

Autor	Resultados das Hipóteses Confirmadas
O'Hara <i>et al.</i> (1991)	<p>O compromisso organizacional está associado com a OC, tanto numa amostra do sector industrial como do sector público.</p> <p>Na amostra do sector público, as mulheres demonstram maior OC do que os homens, enquanto a experiência e o apoio do supervisor não são significativos.</p> <p>Na amostra do sector industrial, o apoio do supervisor está positivamente relacionado com a OC. A experiência está relacionada negativamente com a OC. No entanto, o género não tem efeito significativo na OC.</p>
Hoffman e Ingram (1991)	A satisfação no trabalho tem um efeito positivo e directo na OC.
Helley (1992)	A socialização organizacional e o clima organizacional de serviços influencia positiva e directamente a OC dos colaboradores.
Siguaw <i>et al.</i> (1994)	Uma maior OC da empresa leva a maior OC dos colaboradores. Não se comprovou que a maior OC dos colaboradores conduz a, maior compromisso organizacional e maior satisfação no trabalho.
Williams e Attaway (1996)	Quanto maior o grau de cultura organizacional de apoio da empresa, percebida pelo cliente, maior é o nível do comportamento da OC do vendedor.
Flaherty <i>et al.</i> (1999)	<p>Existe uma relação positiva entre a OC da empresa percebida pelo colaborado e sua OC.</p> <p>Há uma relação inversa entre o conflito e a ambiguidade da regra e a OC.</p>
Stock e Hoyer (2002)	A maior iniciação para a estrutura, a consideração e a iniciação para a OC dos líderes, maior é a OC dos seus colaboradores.
Pettijohn <i>et al.</i> (2002)	<p>Existe uma relação positiva entre os níveis do compromisso organizacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores e os seus níveis da OC.</p> <p>Configura-se uma relação positiva entre colaboradores que receberam formação e os seus níveis da OC.</p>
Kennedy <i>et al.</i> (2003)	A liderança do director, a coordenação interfuncional e a informação de mercado são antecedentes da OC.
Jones <i>et al.</i> (2003)	<p>Não se apoia nas hipóteses de que a OC da direcção influencia positivamente a OC dos colaboradores.</p> <p>O compromisso dos directores influencia positivamente a OC dos colaboradores.</p> <p>Não se comprova a hipótese de que a percepção da OC da empresa, por parte da direcção, influencie positivamente a percepção da OC da empresa, por parte do resto dos colaboradores.</p>
Goebel <i>et al.</i> (2004)	A qualidade da comunicação está positivamente relacionada com a orientação para o cliente.
Coelho <i>et al.</i> (2000)	A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a OC dos colaboradores.

2.7 A Orientação para o Cliente e o Desempenho da Organização

Recentemente, a literatura do *marketing* destaca a importância dos colaboradores de serviços, no sentido de “enamorem” os clientes, proporcionando-lhes “pequenos extras”, como uma atenção especial, um serviço excepcional com o objectivo de obter maior satisfação do mesmo. Entre os comportamentos que o cliente espera do colaborador de serviço aponta-se a cortesia, o conhecimento das políticas e dos produtos, o serem chamados pelo nome, o cumprimente e as “boas vindas”, entre outros (Bettencourt e Brown, 1997).

Outros estudos de *marketing* realçam a importância destes comportamentos na satisfação do cliente, nas percepções de qualidade do serviço, na lealdade, nas vendas e na consequência de todo o desempenho da empresa. Por exemplo, Parasuraman *et al.* (1988) e Rogers *et al.* (1994) comentam que à medida que o individuo mostra empatia (uma característica da OC), por exemplo, sentimentos genuínos de preocupação durante o encontro da prestação do serviço, desenvolver-se-á um forte impacto na qualidade do serviço percebido pelos clientes e a satisfação de trabalhar com os empregados.

Neste encadeamento, Churchill *et. al.* (1985) argumentam que o desempenho da empresa é avaliado em função da atitude, da habilidade, da motivação, das percepções das regras (por exemplo, qualidade e ambiguidade da regra), das variáveis pessoais (por exemplo, a OC dos colaboradores) e dos factores ambientais e organizacionais.

A evidência empírica tem demonstrado que uma organização preocupada com a orientação para o mercado tem melhor desempenho do que se não tiver esta orientação (Thakor e Joshi, 2005). Jaworski e Kohli (1993) demonstraram que quanto maior a orientação para o mercado, melhor é o desempenho, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da concorrência ou de mudança de tecnologia que se utiliza. Neste sentido, Appiah-Adu e Singh (1998), Deshpandé *et al.* (1993), Goebel *et al.* (2004) e Singh e Ranchhod (2004) demonstraram que a OC influencia, positivamente, o desempenho da empresa e Kelley (1992) verificou que os colaboradores com alto desempenho estão mais orientados para os clientes do que os colaboradores de nível mais baixo.

Uma empresa orientada para o mercado não possui comportamentos reactivos mas sim proactivos, com o objectivo de responder às necessidades dos clientes. Por isso, para ter este tipo de comportamentos necessita de colaboradores OC (Mengüç, 1996). Desta

forma, argumenta-se que os colaboradores de serviço que tem comportamentos orientados aos clientes são mais eficientes dos que não têm (Saxe e Weitz, 1982).

A este respeito, Kohli e Jaworski (1990) mostraram que a OC produz nos colaboradores efeitos psicológicos e sociais: um sentimento de orgulho em pertencer à empresa onde todos trabalham para um objectivo comum, ou seja, satisfazer o cliente, o que envolve uma maior satisfação no trabalho.

Assim mesmo, Siguaw *et al.* (1994) verificam a evidência empírica de que uma maior orientação para o mercado da empresa, corresponde a uma maior OC dos seus colaboradores. Por outras palavras, as empresas possuem os meios para influenciar a OC nos seus colaboradores de serviço, pelo que é racional esperar que os colaboradores de serviço se comportem e respondam às necessidades dos clientes de uma forma congruente com a orientação da empresa. Nesta linha, Llonch (1993) afirma que a OC não aparece de forma espontânea ou natural, mas sim, requer uma contínua formação de pessoas, direccionada para a forma de se relacionarem com os clientes e atenderem os seus desejos e necessidades.

Face ao exposto, diz-se que para uma organização obter bons resultados é indispensável contar com os colaboradores de serviços orientados ao cliente. As capacidades dos colaboradores de serviço (por exemplo OC) possuem desenvolvimento mediante programas de formação proporcionados pela empresa (Pettijohn *et al.* 2002). Desta forma, refere-se que as organizações devem assentar as suas políticas e regras de serviço do cliente como uma forma de apoiar as operações internas, dando, ao mesmo tempo, flexibilidade aos colaboradores de actuarem segundo os seus critérios nas interacções com o cliente (Parasuraman, 1987).

Adicionalmente, diz-se que a contribuição das relações a longo prazo com os clientes, a partir de um *marketing* relacional (Grönroos, 1994) é uma condição essencial para a sobrevivência e o sucesso da maioria das empresas. O conceito fundamenta-se no facto dos custos de adquirir novos clientes serem mais altos do que os custos de desenvolver relações a longo prazo. Hennig-Thurau (2004) afirma que a OC preconizada pelo *marketing* relacional pode influenciar, significativamente, a taxa de retenção dos clientes e o sucesso económico das empresas.

Nesta linha de pensamento, as investigações realizadas demonstram que os clientes leais que compram um produto da marca da concorrência devido a uma promoção, geralmente voltam a comprar a marca preferida, tornando-se mais receptivos à compra

em grandes quantidades e mais propícios a perdoar as falhas ocasionais do produto ou do serviço (Singh e Ranchhod, 2004).

2.8 A Orientação para o Cliente e a Organização dos Serviços

As características distintivas dos serviços têm levado alguns investigadores a defenderem a necessidade do *marketing* ter uma abordagem diferente perante as organizações de serviços (Kotler e Levy, 1969).

Para além das características especiais dos serviços, existem outros factores que tem contribuído para o desenvolvimento do *marketing* de serviços (Santesmases, 2004), tais como:

- o sector de serviços ter um maior peso no indicador produção nacional bruta, como por exemplo, no ano 2001 em que, a nível mundial, a participação do sector de serviço no PIB foi de 64%;
- o sector de serviços ser o mais dinâmico, aquele que mais cresce na produção e no emprego;
- a concorrência, de forma geral, ser um factor decisivo para a aplicação do *marketing*, intensificou-se nos serviços;
- os clientes serem cada vez mais exigentes e desejarem uma prestação de serviços adaptada às suas necessidades específicas;

Por exemplo, no sector dos serviços financeiros, a satisfação dos clientes é cada dia mais difícil, dado o aumento das suas expectativas e o facto de desfrutarem de maior variedade de alternativas. Por outras palavras, os clientes procuram cada vez mais e movem-se entre os diferentes prestadores de serviços. Como consequência, as empresas financeiras têm-se tornado relevantes no mercado (Egan e Shipley, 1995). Neste contexto, o estudo de Egan e Shipley (1995) entre 187 bancos comerciais ingleses, demonstrou que este sector dá, cada vez mais, importância à orientação para o cliente e para a qualidade dos serviços.

A partir deste ponto, evidencia-se a necessidade da orientação para o cliente nas organizações prestadoras de serviços. Neste sentido, os investigadores de *marketing* devem analisar os restantes serviços e as suas únicas características (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, propriedade e caducidade) através do programa de *marketing-mix*, sobretudo dando um especial enfoque à OC (Egan e Shipley, 1995) que deve ser sustentável e convincente (Nwankwo, 1995).

Uma cultura corporativa de serviços, que representa a personalidade da empresa, não pode ser copiada tão facilmente. Neste contexto, através do desenvolvimento da OC, uma empresa de serviços pode criar uma forma única e consistente de satisfazer o cliente (Parasuraman, 1987).

Por exemplo, as empresas de serviços oferecem dois tipos de serviços: os serviços de rotina (por exemplo a limpeza duma peça de roupa na lavandaria) e os que são considerados fora da rotina (por exemplo o serviço que se tem que realizar quando um cliente devolve a peça de roupa estragada e culpa a lavandaria pelo efeito). Os serviços que não são rotinas, inicialmente são menos frequentes do que os outros, mas têm mais impacto na imagem da empresa. A empresa que tenha uma cultura correcta (OC) passará mais facilmente as “provas de fogo” e aumentará a sua reputação e prestígio através da comunicação boca a boca (Parasuraman, 1987).

Por sua vez, as transacções dos serviços têm duas fases: a forma do serviço ser desempenhado (o processo) e o resultado do serviço. Estas duas fases são importantes para determinar o grau de satisfação do cliente. A fase do processo – a qual é afectada pela cultura de OC da empresa – é a que domina a evolução do cliente de serviços (Parasuman, 1987). Por exemplo, no sector da banca, a empresa pode assegurar-se de que o comercial que efectua o atendimento na caixa, não demora mais do que dois minutos no atendimento de cada cliente, sendo mais difícil entender e controlar o nível de cortesia que o comercial mostra aos clientes. Por isso, o activo mais valioso que uma empresa de serviços pode adquirir é a OC, por parte dos colaboradores (Parasuraman, 1987).

Para lucrar com uma imagem corporativa favorável exige-se a dedicação ao cliente, conhecer as suas necessidades, adaptar os serviços à procura dos distintos segmentos de mercado e oferecer uma alta qualidade na prestação dos serviços. Isto implica adoptar uma OC, por parte das empresas (Santesmases, 2004). Nesta área, a revista Fortune indica que a característica mais importante das empresas com mais rápido crescimento nos Estados Unidos é colocar os clientes em primeiro lugar, assim como ouvi-los, entendê-los e servi-los (Deutschman, 1991).

2.9 A Orientação para o Cliente e a Cultura

Em seguimento do ponto anterior, a presente investigação assume que a orientação para o cliente está fortemente relacionada com a cultura organizacional (Deshpandé *et al.* 1993; Williams e Attaway, 1996). O seu principal objectivo é a implementação do

conceito de *marketing* nas organizações, através da geração e disseminação de conhecimentos sobre os clientes, de forma a identificar e antecipar, constantemente, as suas necessidades, permitindo à organização estar sempre pronta a acrescentar valor.

O conceito de cultura foi designado na teoria de gestão por “cultura corporativa” e “cultura organizacional”, anos após a Segunda Guerra Mundial, culminando com uma explosão de interesse popular, no final dos anos 1970 e durante os anos 1980. Neste período, aparecem investigadores teóricos, como Smircich (1983) e Schein (1984 e 1985) e práticos, como Peters Waterman (1982) demonstrando uma preocupação crescente com o tema.

O grande desenvolvimento das análises organizacionais verificado na década de 1990, segundo Bertero (1989), foi desencadeado por dois motivos:

- Na década de 70, os Estados Unidos mostravam empresas que, no passado, tinham sido líderes de mercado, renovadoras e dinâmicas, mas que, naquele momento, enfrentavam situações de declínio progressivo. A “Pan American” entre as linhas aéreas e a “Chrysler” no ramo automóvel são alguns exemplos. Esta situação agravou-se à medida que a crise na economia norte-americana se desenvolvia, ou seja, existiam sectores que, por não conseguirem enfrentar a concorrência, sobretudo das empresas europeias e japonesas, acabaram por não resistir, como aconteceu, por exemplo, às indústrias de confecção e electrónica.
- As empresas japonesas mantinham uma pequena vantagem competitiva em relação às empresas norte-americanas. O sucesso das empresas japonesas indicava que a cultura japonesa seria mais adequada para o bom desempenho empresarial do que as suas concorrentes norte-americanas. Assim, as análises organizacionais, apoiadas na variável cultura, propuseram-se a explicar as diferenças de desempenho e a atribuí-las a diferenças culturais. Deste ponto de vista, haveria culturas favoráveis e desfavoráveis ao bom desempenho empresarial.

Apesar do entusiasmo inicial se ter esvanecido, a cultura estabeleceu-se como um tema central na teoria da gestão (Deshpandé *et al.* 1993; Weick, 1994). No entanto, só no final dos anos 80 é que o *marketing* começou a desenvolver planos de acções relacionados com a cultura (Deshpandé e Webster, 1989).

Badovick e Beatty (1987) demonstram que os valores organizacionais compartilhados afectam significativamente a implementação das estratégias de *marketing*. Outro estudo realizado por Qualls e Puto (1989) refere o papel da cultura e do clima nas decisões organizacionais.

A consistência cultural nos serviços da empresa foi investigada por Cynthia Webster (1991) que descobriu que a posição do colaborador influencia as suas atitudes em relação à cultura de *marketing* actual ou ideal da empresa. Outros estudos concluíram que existem diferenças significativas entre a importância da cultura de *marketing* percebida pelas organizações de serviços e a da cultura de *marketing* percebida pelas organizações de produtos. Os resultados sugeriram que, embora, a importância relativa de várias dimensões da cultura de *marketing* para os dois tipos de negócios, as organizações de serviços tenderiam a colocar mais ênfase na cultura de *marketing* (Webster, 1990; Apud *et al.* 1999).

Desde o início da década de 80 que os estudos envolvendo a cultura organizacional têm sido considerados relevantes, demonstrando que a cultura:

- proporciona o tema central em volta do qual o comportamento dos funcionários se torna coeso (Gregory, 1983);
- é um factor crítico, que os gestores de topo devem usar para dirigir o rumo de suas organizações (Smircich, 1983);
- gera um padrão de valores e crenças partilhados, normas de comportamento e uma forma de orientação dos colaboradores (Wilkins e Ouchi, 1983);
- ajuda a estabelecer determinadas práticas, por exemplo, leva a compreender quais são as características das pessoas mais adequadas para a organização (Downey, 1987);
- estabelece a lógica do que pode e do que não pode ser feito (Harrison, 1972);
- é uma forma de padrão colectivo da mente, que distingue os membros de um grupo em relação a outros grupos (Hofstede, 1991).

O estudo da cultura é relevante para a organização porque representa a chave do sucesso na implementação de estratégias de *marketing* (Walker e Ruekert, 1987) e tem uma grande influencia na eficácia das vendas (Weitz e Sujan, 1986). Se o *marketing* for visto pelo cliente como o negócio por inteiro, a implementação do conceito de *marketing* pode representar a cultura corporativa, ou seja, um conjunto de valores e crenças que coloque o cliente no centro da organização, em relação às estratégias e operações

adoptadas. A ideia de comprometimento com crenças e valores remete, para uma noção de orientação para o mercado, como parte da cultura organizacional.

Uma organização orientada para o mercado diferencia-se pela sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento respeitante aos mercados actuais e futuros (Day, 1994). Esta capacidade para obter conhecimento é fortemente influenciada pela mentalidade da cultura organizacional. Assim, uma cultura tem um papel principal, no sentido de como as informações são procuradas e transformadas em conhecimento utilizável.

Day (2000) distingue as características da cultura de uma organização orientada para o mercado das características de uma organização orientada para si mesma (Quadro 5).

Quadro 4 – Diferenças Ilustrativas em Valores e Normas

Organização orientada para si mesma	Organização orientada para o mercado
Vender a quem comprar	Todas as decisões têm início no cliente
A qualidade é adequação aos padrões internos	A qualidade é definida pelos clientes
Os clientes não sabem o que querem	As melhores ideias provêm da convivência com os clientes
A relação com os clientes é um problema do Departamento de <i>Marketing</i>	Os colaboradores são defensores dos clientes
Os dados sobre clientes são um mecanismo de controlo e os distribuidores são canais	O conhecimento do cliente é um activo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor
O que importa são novas conquistas	A fidelidade do cliente é vital para o lucro
Evite erros	Aprenda com os erros
A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação	A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões
Os concorrentes são imprevisíveis	O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado
Se a concorrência faz isso, deve ser bom	Sabemos mais que os concorrentes

Fonte: Day (2000).

Ainda que muitos negócios possuam estruturas, procedimentos e sistemas para conduzi-los nas suas operações e práticas de *marketing*, a dimensão humana tem uma influência significativa na execução dos planos de *marketing*, já que a sua formulação e implementação dependem dos indivíduos que trabalham na organização. A cultura apropriada requerida para a eficácia de *marketing* é aquela que é construída sob uma orientação para o cliente a qual deve permear toda a organização (Appiah-Adu e Singh, 1999).

Existem muitas áreas nas quais a cultura organizacional interfere no comportamento e na tomada de decisão. No entanto, há três áreas principais em que as organizações devem gerir a sua cultura ou valores: o relacionamento com os clientes, o relacionamento da empresa com seus colaboradores ou capital humano e os padrões de desempenho organizacional (Flamholtz, 2001).

A Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1984).

2.10 A Lealdade do Cliente

Apresentados os conceitos relevantes para este estudo, falta, no entanto, apresentar os conceitos que são consequência da satisfação do cliente, dos quais se destaca a lealdade do cliente. Como já foi mencionado, o objectivo das empresas de serviços é satisfazer os seus clientes, fazer negócios com eles e repeti-los.

Para além, da lealdade será, também, abordado o conceito da *performance* empresarial, particularmente a rentabilidade esperada, a longo prazo, propiciada pela fidelidade.

2.10.1 O Conceito de Lealdade

A lealdade verifica-se na repetição do negócio, ou seja, um cliente é leal quando ele recompra frequentemente um produto ou um serviço a um determinado fornecedor. Assim, o objectivo das empresas deverá ser a satisfação dos seus clientes, com a finalidade de os estimular, mantê-los e motivá-los a repetir a compra. Reicheld e Sasser (1990) argumentam que os custos de perda de um cliente são muito elevados, salientando que o cliente que recompra, continuamente, fornece uma maior receita para a empresa. Exemplo disso é na poupança no investimento em publicidade de angariação, como já foi mencionado anteriormente.

A maioria das empresas necessita de muitos clientes para cobrir os seus custos e atrair novos clientes. Estes investimentos, por vezes, levam alguns anos a ser reembolsados.

Perder um cliente, depois de uma única operação, em geral, representa uma perda. Por outro lado, um cliente que compra o serviço e repete-o várias vezes, representando uma

receita e a geração de lucro. A ligação entre a lealdade e o lucro serão referidas posteriormente.

2.10.2 Antecedentes da Lealdade

A lealdade pode ser explicada através do valor relacional, medido com base nos custos e benefícios relacionais. Campell (1985) define os custos de mudança, de serviços, como os custos incorridos na mudança de um prestador para outro prestador de serviços. Quanto maior for a comutação de custos, maiores serão os investimentos específicos para cada uma das partes do relacionamento.

Esta mudança pode provocar investimentos em recursos humanos, bem como em bens físicos. Os clientes e as empresas investem nos serviços onde se conhecem uns aos outros. É importante para o cliente conhecer o colaborador de prestação do serviço, os seus procedimentos e o modo de fazer negócio. Por seu turno, o prestador de serviços tem que conhecer o cliente, as suas necessidades específicas e expectativas.

Em suma, os custos de mudança dos serviços são elevados, principalmente quando um cliente está fortemente envolvido com o seu fornecedor de serviços. O sentimento de lealdade poderá ser executado por uma simpatia pessoal ou pelos atributos específicos do serviço. Enquanto os custos de mudança prevalecerem elevados a probabilidade do cliente aceitar falhas no serviço é maior, uma vez que é muito caro mudar para outro fornecedor.

A frequência de incentivos positivos envolve a criação de alguns tipos de "pertença" na mentalidade dos clientes (Heskett *et al.* 1994). Por exemplo, os clientes que viajam com frequência necessitam de algo que os torne "membros de um clube de benefícios", através da utilização de um cartão que lhes traga vantagens nas companhias aéreas, nos hotéis, no aluguer de carros e em outros "clubes". Assim, verifica-se a utilização crescente dos incentivos, encorajando o cliente na utilização repetida do serviço. Tais benefícios, desde que superiores aos custos de mudança, tornam cada utilização mais valiosa, desincentivando o cliente a trocar de fornecedor e motivando-o a voltar a consumir o mesmo serviço. É por isso que muitas empresas preferem investir nos benefícios relacionais, aumentando os custos de mudança.

2.10.3 Relação entre a Lealdade dos Clientes e a Rendabilidade

Sendo os custos de manutenção dos clientes inferiores aos custos de atrair novos clientes, a lealdade do cliente e a rendabilidade também caminham de mãos dadas, isto é variam no mesmo sentido. O processo de obter novos clientes está associado aos custos de arranque (Heskett *et al.* 1990). Como o conhecimento do serviço prestado é repetido torna-se menos oneroso servir o cliente, uma vez que os custos associados à aprendizagem sobre as necessidades e as características do novo cliente são reduzidos. Tal facto ocorre porque o nível de expectativa criada minimizam os gastos utilizados na condução de inquéritos aos clientes. Além disso, os clientes fiéis conhecem o desempenho do processo de entrega do serviço, o que implica uma diminuição da necessidade de informação e de apoio.

Em síntese, preservar os clientes existentes custa menos do que atrair novos. No sentido de realçar esta ideia revela-se que o custo de manter um cliente fiel é apenas um quinto de atrair um novo (Seller, 1989). Reichheld e Sasser (1990) argumentam que o padrão dos lucros, ao longo da vida de um relacionamento, pode ser estimado nos termos ilustrados pela figura 5.

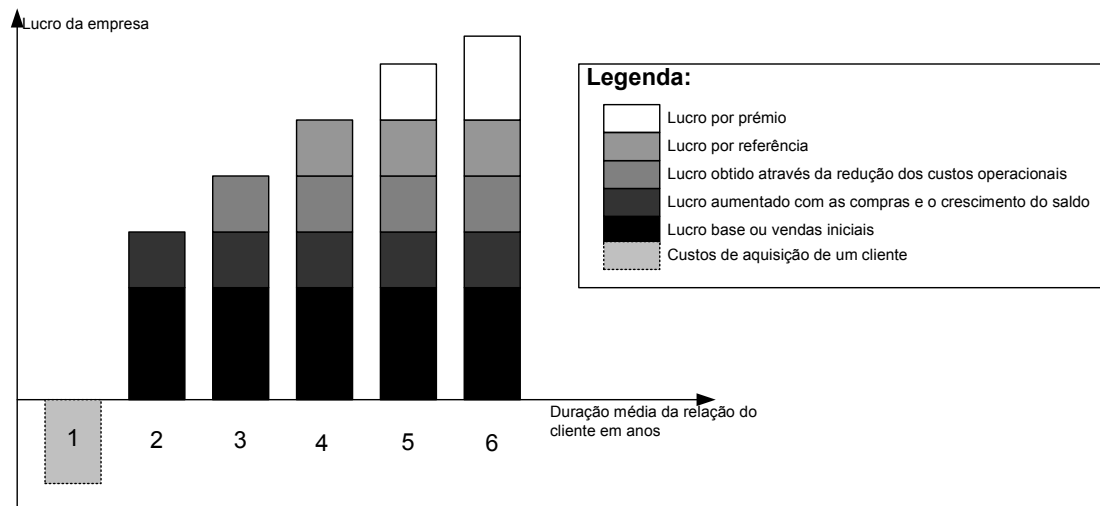


Figura 5 – O Impacto da Retenção dos Clientes no Lucro

Fonte: Reichheld e Sasser (1990).

Os vários componentes do gráfico abordados serão, agora, detalhados (Reichheld e Sasser, 1990):

- Custos de aquisição de um cliente – Como já foi mencionado, o processo de substituição de um antigo cliente por um novo cliente é associado a uma certa quantia de custos de aquisição. Muitas vezes os custos de aquisição são mais elevados do que os ganhos retidos nos primeiros anos da relação com o cliente.

O custo de aquisição é composto pelas despesas associadas à venda e custos administrativos;

- Lucro base ou vendas iniciais – o lucro base refere-se a clientes que compram os serviços pela primeira vez. Pressupõe-se que, durante um período de tempo, são adquiridos, constantemente, os clientes novos. Assim, esta componente é o único elemento de lucro que não é influenciada pela duração da relação, entre os clientes e os fornecedores de serviços e deste modo, o lucro permanece constante, ao longo do tempo;
- Lucro aumentado com as compras e o crescimento do saldo – na fase inicial de uma relação entre o cliente e o fornecedor de serviços, é natural que o cliente coloque apenas uma quantidade limitada de suas compras totais com o novo fornecedor de serviços. Uma das razões para esta cautela é o facto de que, às vezes, é associada aos elevados custos e riscos para mudar de fornecedor. No entanto, se o cliente se sente satisfeito com o conteúdo e os novos serviços, é natural que ele reaja, aumentando progressivamente a sua compra. Quanto maior for a segurança e a confiança no serviço, maior será a disposição do cliente para expandir o seu volume de compra, perante o fornecedor. O valor desta componente representa o lucro e irá aumentando, ao longo do tempo;
- Lucro obtido através da redução dos custos operacionais – a era da produção em massa ou padrão dos produtos e dos serviços leva à teoria das economias de escala e dos "efeitos de aprendizagem". Hoje, a tendência destes pressupostos é tornarem-se obsoletos. A principal razão por detrás disto é que os clientes tendem a preferir produtos e serviços personalizados e não *standardizados*.

Este tema está na origem das principais tendências emergentes na década 90 – a customização e o individualismo. Os clientes, hoje em dia, esperam mais do que apenas produtos de qualidade a preços favoráveis e competitivos. Eles querem que os serviços sejam prestados de forma adaptada, acrescentando valor ao cliente. Assim, as empresas para sobreviver no ambiente competitivo, actualmente, precisam de mudar o seu foco das "economias de escala", para investirem mais na criação, na manutenção e no reforço das relações com o cliente, através do fornecimento de produtos individualizados e de prestadores de serviços capazes de reduzir os custos operacionais, proporcionando, ao mesmo cliente, a compra de mais produtos, em vez de ampliar o leque de clientes (Elling e Jorgensen, 1996).

- Lucro por referência – esta componente de lucro é o resultado directo do que pode ser denominado pelo "efeito embaixador", isto é, montantes extra das vendas, que resultam das recomendações positivas trazidas pelos clientes fiéis. Este efeito é de extrema importância, sobretudo para as empresas prestadoras de serviços. Quanto mais clientes satisfeitos permanecerem, mais leais se tornam. Como mencionou Heskett *et al.* (1994), um "apóstolo" caracteriza-se por estar cem por cento leal e muito satisfeito. Estes "apóstolos" possuem a capacidade de influenciar os potenciais clientes, através de recomendações positivas. O impacto do "efeito embaixador" varia de uma indústria para outra. Além disso, o efeito também é altamente influenciado pelo tipo de serviço, ou seja, o efeito é muito menor em relação aos serviços que a baixa participação, enquanto nos serviços de alta participação o efeito é crescente;
- Lucro por prémio – outro efeito positivo em ter clientes satisfeitos com alta antiguidade é o facto destes clientes se tornarem muito menos sensíveis ao preço do que os mais novos. Os clientes com os quais os fornecedores têm um envolvimento sólido e profundo não precisam de descontos ou outros tipos de benefícios. No entanto, em algumas situações, quanto mais antigo é o cliente, mais desconto tem (Elling e Jorgensen, 1996).

Reichheld e Sasser (1990) argumentam que, fazendo uso da filosofia subjacente a estas estimativas de lucro, é possível que os fornecedores dos serviços reconheçam o valor do aumento na taxa de retenção dos clientes. Ao expandir este modelo, o impacto calculado foi um aumento de cinco por cento da taxa de retenção, em diversos ramos dos serviços. Se, por um lado, o poder da retenção depende da forma da curva e o ponto da curva em que a empresa se encontra, mencionado no gráfico anterior, com esta experiência o percentual do lucro aumentou em 25 por cento no sector dos seguros, 125 por cento no sector financeiro – cartão de crédito (Heskett *et al.* 1990). Assim, o processo de fidelização de um cliente deve ser uma orientação estratégica para todas as empresas prestadoras de serviços.

2.11 Conclusão

Ao longo das últimas décadas, vários autores têm contribuído para a definição do conceito de *marketing*. De acordo com Kotler (2000), este conceito ganhou uma nova dimensão - orientação de *marketing* social - na qual as organizações não devem apenas satisfazer seus clientes, mas também melhorar ou preservar o bem-estar dos mesmos e da sociedade.

Tanto ao nível teórico como prático, a sociedade tem assistido a uma verdadeira transição na área do *marketing* rumo a uma perspectiva relacional. Segundo Buttle (1996), esta transição é fruto das mais diversas circunstâncias, das quais se podem destacar a intensificação e globalização da concorrência, a fragmentação dos mercados, o nível de conhecimento e a melhor qualidade da oferta de produtos e serviços, que obrigam as empresas a encontrar novas fontes de vantagem competitiva.

Com base na literatura sobre o *marketing*, uma das possíveis vantagens competitivas das organizações está relacionada com a prestação de serviços, devido ao reconhecimento que todos os negócios têm uma ponte que consiste em relações de prestação de serviços ao cliente, independentemente do “*core business*” da organização.

Desta forma, define-se serviços como qualquer actividade primária ou complementar que não seja um produto físico, quer dizer, os serviços são uma parte da transacção dos bens entre o cliente e o fornecedor (Colins e Payne, 1991). Os serviços são caracterizados pela intangibilidade, pela inseparabilidade, pela heterogeneidade e pela perecibilidade (Zeithaml *et al.*, 1985).

A cadeia de valor dos serviços apresentada nesta investigação sustenta esta fonte de vantagem competitiva das organizações. A lógica do modelo é criar um ciclo vicioso de uma série de elementos que, através das suas relações de causa efeito, melhoram a eficácia da gestão na economia de serviços. Os elementos da cadeia de lucro dos serviços são as condições de trabalho, a satisfação, a lealdade e a produtividade dos colaboradores, o valor para o cliente, a satisfação e a lealdade do cliente e, por último, o crescimento das vendas e o respectivo aumento dos lucros. Consequentemente, quanto mais a organização investir na optimização da relação destes elementos maior será a sua rentabilidade (Heskett *et al.*, 1994).

A satisfação do cliente é, também, um indicador determinante e crucial para o sucesso de uma empresa a longo prazo (Pettijonh *et al.*, 2002, Rogers *et al.*, 1994). A essência da qualidade dos serviços é a satisfação do cliente (Natalisa e Subroto, 2003), sendo a qualidade do serviço uma comparação entre as expectativas e a percepção após utilização do serviço (Boulding *et al.*, 1993). Lehtinen (1982) argumenta que a qualidade do serviço se produz mediante a interacção entre o cliente e certos elementos da organização, ou seja, os colaboradores de contacto da empresa.

Assim, as empresas de serviços que pretendem ter uma maior vantagem competitiva devem saber que quanto maior for o nível de orientação para o cliente, por parte dos colaboradores, maior será o desempenho dos mesmos e, como consequência, maior será a satisfação dos clientes (Rozell *et al.* 2004).

A orientação para o cliente, a informação de mercado, as concorrências distintas, a entrega de valor, o alcance de mercado alvo e proposta de valor, a gestão da qualidade total definida pelos clientes, o lucro em substituição do volume de vendas, a gestão de relacionamentos, a melhoria contínua e a cultura organizacional orientada para o cliente estão incluídas na orientação para o mercado (Abster, 1994).

Muitos estudos indicam que a entrega de serviços é um dos momentos mais importantes para a retenção dos clientes (Grönroos, 1995; Chiesa, 2001; Correa, 2001; Straughan e Cooper, 2002). Assim, o colaborador de contacto representa um dos recursos mais críticos do *marketing* das organizações de serviços e a ele é atribuído o principal papel no conceito de *marketing* interno.

Grönroos (1995) avalia dois objectivos principais do marketing interno. Em primeiro lugar, a gestão das atitudes dos colaboradores, o que significa motivá-los e capacitá-los para uma acção voltada para o serviço, na interacção com o cliente. O segundo objectivo refere-se à atracção e retenção de bons colaboradores.

Muitos investigadores referem que os colaboradores de contacto constituem um mercado alvo natural para o *marketing* interno, mas alertam para o facto de que todos os colaboradores precisam estar envolvidos. No entanto os colaboradores de contacto ficam dependentes do suporte das outras funções na organização. Alguns colaboradores não entram em contacto com o cliente externo, mas os seus serviços influenciam indirectamente o serviço final da organização. Deste modo, também precisam ser incluídos, como público alvo, nos programas de *marketing* interno (Grönroos, 1995; Quester e Kelly, 1999; Brooks *et al.* 1999; Barnes e Morris, 2000).

Brown *et. al.* (2002) refere que a orientação para o cliente dos colaboradores de contacto é uma necessidade de satisfazer os desejos do cliente e a facilidade que advém da interacção dos colaboradores com os clientes. Nesta linha de pensamento, Hennig-Thutau (2004) aponta a concepção da OC como as habilidades da OC para os colaboradores, a sua motivação para servir os clientes e a sua autoridade percebida na tomada de decisões relacionadas com o cliente.

Os antecedentes da orientação para o cliente, de acordo com vários investigadores (O'Hara *et al*, 1991; Pettijohn *et al*, 2002; Siguaw *et al*, 1994; Williams e Attaway, 1996; Jones *et al*, 2003, etc), são a experiência laboral, o envolvimento com o trabalho, a influência do género, o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho, as discrepâncias entre as percepções das orientações dos colaboradores e a empresa, o estilo de liderança, a coordenação interfuncional e conflito interdepartamental e a informação de mercado.

Segundo Jaworski e Kohli (1993) quanto maior for a orientação para o cliente melhor é o desempenho da organização, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da concorrência ou da tecnologia utilizada. Neste sentido, Appiah-Adu e Singh (1998), Deshpandé *et al*. (1993), Goebel *et al*. (2004) e Singh e Ranchhod (2004) demonstraram que a OC influencia, positivamente, o desempenho da empresa e Kelley (1992) verificou que os colaboradores com alto desempenho estão mais orientados para os clientes do que os colaboradores de nível mais baixo.

Uma organização de serviços com uma imagem corporativa favorável tem uma dedicação ao cliente, conhece as suas necessidades, adapta os serviços à procura dos distintos segmentos de mercado e oferece uma alta qualidade na prestação dos serviços. Isto implica adoptar uma orientação para o cliente por parte das organizações (Santesmases, 2004). Nesta área, a revista Fortune indica que a característica mais importante das empresas com mais rápido crescimento nos Estados Unidos é colocar os clientes em primeiro lugar, assim como ouvi-los, entendê-los e servi-los (Deutschman, 1991).

Um cliente é leal quando ele recompra frequentemente um produto ou um serviço a um determinado fornecedor. Assim, o objectivo das empresas deverá ser a satisfação dos seus clientes, com a finalidade de os estimular, mantê-los e motivá-los a repetir a compra. Reicheld e Sasser (1990) argumentam que os custos de perda de um cliente são muito elevados, salientando que o cliente que recompra, continuamente, fornece uma maior receita para a empresa. Exemplo disso é a poupança no investimento em publicidade de angariação.

Em síntese, preservar os clientes existentes custa menos do que atrair novos. No sentido de realçar esta ideia revela-se que o custo de manter um cliente fiel é apenas um quinto de atrair um novo (Seller, 1989). Desta forma, justifica-se a importância de todos os conceitos referidos para um objectivo comum aumentar a vantagem competitiva das organizações de prestação de serviços.

Capítulo 3 - Metodologia da Investigação

A partir do corpo teórico resultante da realização da revisão da bibliografia publicada sobre este tema, delimitou-se o problema, procedeu-se à clarificação dos objectivos da investigação, formularam-se as hipóteses e optou-se pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objectivos.

Recordando que o objectivo principal desta investigação é a verificação empírica das dimensões da orientação para o cliente, ao nível da organização e dos seus colaboradores de contacto e o impacto desta relação na lealdade dos clientes.

Com este estudo, espera-se obter uma explicação adicional ou melhorar a compreensão da orientação para o cliente e da sua eficiência no desempenho de uma organização em particular e, se possível, generalizar para organizações com as mesmas características, construindo, neste domínio, a investigação.

Antes de apresentar o modelo conceptual da investigação, obtido a partir de um estudo dedutivo da literatura, parece pertinente fazer uma contextualização do sector de consultoria do qual faz parte a empresa objecto do estudo aqui apresentado. Em seguida, apresenta-se as questões consideradas mais pertinentes às quais se pretende dar uma resposta. O estudo empírico envolve uma amostra dos colaboradores de uma organização de serviços TI, neste caso a **everis**. Consecutivamente, serão apresentadas as hipóteses e a metodologia de investigação.

Um bom estudo empírico deve ter como suporte a aplicação da metodologia do trabalho científico. Só assim é possível que os resultados contribuam para a evolução da teoria e da prática empresarial, particularmente, para a evolução tanto do *marketing* de serviços como para o sector dos serviços de TI. De acordo com o investigador Campomar (1991), o método científico foi a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado.

3.1 O Planeamento da Investigação Empírica

Segundo Cervo e Bervian (1981), surge a questão sobre a metodologia mais adequada para alcançar os objectivos. Porém, antes de avançar para a definição da metodologia é importante planear a investigação empírica, de forma a assegurar a aplicação do método científico.

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (Hill e Hill, 2000:19). De acordo com estes autores, o processo de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimentos, mas também um processo de planificação e criatividade controlada. É um processo que começa e termina na literatura, com um conjunto de etapas intermédias que podem ser visualizadas esquematicamente na figura que se segue.

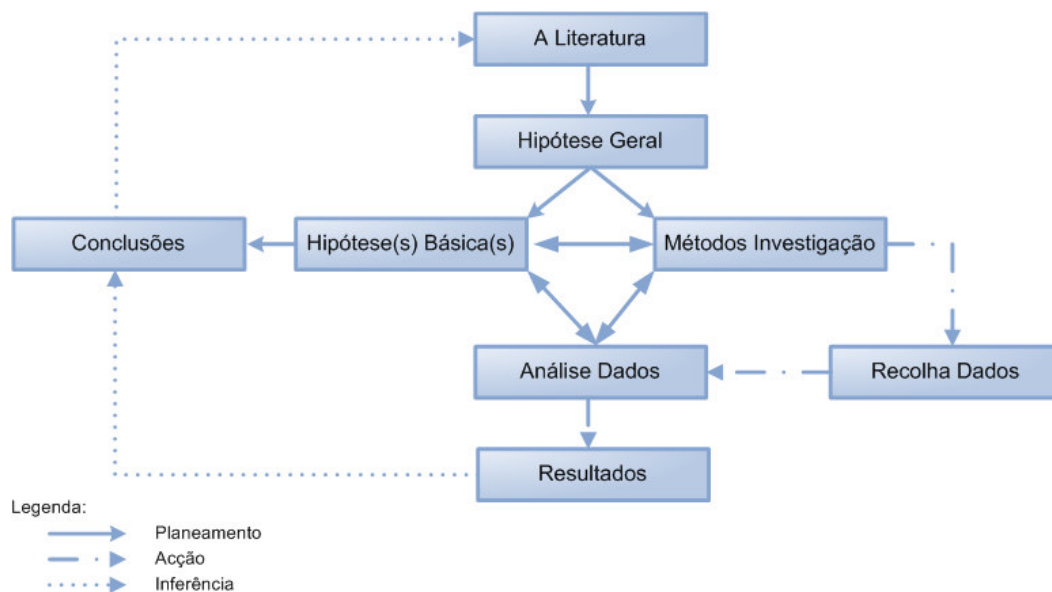


Figura 6 – Investigação Empírica

Fonte: Hill e Hill (2000)

A figura mostra que é a partir da revisão da literatura que se estabelece a Hipótese Teórica ou Geral da investigação. E este é o trabalho básico, a partir do qual há que garantir que a hipótese teórica faz sentido, se encontra bem ancorada na literatura e permite trazer novos esclarecimentos à problemática em causa. Em paralelo, há que garantir que ela é susceptível de ser operacionalizada, isto é, que há um método de investigação capaz de, com toda a segurança, a corroborar ou não.

3.2 O Método Científico

Para que o conhecimento adquirido pelo homem seja ou deva ser considerado “científico”, é condição necessária e suficiente que tenha sido conseguido como fruto de uma aplicação rigorosa do método científico (Tercero, 2000:21).

Sendo assim, é fundamental que as conclusões deste trabalho empírico resultem da aplicação do método científico. A aplicação deste método decorre em quatro fases que, normalmente, coincidem com uma sequência temporal (Tercero, 2000:24). Elas podem ser assim definidas:

- 1ª Fase - Definição de um modelo conceptual, respeitando o objectivo principal definido no início da investigação;
- 2ª Fase - A partir de uma lógica dedutiva, propor o facto concreto ou fenómeno que vai ser objecto da investigação e que se pretende corroborar, isto é a hipótese teórica;
- 3ª Fase - Identificar os factos observáveis e contrastáveis que permitem corroborar a hipótese teórica e que podem ser designados de hipóteses básicas;
- 4ª Fase - A observação e corroboração das hipóteses enunciadas.

Se as hipóteses básicas se produzem na realidade, diz-se que foram verificadas e que a hipótese teórica foi “corroborada”. Se as hipóteses básicas não foram verificadas, então dizemos que a hipótese teórica foi refutada. É preferível falar de “corroborada” em vez de demonstrada, porque o método não garante a verdade, mas uma possível aproximação à verdade (Tercero, 2000:24).

Segundo o método científico, deve partir-se da hipótese teórica e dela deduzir factos observáveis (hipóteses básicas) que podem ser “contrastados” positivamente (corroboração) ou negativamente (refutação), através de recurso a teorias e instrumentos estatísticos. A questão é se uma única afirmação de uma hipótese básica basta para recusar uma teoria. Contudo, há um relativo consenso entre a comunidade científica de que as teorias não devem ser recusadas, mesmo quando tenham muitas refutações, desde que não haja uma nova e melhor teoria que as possam substituir (Tercero, 2000:26).

No sentido de garantir a consistência do trabalho a realizar, procurar-se-á seguir de uma forma tão exaustiva, quanto possível, o desenho de investigação esquematizado na figura 6 e o método científico aqui sugerido. O que de seguida se apresentará pretende

reflectir este mesmo desiderato, mas antes efectua-se uma breve abordagem ao mundo da consultoria de serviços de TI, de forma a contextualizar o modelo conceptual e as suas hipóteses.

3.3 Contextualização do Estudo: O Mercado da Consultoria

Com esta investigação pretende-se analisar, na prática, o comportamento dos colaboradores de contacto e a sua organização, relativamente a um conceito de *marketing*, a orientação para o cliente e as fontes de valor de cliente ou os determinantes da lealdade de clientes que, como já foi referido na revisão da literatura, tem um impacto positivo no sucesso sustentado de uma organização, principalmente de serviços. Para o efeito, e por razões de conveniência escolheu-se para objecto de estudo uma organização prestadora de serviços de consultoria de TI, para analisar a orientação para o cliente da organização e dos seus colaboradores e estudar a sua relação com a lealdade dos clientes.

Como o mercado de consultoria de serviços TI tem algumas características específicas, parece pertinente efectuar uma pequena contextualização, tanto à actividade em si, como ao seu mercado.

O processo de consultoria tem como objectivo a resolução de problemas, nomeadamente através da sua identificação precisa e da produção de recomendações que conduzam à sua resolução. Para tal, é preciso criatividade equilibrada com uma análise realista, de forma a atingir o cerne do problema e assim produzir hipóteses e recomendações inovadoras, mas exequíveis.

A experiência dos consultores tem um papel fundamental no processo, não só ao nível do levantamento de hipóteses, mas, sobretudo, no planeamento e selecção de fontes de informação relevantes, na análise de dados, na interacção com os diversos intervenientes e na produção de recomendações finais.

A definição de serviços de TI é complexa porque engloba várias áreas, desde a consultoria propriamente dita, passando pelo *outsourcing* e o suporte, até à formação. Trata-se de um negócio que exige às empresas o domínio de diversas competências permitindo-lhe criar ofertas integradas, que de modo geral, requerem a criação de redes de relacionamento com parceiros que têm ofertas comerciais complementares, representado, assim, este mercado um alargado leque de oportunidades. Conforme relata António Raposo de Lima, director de *Global Technology Services*, na área de

serviços da IBM Portugal, de acordo com as informações recolhidas junto de várias fontes, pode afirmar-se que o mercado de serviços em Portugal representa mais de 900 milhões de euros, sendo que mais de 50 por cento deste montante é relativo à componente de infra-estrutura, desde o *outsourcing* de infra-estrutura e de processos até aos serviços técnicos. O restante valor refere-se aos serviços de consultoria e de integração de sistemas. Segundo este mesmo responsável da IBM, o mercado de serviços de TI em Portugal crescerá, este ano, cerca de 4%, «um valor acima da média do mercado de TI, podendo vir a representar mais de 60% deste mercado a nível nacional» (site DiarioPME.com).

Neste mercado, as empresas partilham a mesma opinião, os principais clientes do mercado de serviços de TI em Portugal são a banca, os seguros, a indústria, o sector público, as telecomunicações, a distribuição/retalho. Para Leandro Aliseda, *senior manager* da Novabase, os dados da IDC indicam que os sectores de actividade que mais investem são o financeiro, a administração pública, a indústria e a distribuição/retalho; o sector de telecomunicações investe ligeiramente menos (site DiarioPME.com).

Manuel Mira Godinho, administrador da Accenture, destaca o aparecimento de novas áreas nos serviços de TI, associadas à mobilidade, interoperabilidade, a um conhecimento mais profundo do perfil de cliente, a novos modelos de avaliação de desempenho e de comunicação com empregados, que, no seu entender, «potenciaram investimentos em áreas tão díspares como *identity management*, *business intelligence*, portais de empregado e sistemas de CRM» (site DiarioPME.com)

Em suma, verifica-se que o mercado de consultoria de serviços TI encontra-se numa fase madura do ciclo de vida dos serviços, as oportunidades são muitas e a concorrência é forte. Perante este quadro, as organizações deverão preocupar-se no modo como obter uma vantagem diferenciadora da sua concorrência. Uma forma poderá ser a orientação para o cliente e a retenção dos seus clientes. É sobre este ponto que esta investigação recai pretendendo identificar os elementos chave que ajudam as organizações a reter os seus clientes, obtendo assim uma vantagem competitiva.

3.3.1 Antecedentes da Lealdade: Fontes de Valor do Cliente

Tipicamente, o activo de uma organização prestadora de serviços de consultoria TI são os colaboradores e cerca de 95% destes, são colaboradores de contacto. Isto é, a

grande maioria dos consultores trabalha, fisicamente, nas instalações dos seus clientes e está, em constante interacção com eles, sendo os elementos responsáveis pela sua satisfação. Na perspectiva de Sharma *et al.* (1999), o motivador primário para as relações de longo prazo é a satisfação do cliente com as anteriores interacções. Os clientes satisfeitos tendem a comprar mais serviços ao mesmo fornecedor.

A lealdade, baseada numa genuína e progressiva satisfação, é hoje um dos activos mais importantes de uma organização. De facto, estudos empíricos encontraram correlações positivas entre satisfação do cliente e a sua lealdade ao fornecedor, que se manifesta nas intenções de continuidade das relações (Urdan e Zúñiga, 2001; Ruyter e Wetzels, 1999 e 2000; Santos, 2001).

Muito do que se pesquisa sobre a satisfação gira em torno da suspeita de que a satisfação gera ou alimenta intenções futuras de compra, que levam à lealdade que, por sua vez, pode ser caracterizada como uma forma de relacionamento baseada na cooperação entre partes, resultando em *performance* empresarial superior.

Newell (2000) considera a satisfação apenas como um pré requisito da lealdade, mas não uma garantia absoluta, o que significa que é possível ter alta satisfação dos clientes e clientes infieis. Do ponto de vista defendido neste trabalho, é necessário ir além da satisfação, ou então, ter a capacidade para gerar uma satisfação diferencial.

Sendo assim, a organização que deseja desenvolver uma estratégia de fidelização eficaz e sobretudo rentável, que Craft (1999) designa de fidelidade emocional ou verdadeira, terá que ir mais longe e para além de satisfazer o cliente, terá de tecer com ele uma verdadeira relação de confiança (Lehu, 2000). Só esta relação de confiança é susceptível de tornar a procura inelástica na mente do consumidor (Rich, 2000).

A confiança está associada a um sentido de integridade e redução da incerteza. Assenta na crença de que as acções dos parceiros de negócio conduzem a retornos favoráveis. A confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes (Ruyter e Wetzels, 1999; Rich, 2000), sobretudo, relações de cooperação.

Nesta ordem de ideias, quanto maior é a confiança do consumidor, maior é o compromisso deste para com a empresa e maior é a probabilidade de realizar futuros negócios e de com ela manter um relacionamento a longo prazo (Rich, 2000). Morgan e Hunt (1994), DuPont (1998), entre outros, vão mais longe e afirmam que o compromisso não pode existir sem primeiro a confiança estar estabelecida.

Além destes determinantes da lealdade há a acrescentar o valor relacional. Assim, o compromisso relacional acontece quando os clientes percebem que os custos de terminar uma relação são altos ou quando os benefícios recebidos de uma relação são igualmente altos (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). Na perspectiva do fornecedor, o compromisso relacional depende de uma avaliação explícita dos custos e benefícios envolvidos no desenvolvimento e manutenção de uma relação (Guandlach *et al.* 1995). Nesse sentido, se os custos de substituição de clientes forem baixos e os benefícios de manutenção de relações com os clientes forem fracos, o valor relacional é fraco e, conseqüentemente, o compromisso relacional tende a ser fraco.

O grau com que estes antecedentes contribuem para incrementar a lealdade dos clientes depende, em larga medida, de um conjunto de comportamentos dos colaboradores, subjacente ao modelo de gestão adoptado.

Investigadores como Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990, Kohli *et al.* 1993; Sinkula *et al.* 1997; Baker e Sinkula 1999 demonstraram que a lealdade de clientes e a *performance* empresarial são conseqüências do *marketing* relacional.

Os benefícios da relação são significativos e de grande impacto na rendibilidade. Sharma *et al.* (1999) investigaram esta relação em termos de vendas e rendibilidade e em termos de impacto nos custos ligados à venda. Eles concluíram que as vendas relacionais fornecem benefícios directos e claros às organizações, benefícios que se manifestam na continuidade da actividade e dos empregos, na diminuição da importância do preço durante as negociações, no aumento da aprendizagem, mas comunicações positivas do tipo “passa-palavra” aumentam a *performance*. Desta forma, a lealdade dos clientes parece ter um efeito positivo na *performance* dos fornecedores e, conseqüentemente, na sua competitividade.

3.4 O Modelo Conceptual

Neste ponto pretende referenciar-se a teoria subjacente às variáveis latentes da orientação para o cliente da organização e dos seus colaboradores, da lealdade do cliente e o desempenho da organização, a qual serviu de base para o desenvolvimento do modelo conceptual e, através de um método dedutivo, formular as hipóteses de estudo.

Antes de mais, define-se o modelo que, segundo PIDD (1998), é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista por quem deseja usá-lo para entender,

mudar, gerir e controlar essa parte da realidade. Os modelos são simplificações, abstrações das características tidas como importantes e não podem existir garantias de que serão válidas. Se forem usados com cuidado, no entanto, os modelos fornecem uma maneira de gerir o risco e a incerteza.

Por sua vez, o investigador Stevenson (1981) refere que os modelos são versões simplificadas de uma situação da vida real. São usados para explicar certos aspectos desta situação, sem levar em conta todos os detalhes que talvez sejam irrelevantes. Desta forma, ajudam a reduzir o grau de complexidade de uma determinada realidade. Um modelo é, de alguma forma, sempre incompleto, pois diz respeito apenas a uma parte do problema. Esse é precisamente, porém, o objectivo da utilização dos modelos: a concentração numa parte do problema.

Bass (1983) apresenta os modelos como sendo representações simplificadas do processo de tomada de decisão e as teorias são explicações sobre esse processo. Um modelo começa com a realidade, a partir da definição dos objectivos, da determinação dos problemas que o modelo pressupõe resolver, da identificação de variáveis significativas, interacções e parâmetros e do desenho dos seus fluxos lógicos. A partir desta lógica, o modelo simbólico é constituído e manipulado para efectuar predições, sendo validado na medida em que essas predições aderem aos resultados obtidos no mundo real.

Posto isto, propõe-se o modelo conceptual que servirá como base para a representação do problema desta investigação, bem como a formulação das hipóteses dele decorrentes. O modelo resultou da revisão da literatura e teve por base a relação entre às sete variáveis latentes alvo deste estudo.

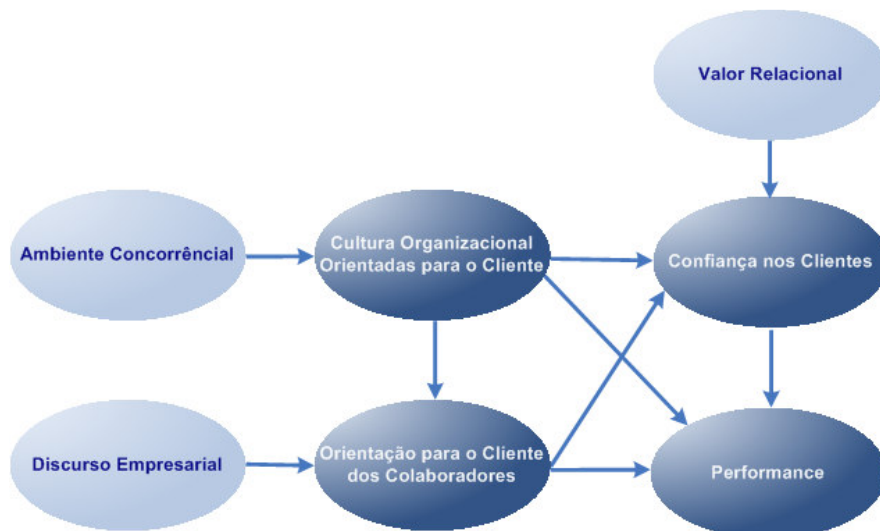


Figura 7 – Modelo de Conceptual Detalhado

De um modo geral, o modelo apresentado na figura anterior indica que a lealdade dos clientes será influenciada quer pela cultura organizacional orientada para o cliente, quer pela orientação para o cliente dos seus colaboradores, quer pelo valor relacional. Por sua vez, a *performance* será influenciada tanto pela orientação para o cliente da organização como pela orientação para o cliente dos seus colaboradores, e ainda pela lealdade dos clientes. Nestes termos, o modelo conceptual visa investigar o impacto da orientação para o cliente na sua lealdade e na *performance* empresarial, bem como a influência do ambiente concorrencial e do discurso empresarial na orientação para o cliente da empresa e dos colaboradores, respectivamente.

A operacionalização do modelo conceptual proposto só seria possível através da modelagem de equações estruturais, não sendo possível a sua aplicação devido a constrangimentos no prazo e da dimensão da amostra, o modelo será desdobrado em vários modelos operacionais que serão apresentados à medida que as hipóteses de estudo forem apresentadas. Sendo esta uma limitação deste estudo poderá ser aproveitada para sugestões de investigações futuras.

3.5 Formulação das Hipóteses do Estudo

Partindo do modelo conceptual apresentado e com o objectivo de responder à pergunta de investigação abaixo formulada, sem perder de vista o método científico que deve presidir à investigação, sugerido por Tercero (2000), segue-se a formulação da hipótese genérica que guiará este trabalho.

3.5.1 Hipótese Teórica

YIN (2005) propõe delimitar as estratégias analíticas a partir do plano de recolha de informação, o qual está ligado ao conjunto de questões de pesquisa que em última instância estão ligadas aos objetivos originais da investigação. Isto quer dizer que o problema de pesquisa, apoiado em parte em proposições teóricas, determina a forma como a análise será organizada. Assim, formula-se a hipótese teórica que se encontra amplamente consubstanciada na revisão da literatura mencionada no capítulo anterior.

“Quanto maior for a orientação para o cliente da organização de serviços TI e dos colaboradores, maior é a lealdade dos seus clientes e a sua *performance*.”

A partir da hipótese teórica e baseada numa lógica dedutiva, foi possível inferir um conjunto de hipóteses básicas, que se apresentam em seguida.

3.5.2 Hipóteses Básicas

Desdobrar uma hipótese geral em hipóteses básicas tem como objectivo melhorar a visibilidade e a mensuração dos fenómenos a estudar. A hipótese genérica que é, em última instância, o que se pretende corroborar neste estudo é de uma visibilidade objectiva limitada e insusceptível de ser directamente medida. As hipóteses apresentadas radicam, igualmente, no paradigma apresentado e tornam observável o fenómeno que a hipótese genérica pretende estudar.

Segundo Porter (1980) o meio envolvente é um factor explicativo das opções estratégicas e da rendibilidade das organizações. Neste sentido, pretende-se testar a relação entre a percepção dos colaboradores relativamente ao ambiente do sector de serviços de TI e a orientação para o cliente, para o efeito formulou-se a seguinte hipótese de estudo:

H 1 - Na perspectiva dos colaboradores, o ambiente concorrencial dos serviços de TI, tem influência positiva na adopção de uma cultura organizacional orientada para o cliente (Figura 8).

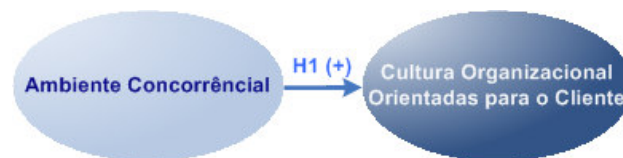


Figura 8 – Modelo Operacional da Influência do AC na Cultura Organizacional

De igual modo a existência de normas de orientação para o cliente gera comportamentos de orientação para o mesmo, que estão presentes na organização, na forma de histórias, linguagens, rituais e objectos, e que normalmente, quando definidas pela organização exercem uma forte influência sobre a orientação para o cliente dos colaboradores (Homburg e Pflesser, 2000). Para testar esta relação formulou-se a hipótese de estudo seguinte:

H 2 - A percepção dos colaboradores de uma cultura organizacional orientada para o cliente influencia, positivamente, a sua própria orientação para o cliente.

Para além da cultura organizacional, uma empresa pode incentivar a orientação para o cliente, através da implementação de acções de formação, recursos e sistemas de recompensas (Siguaw *et al.* 1994). Neste sentido, a formação poderá recair sobre o discurso empresarial orientado para o cliente. Para estes autores, os colaboradores têm tendência a adoptar o discurso usado pela organização nas acções de formação e nas reuniões de trabalho. Usando estudar a relação da orientação do discurso

percepcionado pelo colaborador e a sua orientação para o cliente formulou-se a terceira hipótese que se desdobra em duas sub-hipóteses:

H 3 - O discurso empresarial influencia a orientação para o cliente do colaborador:

H 3.1 - Um discurso empresarial orientado para o cliente utilizado nas sessões de formação ou reuniões influencia, de forma positiva, a orientação para o cliente dos colaboradores.

H 3.2 - Um discurso empresarial não orientado para o cliente utilizado nas sessões de formação ou reuniões influencia, de forma negativa, a orientação para o cliente dos colaboradores.

O modelo operacional dos antecedentes da orientação para o cliente dos colaboradores é apresentado em seguida:

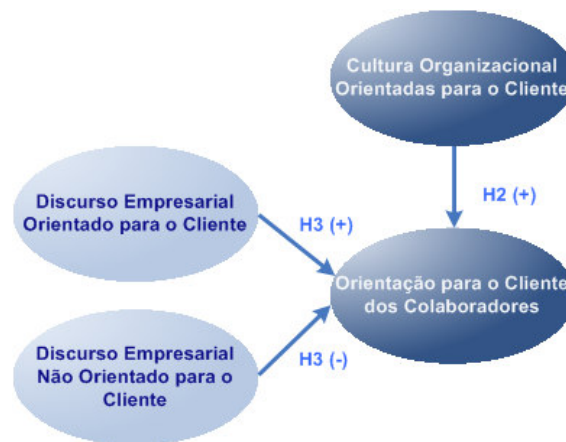


Figura 9 – Modelo Operacional dos Antecedentes da OC dos Colaboradores

As hipóteses referidas pressupõem uma relação estreita entre a orientação para o cliente e o desenvolvimento de um discurso empresarial que materializa essa orientação. Isto acontece porque a linguagem orientada para o cliente possui um poder simbólico, podendo fortalecer ou não os comportamentos orientados para o cliente, já que uma das funções dos símbolos é inspirar e motivar os membros da organização em direcção a determinados objectivos, entre eles salienta-se a lealdade dos clientes.

Ao longo desta dissertação são varias as referências à relação positiva entre a orientação para o cliente e a lealdade (Bettencourt e Brown, 1997, 2003; Boshoff e Tait, 1996; Caruana e Calleya, 1998; Hartline e Ferrell, 1996; Malhorta e Mukherjee, 2004; Pettijohn *et al.*, 2002). Esta relação pode ser explicada através do seguinte raciocínio: se a organização orientada para o cliente influencia, de forma positiva, a orientação para o cliente dos seus colaboradores. Os colaboradores orientados para o cliente tendem a aumentar a percepção da qualidade dos serviços prestados (Hennig-Thurau, 2004).

Flahert *et al.* (1999) argumentam que a satisfação do cliente e a qualidade do serviço são alcançadas pelos colaboradores orientados para o cliente. Adicionalmente, Jaworki e Kohli (1993) afirmam que as alterações constantes das necessidades e das expectativas dos clientes na entrega dos serviços de alta qualidade requerem um estudo permanente e uma resposta imediata às necessidades dos clientes e isto só se consegue fazer através dos colaboradores orientados para o cliente. A satisfação do cliente é uma condição necessária, mas não exclusiva, para a sua lealdade, por isso será, também, através dos colaboradores OC que se poderá alcançar a lealdade dos clientes. Representando a OC uma fonte de valor quer para o cliente quer para a empresa, importa analisar o papel da OC organizacional e dos colaboradores na percepção da lealdade dos clientes. Nesse sentido, definiram-se as seguintes hipóteses de estudo:

- H 4 - A percepção dos colaboradores de uma cultura organizacional orientada para o cliente está positivamente associada com a confiança dos clientes.
- H 5 - Os colaboradores percebem uma relação positiva entre a sua orientação para o cliente e a confiança nestes.

O interesse da organização nas relações depende de uma avaliação explícita dos custos e benefícios envolvidos no desenvolvimento e manutenção de uma relação (Guandlach *et al.*, 1995). Portanto, se os custos de substituição de clientes forem baixos e os benefícios da manutenção de relações com os clientes forem fracos, o valor relacional é fraco e, logicamente, o compromisso relacional tende a ser fraco.

Para além da orientação para o cliente, na literatura sobre o *Marketing* Relacional, abundam os estudos que identificam os determinantes da lealdade. São vários, dependendo dos produtos ou serviços e do contexto. Todavia, o valor relacional tem sido percebido como factor explicativo da lealdade dos clientes.

Na perspectiva dos colaboradores, o valor relacional pode ser avaliado em função de duas variáveis componentes: (1) a predisposição dos clientes para a ruptura de relacionamento com os seus fornecedores e (2) os custos de ruptura de relacionamento, em termos de custos de substituição de clientes. Assim, para eles quanto maior é a predisposição dos clientes para a mudança e menores são os custos de mudança, menor é o valor relacional e conseqüentemente, menor é a sua lealdade (Marques, 2003). Neste estudo pretende-se testar a veracidade da afirmação anterior e para o efeito, formulou-se a seguinte hipótese de estudo:

H 6 - Na perspectiva dos colaboradores, o valor relacional e a confiança nos clientes estão relacionados e variam no mesmo sentido.

O modelo operacional dos determinantes da confiança é apresentado em seguida:



Figura 10 – Modelo Operacional dos Determinantes da Confiança

Entre os investigadores que estudaram o tema da orientação para o cliente é relativamente consensual que quanto maior for a orientação para o cliente quer organizacional, quer dos colaboradores maior é a importância de uma gestão orientada para o cliente, bem como de colaboradores comprometidos em satisfazer os clientes na obtenção de melhor *performance* (Pettijohn *et al.*, 2002).

Com base nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli *et al.* (1993), Sinkula *et al.* (1997) e Baker e Sinkula (1999) foi possível construir uma escala para operacionalizar a *performance*, medindo a quota de mercado relativamente ao principal concorrente, a taxa de crescimento das vendas, a rentabilidade e a *performance* geral. A estas medidas acrescentaram-se medidas de *performance* económica e na diferenciação.

Relativamente à *performance* de retenção de clientes assumida como indicador da lealdade e avaliada em termos de frequência e valor de compra, tudo indica que seja influenciada, basicamente, por variáveis de natureza relacional, ou seja, a *performance* relacional. Assim, há estudos que mostram que a lealdade de clientes é influenciada pelo compromisso relacional (Pritchard *et al.*, 1999; Ruyter e Wetzels, 1999), pela confiança (Rich, 2000; Ruyter e Wetzels, 1999) e pela satisfação. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses de estudo:

H 7 - Os colaboradores percebem uma relação positiva entre a confiança e a *performance* da organização.

- H 8 - Na perspectiva dos colaboradores a orientação para o cliente organizacional influencia positivamente a *performance* da organização.
- H 9 - Os colaboradores percebem uma relação positiva entre a sua orientação para o cliente e a *performance* da organização.

As respostas a estas hipóteses, em termos gerais, deverão permitir conhecer a percepção dos colaboradores sobre a empresa em estudo e analisar o impacto dessa percepção na *performance* empresarial. Para facilitar uma visualização do que se pretende testar com estas últimas hipóteses, apresenta-se o seguinte modelo operacional:



Figura 11 – Modelo Operacional dos Antecedentes da *Performance*

Em síntese, foram expostas todas as hipóteses básicas que se pretende analisar no estudo empírico, com o objectivo de corroborar a hipótese teórica.

3.6 O Método de Pesquisa Exploratória

Sabendo que o objectivo desta investigação é a corroboração das suas hipóteses definidas no ponto anterior, chegou o momento de mencionar os pontos relacionados com a pesquisa exploratória, a amostra, o instrumento de recolha de dados, a realização do trabalho de campo e as técnicas utilizadas no tratamento de dados.

De acordo com Sampieri *et al.* (1991), um investigador pode escolher dois caminhos: estudos experimentais ou não experimentais. Uma investigação é não experimental quando um estudo é sistemático e empírico, onde as variáveis independentes não são manipuladas, ou seja, estas representam factos ou acontecimentos. A dedução sobre as relações entre as variáveis realiza-se sem intervenção ou influência directa, isto é, observam-se no seu contexto natural.

Os estudos não experimentais podem ser de dois tipos: levantamento de corte transversal (cross-sectional) – o qual pode ainda ser subdividido em descritivo e correlacional; ou levantamento longitudinal. O levantamento de corte transversal correlacional define-se por recolher os dados num só momento. Neste caso, o objectivo é descrever as variáveis, analisar a sua incidência e a interligação num dado momento. A aplicação deste método envolve as seguintes etapas:

- Planear o trabalho com o intuito de observar as variáveis e medir a sua influência, pelo que o método utilizado é o trabalho de campo. Desta forma, a recolha de dados será efectuada através de um questionário, recorrendo a fontes de dados primários e utilizando escalas já validadas. Adicionalmente, esta investigação é de carácter quantitativo, utilizando a análise exploratória e causal, já que o propósito é analisar as relações entre as variáveis definidas no modelo conceptual.
- Procurar aumentar a familiaridade com a hipótese teórica e com as variáveis latentes envolvidas, permitindo a obtenção dos contributos do tema. Os objectivos desta etapa foram os seguintes:
 - ✓ definir o modelo conceptual e as hipóteses do estudo – apresentado no item anterior;
 - ✓ operacionalizar as variáveis latentes;
 - ✓ traduzir e adaptar as escalas
 - ✓ desenvolver e validar o instrumento de recolha de dados.

Em suma, foi escolhido o método da pesquisa exploratória para este estudo empírico porque o objecto deste é pouco conhecido e os dados publicados ainda são escassos. Segundo Vergara (1997), na concepção de especialistas em metodologia de pesquisa, a pesquisa exploratória é recomendada em casos em que existe pouco conhecimento acumulado sobre o objecto em estudo.

Contudo, apesar da técnica de recolha de dados ser o método da pesquisa exploratória, este estudo não deixa de ser um estudo de caso, uma vez que os inquiridos são os colaboradores de uma organização prestadora de serviços de TI, em concreto: a **everis**. Sendo assim, em seguida apresentar-se-á uma breve contextualização sobre a referida metodologia.

3.7 O Estudo de Caso

Uma das críticas mais comuns ao uso do estudo de caso, como metodologia de pesquisa, é que ele produz resultados não generalizáveis. Segundo Yin (2005) esta posição não é verídica, argumentando que o estudo de caso, da mesma forma que o estudo experimental, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. O investigador, ainda defende que o estudo de caso é uma metodologia adequada para responder a perguntas de pesquisa do tipo “como” e “porquê”, quando se trata de um assunto sob o qual o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle com enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Desta forma, de acordo com Yin (2005) existe uma clara compatibilidade entre a natureza do fenómeno a estudar e o objectivo do estudo, expresso na questão orientadora desta dissertação, pelo que se pode afirmar que a metodologia da investigação baseada no estudo do caso é adaptada.

Yin (2005) considera que há quatro tipos básicos de projectos de estudo de caso, dependendo do número de casos e do número de unidades de análise no caso.

Nesta dissertação, foi utilizado o projecto de caso único, pois, segundo Yin (2005) uma das justificações para tal escolha é quando há um caso “típico” ou representativo”, isto é, quando há um caso que carrega em si características comuns a todos os outros que seguem a mesma linha. Procura-se, com o caso seleccionado, evidenciar características que serão comuns às demais organizações com posturas de acção empresarial semelhantes.

Quanto ao número de unidades de análise, por se tratar de um estudo que tem como objectivo entender a percepção dos colaboradores de contacto como um todo, mantendo a análise no nível organizacional, conclui-se que o método de pesquisa a ser utilizado, nesta dissertação, é um estudo de caso único holístico (tipo 1), devido a se tratar de uma unidade única de análise (a percepção dos colaboradores) e o caso único (organização).

3.8 Limitações e Conclusões

Na generalidade, qualquer investigação científica deixa dúvidas quanto à perfeita adequação de todas as condições metodológicas adoptadas no decurso dos trabalhos. Se as possibilidades de generalização no espaço e no tempo são já limitadas, devido à permanente mutabilidade das condições ambientais e à extraordinária influência que

estas exercem nos comportamentos humanos e no desenho dos fenómenos sociais, tem que prevalecer um extremo rigor metodológico que garanta alguma segurança na utilização dos resultados.

A complexidade do modelo aqui proposto como base de trabalho e de reflexão sobre *marketing*, colocou o desafio da investigação empírica na fiabilidade do processo de recolha de informação e no tratamento adequado dos dados obtidos. Efectivamente, para o sucesso do estudo é determinante a clareza, a pertinência e o formato do questionário, uma vez que se trata da avaliação de percepções e atitudes individuais, na maioria das questões.

As respostas aos questionários foram realizadas através da *Internet* de forma anónima. Tratando-se de percepções e atitudes individuais sobre a prática do *marketing*, a impessoalidade de um questionário pode oferecer dúvidas, nomeadamente, quanto à interpretação por parte do inquirido.

Nestes termos, este estudo não está isento de algumas limitações. Reconhece-se como limitação o carácter estático deste estudo, uma vez que a análise empírica tem características transversais, concentrando-se a atenção num determinado momento de tempo.

Paralelamente, o facto de serem estudados os colaboradores de **everis** aconselha-se alguma prudência na extrapolação dos resultados obtidos, dado que é um caso de estudo e não há garantia absoluta de que esta amostra seja representativa.

Todavia, a arquitectura de toda a investigação corresponde ao desejo de que os resultados a alcançar não restrinjam as conclusões ao universo da empresa em estudo. A pretensão de alguma capacidade de generalização obrigou, naturalmente, a utilizar sempre que possível os mecanismos de controlo que permitam limitar as distorções.

Assim, na construção da problemática de base, procurou-se que esta estivesse bem enquadrada na doutrina e na literatura. Paralelamente, a definição da metodologia procurou maximizar a fiabilidade e a validade dos resultados a alcançar.

Finalmente, espera-se que esta investigação seja verdadeiramente científica nos termos propostos por Tercero (2000), o mesmo é dizer, que dela podem resultar explicações relevantes e pertinentes, verdadeiramente novas, que façam avançar a ciência.

Capítulo 4 - O Caso: everis

Com o intuito de melhorar a qualidade do estudo é importante conhecer o objecto da investigação. Para tal procede-se a descrição da empresa **everis**, referindo a missão, a visão e os valores da empresa. De forma a contextualizar a empresa apresenta-se um breve resumo histórico, a oferta dos seus serviços, a organização em unidades de negócio e por unidades de serviços e por último, alguns números para o enquadramento de dimensão.

A informação exposta nos próximos subcapítulos encontra-se documentada internamente na empresa (**everis**, 2008). Alguma, também, se encontra disponível na *Internet* no site: www.everis.pt.

4.1 Descrição da Empresa do Caso de Estudo: everis

A **everis** é uma empresa multinacional prestadora de serviços TI. É inovadora, empenhada, dinâmica e optimista. A empresa colabora com as principais empresas dos vários sectores de actividade, em diversos países, estabelecendo relações profissionais de longo prazo. Posiciona-se para ajudar estas empresas a alcançarem os seus objectivos de negócio mais exigentes, através do uso efectivo do conhecimento, talento e das tecnologias de informação.

4.1.1 A Missão

Compromisso com os objectivos e os resultados dos nossos clientes, de modo a proporcionar-lhes soluções de negócio competitivas, através da definição de estratégias inovadoras e com aplicação prática, complementadas com a utilização racional, eficaz e eficiente das Tecnologias da Informação.

4.1.2 A Visão

Trata-se de uma grande empresa de consultoria, líder de mercado, inovadora e de reconhecido prestígio, percebida pelos clientes como a principal alternativa a considerar na área das Tecnologias da Informação, proporcionando por sua vez o quadro ideal para o desenvolvimento das qualidades humanas e profissionais dos seus consultores.

4.1.3 Os Valores

Os valores da **everis** são descritos em seguida:

- Uma empresa de âmbito internacional com princípios e valores homogêneos e globais.
- Profissionais altamente motivados, com grande qualidade humana e profissional.
- Os profissionais actuam com responsabilidade, pró-actividade, honestidade, integridade, ética, iniciativa e liderança.
- Todos os profissionais estão comprometidos com a melhoria contínua dos valores e da empresa.
- Os profissionais trabalham em equipa, sempre sob o princípio de respeito por cada indivíduo.
- Os profissionais alcançam o êxito em conjunto com os seus clientes.
- A qualidade excede as expectativas dos seus clientes.
- Os profissionais são flexíveis, adaptando-se rapidamente a novas necessidades e oportunidades do mercado.

4.1.4 Um Breve Resumo Histórico da **everis**

Em 1973, a *DMR Consulting* é fundada no Canadá por três profissionais dos Sistemas de Informação (Ducros, Meilleur e Roy), abrindo o primeiro escritório em Montreal. Passados vinte e um anos (1994) foram lançadas as primeiras versões comerciais da metodologia desenvolvida pela *DMR Consulting*, o *DMR Macroscope™*. Um ano mais tarde (1995) a *DMR Consulting* é adquirida pela *Amdahl Corporation*, empresa dedicada à produção e comercialização de computadores de grande capacidade, do tipo mainframes da IBM.

Em 1996 a *DMR Consulting* inicia a sua actividade em Espanha, criando-se a *Trading Área* “Sul da Europa e América Latina”, abrindo o escritório de Madrid no mês de Novembro. Um ano depois (1997) a *Fujitsu Limited*, uma das maiores empresas de TI a nível mundial, adquire 100% da *Amdahl Corporation*, ficando a *DMR Consulting* responsável pela área de consultoria. No mesmo ano é inaugurado o escritório de Barcelona e em 1998 inaugurado o escritório de Santiago do Chile.

A *DMR Consulting* inicia a sua actividade em Portugal, em 1999, com a abertura do escritório de Lisboa. Nos anos seguintes inaugura sucessivamente, os escritórios de Milão e Buenos Aires, em 2000, de Sevilha, São Paulo, Cidade do México, Roma e Rio de Janeiro, durante os anos 2001 e 2002.

No ano de 2004, os profissionais da *DMR Consulting* da *Trading Area* chegam a um acordo com o *Grupo Fujitsu*, adquirindo 54,8% da empresa com o apoio financeiro da APAX. A *DMR Consulting* presente em Espanha, Portugal, Itália, Chile, Argentina, Brasil e México, passa a ser uma empresa independente a partir de 1 de Abril de 2004.

Segue-se, em 2005, a inauguração dos escritórios em Monterrey (México), Valência (Espanha) e a oficialização de um escritório internacional que visa desenvolver projectos em países terceiros.

Em 2006 a *DMR Consulting* passa a chamar-se **everis**. Os Colaboradores da **everis** adquirem o remanescente do capital da empresa aos parceiros financeiros, passando a deter 100% da companhia. No ano seguinte inaugura mais um escritório, o de Bogotá (Colômbia).

4.1.5 Oferta dos Serviços da **everis**

A **everis** é uma consultora multinacional que oferece soluções de negócio globais aos seus Clientes, abrangendo todos os elementos da cadeia de valor das organizações (Figura 12).



Figura 12 – Cadeia de Valor das Organizações

Com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da cadeia de valor das organizações, a **everis** apresenta o seguinte leque de serviços, organizados por unidades de negócio.

Quadro 5 – Serviços por Unidades de Negócio

Serviços de Consultoria	Serviços de Implementação	Serviços em Tecnologias Avançadas
Estratégia corporativa e tecnológica	Arquitectura e infraestrutura tecnológica	Estratégia em <i>e-business</i>
Planos de negócio / planos de sistemas	Desenvolvimento de sistemas à medida	<i>Business intelligence</i> (DW, datamining, BSC)
Modelos organizativos / operativos	Implementação de ERP's (SAP, Oracle, etc)	CRM e novos canais
Fusões, aquisições e alianças	Implementação de outros pacotes	Integração de sistemas intra/inter empresa (B2B, EAI)
Reengenharia de processos	Implementação de processos de gestão de TI	Segurança em sistemas de informação
Realização de benefícios		

4.1.6 Organização em Unidades de Negócio e por Unidades de Serviço

Para assegurar uma oferta de serviços orientada à realidade do mercado e marcada por critérios de inovação, eficiência e produtividade, a **everis** encontra-se estruturada de acordo com as Unidades de Negócio seguintes:



Figura 13 – Estrutura da **everis** por Unidades de Negócio

A **everis** está organizada em Unidades de Serviço que visam disponibilizar soluções optimizadas para os seus Clientes:

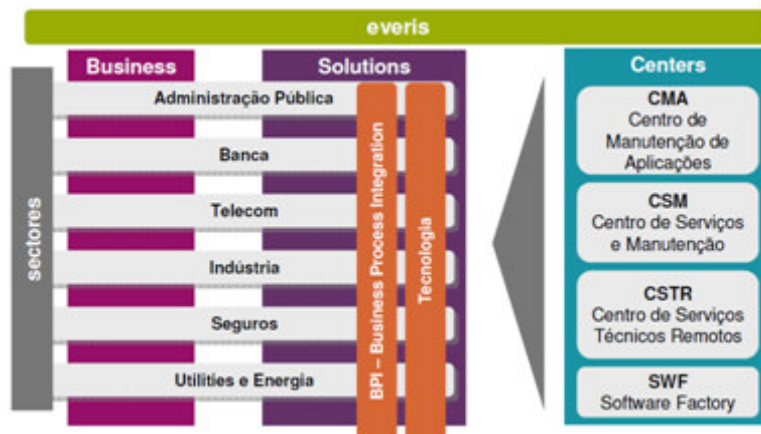


Figura 14 – Organização da **everis** por Unidades de Serviço

Ciente das vantagens de aplicar práticas comprovadas no desenvolvimento dos projectos, a **everis** mantém a metodologia Macroscopic™ como *standard*. Esta metodologia, propriedade da Fujitsu, representa a experiência de mais de 20 anos da **everis** em projectos de consultoria focados no cliente, bem como o resultado de um elevado esforço de investigação e desenvolvimento, encontrando-se muito bem considerada pelos analistas especializados.

4.1.7 Alguns Números da **everis**

A **everis**, em Portugal, tem cerca de 160 colaboradores e alcançou uma facturação de 10,5 milhões de euros durante o ano fiscal de 2008, que fechou no mês de Março. Isto, representa um crescimento de 20% relativamente ao ano anterior. A distribuição aproximada da facturação por sectores é a seguinte:

Quadro 6 – Facturação da **everis** por Sector

Sector	Percentagem de Facturação
Administração Pública	13%
Banca e Seguros	31%
Telecomunicações	39%
Indústria	31%
Utilities e Energia	4%

4.2 Universo da Amostra: População e Amostra

Os investigadores Toledo e Ovalle (1988) definem a população (ou universo estatístico) como o conjunto formado por todos os indivíduos que partilham de uma determinada característica comum entre si, a qual pode ser objecto de determinado estudo. Os elementos que compõem uma população podem ser pessoas, empresas, produtos ou qualquer coisa que possua um aspecto ou característica sobre a qual se procura adquirir conhecimento. Neste estudo, a população são todos os colaboradores de contacto pertencentes aos escritórios de Portugal e Espanha da empresa **everis**. Nota-se que a opção de introduzir os colaboradores pertencentes ao escritório de Espanha na partilha deste estudo empírico foi com o objectivo de obter 200 respostas no questionário, para poder utilizar o modelo de equações estruturais para testar as hipóteses de estudo.

Por sua vez, a amostra, segundo os referidos investigadores, é definida como um subconjunto, uma parte seleccionada da totalidade da população. A amostra não tem um fim em si mesma, sendo considerada apenas um meio através do qual é possível inferir algo a respeito da característica da população, a partir de um processo indutivo (Toledo e Ovalle, 1988).

As amostras podem ser de dois tipos: probabilísticas ou não probabilísticas. No primeiro caso, todos os elementos da população têm uma probabilidade conhecida e diferente de zero de serem seleccionados para sua composição; já na amostra não probabilística a selecção dos elementos é não aleatória, dependendo, parcialmente, da conveniência ou do julgamento do pesquisador, que, geralmente, escolhe elementos que ele acredita serem mais adequados para o estudo (Mattar, 2001).

Neste estudo a amostra corresponde ao universo em estudo e tem como unidade de análise todos os colaboradores da **everis**, da península ibérica. Foram usados dois critérios de abordagem: o primeiro enviar um *email* a todos os colaboradores de Portugal onde foram explicados os objectivos do estudo, a sua importância para o sucesso do mesmo e se solicitava o reencontro para os colegas Espanhóis com quem mantinham contacto. A ideia baseou-se no conceito de *Permission Marketing* (Godin, 1999) que tratando-se de um *marketing* de “boas maneiras”, pede permissão para contactar e, neste caso, pretende-se transformar colegas de trabalho em colaboradores.

O *email*, além de apelar à resposta dos colaboradores, continha um *link* que, ao clicar, o inquirido acedia ao questionário, de forma automática. Após o seu preenchimento a informação ficava gravada e armazenada num servidor da web. Este processo foi realizado utilizando o site www.surveymonkey.com.

O questionário ficou disponível, no referido site, durante duas semanas. Neste período, foram enviados *emails* incentivando à participação dos colaboradores da **everis**, agradecendo aos que já tinham respondido e relembrando os que ainda não o tinham feito para a necessidade e importância de o fazerem com urgência.

4.3 O Processamento da Informação

Os dados obtidos através dos questionários foram objecto de tratamento estatístico. Para tal, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 15.0, que é um programa que, para além de ter uma forte componente de cálculos na área da estatística, quer descritiva quer indutiva, combina potencialidades gráficas com uma gestão de dados do tipo folha de cálculo. Nesta ferramenta informática, depois de definidas as variáveis, foram introduzidos todos os dados relativos aos questionários recepcionados. No próximo capítulo apresenta-se a utilização das estatísticas necessárias para testar as hipóteses de investigação que foi precedida da standardização das variáveis, uma vez que foram utilizadas as escalas de 5 e 7 pontos (escalas de Likert) e por uma análise preliminar dos dados com vista a assegurar a normalidade da distribuição, uma vez que a normalidade é uma premissa fundamental para a análise multivariada (Hair *et al.*, 1998), e os pressupostos inerentes às técnicas estatísticas utilizadas.

Assim, iniciou-se o estudo da informação recolhida através dos inquéritos por uma análise descritiva dos colaboradores que responderam ao questionário.

4.4 Colaboradores da **everis Respondentes**

A utilização deste *software* e destas técnicas estatísticas representa um desvio ao que tinha sido inicialmente previsto, que era utilizar a modelagem de equações estruturais para testar um modelo, usando para o efeito LISREL. Este desvio deve-se ao facto da dimensão da amostra não ser suficiente para utilizar aquela técnica, uma vez que a amostra deveria ter no mínimo 200 observações (Hair *et al.*, 1998) mas na prática só foram obtidas 158 observações.

Posto isto, iremos começar a análise da caracterização da amostra constituída por 158 colaboradores da **everis**. Os dados obtidos são caracterizados pelo país de origem, pelo género, pela carreira e pela categoria profissional, pelo tempo de experiência na empresa e pela formação académica de cada inquirido.

4.4.1 O País de Origem

No momento, a **everis** tem cerca de 160 colaboradores em Portugal e 4600 em Espanha. Pelo simples facto do estudo ter sido realizado em Portugal e ter-se solicitado um contacto indirecto na recolha de informação é natural que se tenha obtido mais respostas Portuguesas, conforme indica o quadro seguinte:

Quadro 7 – Distribuição por País de Origem

País de Origem	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Portugal	59,5	59,5
Espanha	40,5	100,0
Total	100,0	

Assim, observa-se que a maioria (59,5%) dos colaboradores que responderam ao questionário é de origem Portuguesa, comparando a distribuição real de colaboradores da **everis** com os dados obtidos no estudo verifica-se que não existe proporcionalidade, pois a percentagem dos respondentes Portugueses é superior em cerca de 10%. Contudo, como já foi mencionado, este resultado é justificado essencialmente por ter-se solicitado um contacto indirecto na recolha de informação, e nem todos os colaboradores Portugueses têm contacto com colegas Espanhóis.

4.4.2 A Distribuição por Género

A informação recolhida sobre o género dos inquiridos, tinha a finalidade a divisão da amostra em duas por género, para tentar compreender se existe assimetrias em alguma variável latente. Como se observa, no quadro seguinte, cerca de 77,8% dos respondentes são homens, mas considerando o balanço social da empresa, verifica-se que existe uma proporcionalidade. Sendo, portanto, o sector onde opera a **everis**, um sector de predominância masculino, não se trata de discriminação de género, mas pelo facto das mulheres tendencialmente não demonstrarem grandes preferências pelas licenciaturas mais procuradas pelas empresas do sector, nomeadamente Engenharias Informáticas ou Gestão de Sistemas de Informação.

Quadro 8 – Distribuição por Género

Sexo	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Masculino	77,8	77,8
Feminino	22,2	100,0
Total	100,0	

Em suma, como a percentagem de participação feminina foi muito baixa (22,2%), não será possível efectuar a comparação de médias entre géneros como inicialmente prevista.

4.4.3 A Carreira Profissional

A empresa do caso de estudo: **everis** está organizada por unidades de serviços:

- *Application* – é uma carreira profissional mais equilibrada que permite, em projectos fechados (data de finalização determinada), aplicar as soluções técnicas nos clientes.
- *Business* – é uma carreira profissional muito exigente e agressiva, e pretende dar respostas rápidas às necessidades de negócio emergentes, como por exemplo análise de custos de uma entidade;
- *Continuous Services* – é uma carreira que não pressupõe grandes evoluções e permite dar resposta a necessidades diárias e rotineiras dos clientes, em projectos abertos (de longa duração e sem data de finalização definida).
- *Integration* – é uma carreira exigente e agressiva, e pretende dar respostas às necessidades dos clientes, com soluções integradas.

Posto isto, apresentamos a distribuição dos colaboradores participantes por unidades de negócios:

Quadro 9 – Distribuição por Carreira Profissional

Carreira Profissional	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
<i>Application</i>	53,7	53,7
<i>Integration</i>	35,2	88,9
<i>Continuous Services</i>	6,5	95,4
<i>Business</i>	4,6	100,0
Total	100,0	

Observando o quadro verifica-se que a maioria dos colaboradores respondentes pertencem à categoria de *Application* (53,7%), e segunda categoria com mais população é *Integration*, com cerca de 35,2%. Esta distribuição está de acordo com a realidade da **everis**, uma vez que a maioria dos colaboradores estão nas carreiras de *Application* e *Integration* e uma minoria estão nas restantes.

4.4.4 A Categoria Profissional

A carreira profissional de um colaborador na **everis** encontra-se estruturada de acordo com um conjunto de níveis sucessivos denominados por categorias. A estas categorias correspondem diferentes funções, responsabilidades e retribuições, que dependem directamente, quer das competências adquiridas ao longo da sua carreira, quer do desempenho conseguido. A estrutura das categorias, graficamente, origina uma pirâmide, ou seja, é esperado que o número de programadores e consultores seja superior aos seniores, por sua vez, estes são mais do que os gerentes, e por último os gerentes são mais do que os sócios.

O quadro 10 indica a distribuição dos colaboradores da **everis** por categorias profissionais. Observa-se que a maioria dos participantes no questionário é consultor e sénior da **everis** (a soma percentual destas duas categorias é 69,4%), seguida da categoria programador com 15,7%.

Quadro 10 – Distribuição por Categoria Profissional

Categoria Profissional	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Consultor	43,5	43,5
Sénior	25,9	69,4
Programador	15,7	85,2
Gerente	10,2	95,4
Sócio	4,6	100,0
Total	100,0	

Assim, verifica-se que a distribuição dos respondentes tem um comportamento idêntico à realidade da empresa em estudo, uma vez que existem mais consultores que sénior, mais seniores que gerentes e mais gerentes que sócio, constituindo uma pirâmide hierárquica. O facto de os programadores serem menos do que os consultores é a excepção a esta distribuição hierárquica, mas encontra-se em consonância com realidade da empresa.

4.4.5 O Tempo de Experiência na everis

A experiência dos colaboradores na everis é uma informação importante dado que este trabalho se enquadra no âmbito do *marketing* relacional, onde está provado que quanto maior for a antiguidade ou a experiência do trabalhador de contacto maior é a sua influência na lealdade dos clientes (O'Hara *et al.* 1991).

Quadro 11 – Distribuição por Tempo de Experiência

Tempo de Experiência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
1 -3 Anos	38,0	38,0
Menos de 1 Ano	33,3	71,3
4 -6 Anos	15,7	87,0
7 -9 Anos	13,0	100,0
Mais de 9 Anos	0	
Total	100,0	

O quadro 11 revela que 38% dos colaboradores da empresa têm entre 1 a 3 anos, 15,7% têm entre 4 a 6 anos e 13% têm entre 7 e 9 anos de experiência. Isto indica que a maioria das respostas dadas ao questionário é relativa a colaboradores conhecedores da realidade da empresa em estudo. Tendo em conta a percentagem dos que não responderam que, neste caso, representa cerca de 32%, pode-se dizer que a informação recolhida tem uma grande estabilidade, uma vez que a maioria dos inquiridos têm entre 1 ano a 9 anos de experiência na everis.

4.4.6 A Formação Académica

Outro indicador necessário para compreender melhor a análise do estudo empírico é a formação académica dos inquiridos.

Quadro 12 – Distribuição por Formação Académica

Formação Académica	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Licenciatura	71,3	71,3
S/ Licenciatura	11,1	82,4
Mestrado	9,3	91,7
Pós-Graduação	8,3	100,0
Doutorado	0	
Total	68,4	

Sendo um dos requisitos no recrutamento dos colaboradores de contacto da **everis** deter, no mínimo, o diploma de licenciatura, é natural que a grande maioria dos colaboradores sejam licenciados 71,3%, sendo que mais de 9,3% destes têm já o grau de mestre.

No entanto, o estudo revela que cerca de 11,1% dos colaboradores não preenche este requisito, isto explica-se porque a **everis** facilita a entrada de alguns colaboradores que ainda não terminaram a licenciatura, ou porque ainda falta realizar o estágio profissional ou simplesmente porque falta uma ou duas disciplinas.

Como resumo, pode-se dizer que os inquiridos são na sua maioria portugueses licenciados, encontram-se na carreira de *Application*, na categoria de consultor e têm entre um a três anos de experiência na **everis**.

4.5 A Investigação por Questionário

Segundo Fink (1995), o questionário é um sistema que permite recolher um conjunto de informação para descrever, comparar ou explicar conhecimentos, atitudes e comportamentos. Os questionários fixam os objectivos para a recolha de informação, para o desenho do questionário em si, para a preparação fiável e válida da recolha, gestão e pontuação da informação, análise de dados e comunicação dos resultados.

De forma mais simplificada, o questionário é a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação sociológica (Pardal e Correia,1995).

A escolha do questionário, como instrumento auxiliar desta investigação, teve em conta as suas vantagens, pois, segundo Carrasco (1989), este instrumento permite obter grande quantidade de dados, comparar as respostas e reduzi-las a termos estatísticos. Pardal e Correia (1995) ainda referem outras vantagens, como, por exemplo:

- A possibilidade de ser administrado a uma amostra lata do universo;
- A garantia do anonimato (note-se que esta é uma condição necessária para a autenticidade das respostas);
- A facilidade do seu preenchimento, feito de acordo com a disponibilidade do inquirido;
- A não influencia do investigador no momento de recolha de dados;
- O facto de poder ser construído com fins específicos e o seu baixo custo.

4.5.1 O Desenho do Questionário

Segundo Zikmund (1997) e Hill e Hill (2000), o desenho do questionário é o estágio mais crítico do método de investigação por inquérito. Um bom questionário parece fácil de construir mas, de modo geral, é o resultado de um longo e cuidadoso trabalho. Não é fácil escrever um questionário que forneça dados que permitam testar, adequadamente, as hipóteses de investigação.

O instrumento de observação pode, por vezes, ter uma influência deformadora sobre a realidade observada, se se requer um inquiridor. No entanto, quando tal não é necessário, como é o caso desta investigação, que o questionário é disponibilizado na *Internet* e é pedida a colaboração por e-mail, reduz-se esse risco, mas não se elimina na totalidade, porque as perguntas podem estar feitas de forma a induzir as respostas. Por tudo isto, o trabalho de elaboração do questionário foi moroso e tão cuidadoso quanto possível, no sentido de minorar o risco de influência deformadora do instrumento de recolha de dados.

O questionário foi sujeito a diversos testes de interpretação e compreensão. Foi disponibilizado a alguns colaboradores da empresa, tanto a pessoas com grande antiguidade na empresa (sócio) como a pessoas recém integradas, para se aferir da sua compreensão sobre as questões e itens apresentados, o que contribuiu para a sua melhoria.

Uma vez que algumas questões e itens foram retirados de estudos norte-americanos, verificou-se a necessidade de os traduzir para Português e Espanhol, uma vez que os inquiridos são os colaboradores da **everis** em Portugal e Espanha. Para tal, aplicou-se a técnica de tradução inversa (Dillon *et al.* 1993). Este procedimento visa garantir a manutenção do significado e da precisão das medidas. Neste procedimento, realizado por um nativo da língua inglesa, surgiram várias melhorias que contribuiriam para uniformizar a interpretação e compreensão do questionário. Foi aplicada a mesma técnica para a tradução de todo o questionário para espanhol, mas desta vez o procedimento foi efectuado por um nativo de Espanha a viver em Portugal, garantido assim a boa tradução e compreensão do mesmo.

O questionário foi modificado conforme as sugestões dos vários intervenientes, tendo sido posteriormente submetido a um pré-teste, realizado a seis colaboradores. A realização deste pré-teste serviu, por um lado, para aprofundar algumas questões mais importantes e, por outro, para apontar e ajudar a ultrapassar as possíveis falhas que o

questionário pudesse ter, nomeadamente, na inconsistência ou complexidade das questões, na ambiguidade ou no uso de uma linguagem inacessível, nas perguntas supérfluas ou até incómodas. Identificadas as falhas, reformulou-se o questionário, clarificando as afirmações e perguntas de difícil interpretação e retirando aquelas que foram consideradas incómodas.

4.5.2 As Variáveis Latentes

Com base no modelo conceptual foram identificadas as variáveis latentes que o questionário visa medir. Utiliza-se o termo “variável latente” para representar uma variável que não pode ser observada nem medida directamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis ou dimensões (possíveis de serem observadas ou medidas), que medem qualquer coisa em comum (nomeadamente, a variável latente) (Hill e Hill, 2000).

Assim, uma variável latente é uma variável definida por um conjunto de outras variáveis, designadas de “variáveis componentes”. Por vezes, as variáveis componentes podem ser medidas, a partir das perguntas de um questionário. A estas perguntas ou afirmações dá-se, tecnicamente, o nome de itens de um questionário.

A execução do estudo aqui proposto, levou à construção de um questionário que permite medir 7 variáveis latentes principais, que visam caracterizar (1) a percepção do ambiente concorrencial, (2) o discurso empresarial (3) a percepção dos colaboradores sobre as normas organizacionais, (4) a orientação para o cliente, (5) o valor relacional (6) a lealdade e (7) o desempenho da empresa a que pertencem. O processo de construção do questionário para medir as variáveis latentes e dar-lhe uma medida adequada decorreu em duas fases:

- Selecção de itens apropriados para definir a variável latente;
- Determinação da adequação do questionário para medir a variável latente.

Os itens foram identificados a partir da revisão da literatura e têm, fundamentalmente, a forma de afirmações, sendo medidos por escalas de Likert. Assumem, portanto, a forma de questões de natureza qualitativa. As perguntas de natureza qualitativa são, essencialmente, perguntas fechadas e apresentam-se sob as seguintes formas:

- Perguntas dicotómicas;
- Perguntas de escolha múltipla com mostruário;

- Perguntas de escolha múltipla de avaliação.

Tendo em consideração as variáveis latentes que se pretendem estudar, o questionário está organizado em oito grelhas. As 7 primeiras representam as variáveis latentes e a última (oitava) caracteriza o perfil do inquirido e é constituída por 6 variáveis independentes. Assim, em cada grelha são apresentadas as variáveis que contemplam um conjunto de perguntas fechadas de escolha múltipla, que visam operacionalizar os conceitos fundamentais subjacentes à presente investigação. As respostas a estas perguntas são de natureza qualitativa.

Em termos genéricos, a organização do questionário tem a seguinte forma: a primeira grelha apresenta as variáveis de caracterização do ambiente concorrencial onde a empresa, neste caso a **everis**, se encontra; a segunda grelha representa a percepção dos colaboradores sobre as normas da cultura organizacional orientada para o cliente; a terceira apresenta as variáveis que medem a linguagem da orientação para o cliente utilizada na organização; a quarta grelha representa a percepção dos colaboradores sobre a sua orientação para o cliente; a quinta apresenta as variáveis que determinam a lealdade do cliente; a sexta mede a percepção dos colaboradores para a predisposição à mudança e os custos de mudança; a sétima representa a percepção dos colaboradores de desempenho da organização; por último, a oitava grelha permite obter a classificação do perfil do inquirido. No total o questionário compreende 102 itens distribuídos pelas 8 grelhas.

De referir que a opção pelas perguntas fechadas limita a resposta do inquirido às opções apresentadas, ficando também o investigador cingido, apenas, a essa informação. Este processo evita a dispersão nas respostas. Além disso, propõem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo à memória. Produzem ainda respostas mais facilmente analisáveis e codificáveis, uma vez que colocam “o informante na situação de ter de optar entre uma delas” (Pardal e Correia, 1995: 55).

4.6 Definição das Escalas Utilizadas

Após a disposição da estrutura do questionário, justifica-se a escolha das escalas utilizadas para corroborar a análise empírica.

Quando se pretende medir a intensidade de um fenómeno e não apenas a sua ocorrência, é normal utilizarem-se escalas. Para o efeito, escolhe-se um conjunto de

respostas alternativas para cada uma das perguntas, associam-se números às respostas, para serem analisados posteriormente, por meio de técnicas estatísticas. Os números associados a cada conjunto de respostas representam uma escala de medida.

Os tipos de escala mais frequentemente usados em questionários são as escalas nominais e as ordinais. Nesta investigação utilizou-se a escala ordinal, excepto na pergunta para caracterizar o perfil do entrevistado, onde se optou pela escala nominal.

Estas escalas, também designadas de “escalas de avaliação”, quando a distribuição das respostas é unimodal e mais ou menos normal (Hill e Hill, 2000), seguem o formato Likert (1932). Neste estudo, o número de pontos em cada uma das escalas, varia entre 5 e 7, conforme se pode verificar no questionário disponibilizado no Apêndice 1.

Hill e Hill (2000:124) são da opinião que “não é boa ideia usar mais do que sete respostas alternativas. Na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação”.

Optou-se por um número ímpar de respostas a cada pergunta, mesmo sabendo que se corre o risco dos inquiridos terem tendência a responder no meio da escala. Contudo, como o questionário é anónimo, acredita-se que esse risco é mínimo, uma vez que os inquiridos têm um maior sentido de “segurança” e têm mais vontade de dar respostas verdadeiras.

Um dos problemas básicos que apresenta a validade de um investigação tem a ver com o rigor e a objectividade com que são medidas as variáveis. Devem privilegiar-se as medidas objectivas ou as medidas de percepção? De facto, a disponibilidade de dados objectivos é normalmente bastante limitada, além de que há um relativo consenso quanto às virtualidades das medidas de percepção.

O estudo realizado por Churchill *et. al.* (1985) analisou a evidência da grandeza das correlações entre os estimadores e o desempenho, sem ter em consideração se eram utilizadas medidas de resultados subjectivos. Porém, os mesmos investigadores realizaram um estudo com 116 investigações que analisavam os determinantes do desempenho das empresas, separando-as em objectivas (as que controlavam os factores externos) e subjectivas (as que não controlavam estes factores). O estudo demonstra que a intensidade das correlações entre os estimadores e os resultados não mudavam consoante a avaliação dos resultados ser efectuada de forma objectiva ou subjectiva

Deste modo foram privilegiadas as medidas de percepção. Esta preferência não implica a introdução de uma subjectividade insuperável, isto porque as medidas de percepção incidem sobre factos concretos. Parece, pois, que a validade dos resultados pode não sofrer, particularmente, com esta opção. Pelo contrário, a pertinência dos resultados pode resultar substancialmente incrementada (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999), sobretudo se tiver em conta que as decisões empresariais se tomam não com base nos dados objectivos, mas com base na percepção que os decisores têm desses mesmos dados (Coelho, 1999).

As escalas utilizadas neste estudo tem como base a percepção dos colaboradores respondentes da **everis**. Por forma a justificar os motivos que levaram à escolha de cada escala do questionário (correspondente a cada grelha) segue-se o detalhe da operacionalização de cada variável latente.

Para operacionalizar a variável latente referente ao ambiente concorrencial foi construída uma escala a partir da revisão da literatura com um total de 8 itens. Para as respostas foi utilizada a escala de sete pontos, do tipo de Likert, segundo o qual o respondente deveria classificar o ambiente concorrencial, de acordo com a sua percepção, variando os extremos de muito baixo (1) a muito alto (7).

A variável latente referente às normas da cultura organizacional orientada para o cliente conceptualiza-se utilizando a escala desenvolvida por Homburg e Pflesser (2000), com um total de 24 itens. Para as respostas utilizou-se a escala de cinco pontos, do tipo Likert, segundo o qual o inquirido deveria optar, de acordo com a sua percepção sobre a organização onde trabalha, variando os extremos de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

Para operacionalizar a variável latente referente à linguagem orientada para o cliente utilizou-se, mais uma vez, a escala desenvolvida por Homburg e Pflesser (2000), mas apenas foram utilizados as variáveis operativas relativas à linguagem orientada para o cliente e à linguagem não orientada para o cliente, que perfazem um total de 7 itens. Para as respostas, também se utilizou uma escala de cinco pontos, do tipo Likert, de acordo com a qual o inquirido deveria indicar a sua percepção sobre o tipo de linguagem utilizada na organização onde trabalha. Na grelha 3 a escala utilizada varia entre 1 (muito raramente) a 5 (muito frequentemente).

A orientação para o cliente dos colaboradores operacionaliza-se utilizando a escala (SOCO) que é formada por 24 itens, avaliados através da escala de Likert, que tem

cinco pontos onde o ponto 1 significa discordo totalmente e o ponto 5 significa concordo totalmente. Os restantes pontos deveriam ser utilizados para situações intermédias. Neste estudo, os colaboradores de contacto da **everis** respondem em relação à sua percepção sobre a orientação para o cliente.

A escala de SOCO (Selling Orientation Customer Orientation) foi desenvolvida por Michaels e Day (1985) e testada por Saxe e Weitz (1982), numa amostra de compradores. Neste estudo os investigadores concluíram que a escala de SOCO pode ser utilizada tanto tendo como unidade de análise os clientes internos como os clientes de uma organização. Assim, verifica-se que a escala de SOCO, quando é utilizada numa amostra de colaboradores, que exercem a função comercial, mede a sua própria orientação para o cliente.

As percepções dos colaboradores e dos clientes estão positivamente correlacionadas numa grande variedade de contextos e indústrias. Estas relações positivas tiveram influência na tomada de medidas sobre os colaboradores (percepções de serviço, satisfação e rotação no trabalho) e os clientes (percepções da qualidade no serviço e a satisfação no cliente) (Schneider, 1991)

Em geral, as escalas mais utilizadas nos estudos para medir a orientação para o cliente são as escalas SOCO de Saxe e Weitz (1982), a de Narver e Slater (1990), a de Desphandé, Webster (1993), a de Custor, Hajjat (2002) e a de Paul e Anantharaman (2003).

Outra variável latente, também, bastante utilizada, e considerada uma variável chave do *marketing* relacional é a confiança. Por essa razão existem muitos estudos que a operacionalizam e a conceptualizam, por exemplo os estudos elaborados por Baker *et al.* (1999), DuPont (1998), Craft (1999), Rich (2000), Morgan e Hunt (1994), Ruyter e Wetzels (1999), Garbarino e Johnson (1999), e Mückenberger (2001).

A confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes (Ruyter e Wetzels, 1999). Assim, quanto maior é a confiança entre os parceiros de negócio, maior é o compromisso relacional e conseqüentemente, maior é a probabilidade de realizar futuros negócios e de manter um relacionamento a longo prazo (Rich, 2000).

A confiança está associada a um forte sentido de integridade e de redução da incerteza, assentando na crença de que as acções dos parceiros de negócio conduzem a um retorno favorável. Rousseau *et al.* (1998:395) propõem uma definição mais ou menos consensual. Para eles, “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção

de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”.

Baseada na teoria das relações interpessoais, a investigação empírica realizada no âmbito do *marketing*, regra geral, examina a confiança conceptualizada como uma convicção geral de que a outra parte pode ser confiada, às vezes com base em convicções específicas associadas à habilidade, integridade e benevolência, dimensões consideradas antecedentes da convicção geral da confiança.

Seguindo a mesma linha de investigação, Baker *et al.* (1999) desenvolveram uma escala multi-item que visa medir a confiança dos clientes nos fornecedores. Com base nessa escala, e considerando que a confiança é bilateral, foi aqui criada uma nova escala com 10 itens que pretende avaliar a confiança das empresas nos seus clientes, utilizada para operacionalizar a variável latente referente aos determinantes da lealdade do cliente (Morgan e Hunt, 1994). A sua operacionalização foi efectuada a partir da escala de Likert de cinco pontos, variando de (1) discordo plenamente a (5) concordo totalmente.

O interesse das empresas nas relações depende de uma avaliação explícita dos custos e benefícios envolvidos no desenvolvimento e manutenção de uma relação (Guandlach *et al.*, 1995). Nesse sentido, se os custos de substituição de clientes forem baixos e os benefícios da manutenção de relações com os clientes forem fracos, o valor relacional é fraco e consequentemente o compromisso relacional tende a ser fraco.

Na perspectiva do fornecedor, o valor relacional pode ser avaliado em função de duas variáveis componentes: (1) a predisposição dos clientes para a ruptura de relacionamentos com os seus fornecedores e (2) os custos de ruptura de relacionamentos, em termos de custos de substituição de clientes. Para medir estas duas dimensões foram considerados 6 itens e uma escala de Likert de cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

A avaliação da *performance* das organizações é amplamente utilizada como referência para evidenciar os resultados de acções concretas, quer no domínio da estratégia, quer do *marketing*. Apesar da importância do tema, a utilização da *performance* em investigação é uma questão complexa que requer muita atenção. A sua complexidade advém da dificuldade em obter dados objectivos válidos para a mensuração da *performance* empresarial.

Apesar das medidas objectivas de *performance* poderem parecer mais confiáveis, elas são também susceptíveis de trazer problemas de avaliação. Primeiro, porque as amostras, regra geral, são extraídas de uma população heterogénea e o investigador, diferentemente do gestor, determina o limite imaginário entre o sucesso e o fracasso (Styles, 1998). Segundo, porque algumas medidas (isto é, rendibilidade e quota de mercado) são difíceis de comparar entre empresas devido às suas diferentes práticas de contabilidade. Terceiro, dado que alguns gestores podem não estar dispostos a responder, aberta e efectivamente, em valores absolutos e manipular as respostas (Katsikeas *et al*, 1996).

Estas dificuldades explicam a necessidade de se trabalhar com medidas subjectivas de percepção. Todavia, há estudos que demonstram que não existem diferenças significativas entre a utilização de medidas objectivas ou subjectivas de *performance* (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999). Sendo assim, neste estudo, à semelhança dos já referidos corroborados por Trez e Luce (2001), optou-se por utilizar medidas subjectivas de percepção para medir a *performance* empresarial.

Com base nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli *et al.* (1993), Sinkula *et al.* (1997) e Baker e Sinkula (1999) construiu-se uma escala para operacionalizar a *performance* de novos produtos, a quota de mercado relativa ao principal concorrente, a taxa de crescimento das vendas, a lucratividade e a *performance* geral. A estas medidas acrescentaram-se medidas de *performance* relacional (Marques, 2003).

Nestes termos, na avaliação da *performance* foram considerados indicadores de adaptabilidade, de eficácia e relacionais. O primeiro diz respeito à diferenciação dos serviços que inclui os itens: a taxa de introdução de novos serviços, o grau de sucesso dos novos serviços, o grau de diferenciação de novos serviços e o pioneirismo no mercado com novos serviços. Estes indicadores reflectem o sucesso da empresa em responder às mudanças ambientais e às oportunidades de negócio. O segundo é a *performance* económica que se refere à taxa de crescimento das vendas, ao lucro operacional das vendas, à quota de mercado e ao retorno do investimento. Por último, a *performance* de retenção de clientes, que visa medir a lealdade dos clientes avaliada com base na frequência e valor de compra dos clientes, entre outros itens.

No total, utilizaram-se 17 itens para medir a *performance* passada de curto prazo. Na sua medição o inquirido considerava subjectivamente o desempenho da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes dentro do seu sector de actividade,

utilizando para o efeito uma escala de Likert de sete pontos, variando dos extremos de (1) muito inferior a (7) muito superior ao desempenho dos principais concorrentes.

4.7 Conclusão

A **everis** é uma empresa fundada em Madrid e no ano 1973 abriu um escritório em Lisboa, ainda com o nome antigo DMR Consulting. Neste momento, a **everis** é uma empresa multinacional prestadora de serviços TI, com cerca de 6000 colaboradores e com uma facturação de 410 milhões de euros, tendo um crescimento médio de 20% nos últimos quatro anos.

Trata-se de uma empresa inovadora, empenhada, dinâmica e optimista. A empresa colabora com as principais empresas dos vários sectores de actividade, em diversos países, estabelecendo relações profissionais de longo prazo. Posiciona-se para ajudar estas empresas a alcançarem os seus objectivos de negócio mais exigentes, através do uso efectivo do conhecimento, talento e das tecnologias de informação.

A escolha da empresa para o caso de estudo foi motivado pela características desta enquadrarem-se no modelo operacional que se pretendia investigar e pelo facto se ser colaboradora da mesma.

A recolha da informação foi realizada através de um inquérito, estruturado e desenhado com base na literatura e adaptado à realidade da empresa em estudo. As escalas utilizadas para corroborar a análise empírica foram recolhidas de diversos estudos encontrados na literatura, garantindo a sua fiabilidade para medir as dimensões identificadas nesta investigação.

As características dos inquiridos são na sua maioria portugueses licenciados, que se encontram na carreira de *application* e na categoria de consultor. Estes colaboradores têm entre um a três anos de experiência na **everis**.

Capítulo 5 - Análise de Resultados e sua Discussão

Neste capítulo descrevem-se as técnicas estatísticas utilizadas no estudo empírico, e efectua-se uma descrição detalhada dos resultados obtidos a partir do tratamento da informação recolhida através do questionário. O estudo inicia-se pela análise descritiva, de fiabilidade e de consistência das variáveis. Segue-se a análise factorial exploratória, a análise de fiabilidade das componentes principais, a análise de correlações e a análise do modelo de regressão linear múltipla, com o intuito de corroborar as hipóteses básicas definidas nos modelos apresentados anteriormente. No final do capítulo apresenta-se a discussão dos resultados e uma breve síntese dos mesmos.

Para o estudo das relações entre variáveis latentes previstas nos modelos, foram utilizadas análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas, disponíveis no SPSS.

5.1 Processos e Técnicas de Análise Estatística

Antes de se iniciar a análise dos dados e o teste das hipóteses, foi necessário efectuar uma análise prévia dos dados recolhidos e estudar a fiabilidade e validade do modelo de medidas do questionário. Assim, começou por analisar-se a natureza das diversas variáveis, no sentido de conhecer a sua distribuição e o padrão de não resposta e prosseguiu-se com a análise factorial exploratória. Esta análise especifica as relações entre as medidas observadas e as variáveis latentes e é, essencialmente, um método para avaliar a confiança e a validade das medidas usadas para operacionalizar cada conceito (Hair et al. 1998). O processo utilizado decorreu em duas fases sequenciais: a análise de fiabilidade e a análise factorial exploratória.

5.1.1 Análise de Fiabilidade (Coeficiente de Alfa)

Diz-se que uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente. Um dos problemas básicos na realização de um estudo assenta nas variáveis de natureza multidimensional, tem a ver com a consistência das dimensões utilizadas para avaliar o comportamento de cada variável.

Por isso, a segunda fase da análise visa avaliar a fiabilidade interna das componentes principais extraídas e de cada item, e posteriormente refinar as escalas. Para isso,

calcularam-se as correlações entre itens, item-total e o coeficiente alfa (α) desenvolvido pelo investigador americano Cronbach (1951). A avaliação do valor das medidas obtidas foi efectuada tendo em consideração a escala proposta por Hill e Hill (2000:149), apresentando-se em seguida:

Quadro 13 – Avaliação do Coeficientes Alfa (α)

$\alpha > 0,9$	Excelente
α Entre 0,8 e 0,9	Bom
α Entre 0,7 e 0,8	Razoável
α Entre 0,6 e 0,7	Fraco
$\alpha < 0,6$	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2000)

Os resultados da análise dos itens das componentes principais evidenciaram correlações estaticamente fortes, o que significa que em termos gerais esses itens medem o que pretendem medir. Com o objectivo de melhorar a fiabilidade das componentes foram abandonados todos os itens com correlações entre item e/ou item-total inferior a 0,40.

Assegurada a fiabilidade e validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário, prosseguiu-se com a aplicação das técnicas estatísticas, definidas em função dos objectivos e das hipóteses de investigação.

O processo de escolha da técnica adequada para fazer face aos propósitos enunciados está, naturalmente, ligado com o processo de transformação de uma hipótese geral em hipóteses operacionais. Geralmente, é possível decidir com base na hipótese geral, se a análise de dados deve ser uma análise de diferenças entre amostras ou uma análise de relação entre variáveis. No caso presente, tem-se a seguinte hipótese geral: “Quanto maior for a orientação para o cliente da organização de serviços TI e dos colaboradores, maior é a lealdade dos seus clientes e a sua *performance*.”

Quando se afirma que “Quanto maior for a orientação para o cliente da organização de serviços TI e dos colaboradores...” pressupõe-se a existência de relações entre a orientação para o cliente da organização e dos colaboradores, e a restante frase “...maior é a lealdade dos seus clientes e a sua *performance*.” Pressupõe-se a existência de relações entre a orientação para o cliente da organização e dos colaboradores com a lealdade e a *performance*. Posto isto, é necessário recorrer às técnicas estatísticas que avaliem o grau de associação entre as variáveis.

Neste estudo usaram-se escalas de avaliação não métricas, o que implica a utilização de técnicas não paramétricas. Contudo, quando a distribuição das respostas é unimodal

e mais ou menos normal, é usual tratar estas escalas como métricas. Assim, como se pretende utilizar técnicas estatísticas paramétricas para avaliar as diferenças e as relações entre variáveis, ter-se-ão que verificar os pressupostos associados a cada uma delas.

As técnicas bivariadas tratam de relações entre duas variáveis e não implicam a definição de variáveis dependentes e independentes. Dentro deste tipo de técnicas, utilizar-se-á o coeficiente de correlação de Spearman e de Pearson.

Para além das técnicas estatísticas univariadas e bivariadas, utilizar-se-ão ainda as técnicas multivariadas, para analisar relações entre três ou mais variáveis. Hill e Hill (2000), citando Sharma (1996), fazem a distinção entre técnicas estatísticas que tratam a dependência e técnicas que tratam de interdependência. As técnicas multivariadas que tratam de dependência são “técnicas que utilizam mais do que uma variável independente e/ou mais que uma variável dependente”. As técnicas que tratam a interdependência são “técnicas em que o objectivo principal da análise é entender como e porquê as variáveis estão relacionadas”.

Neste trabalho, realizar-se-ão análises de dependência, utilizando as técnicas de regressão linear múltipla (RLM), a análise discriminante e a análise de variância multivariada, assim como análises de interdependência, partindo da análise factorial exploratória.

Com o objectivo de encontrar um conjunto de itens que reflectam uma componente (ou factor) subjacente optou-se por utilizar a abordagem tradicional de Churchill (1979). Nesse sentido, foi efectuada uma análise factorial exploratória, seguida de uma análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951). A utilização desta metodologia para estudar a unidimensionalidade e a validade das medidas foi condicionada pela reduzida dimensão da amostra (158 observações).

As variáveis de caracterização não foram tratadas como variáveis latentes mas como variáveis individuais.

A análise factorial exploratória e a análise de fiabilidade foram efectuadas através do programa estatístico SPSS 15.0.

5.1.2 Análise Factorial Exploratória

A análise factorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é simplificar as relações complexas e diversas que, por hipótese, existam entre grupo de variáveis observadas. Tal simplificação é obtida através da determinação de factores comuns que fazem a ligação entre as variáveis aparentemente independentes. Deste modo, reduz-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

O modelo matemático subjacente à análise factorial apresenta-se um tanto semelhante a uma equação de regressão múltipla, onde cada variável observada é expressa como uma combinação linear de factores não observados. Genericamente, o modelo para a *i*ésima variável pode ser escrito como:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + A_{ik}F_k + U_i$$

Onde:

X_i = é o valor da observação associada que traduz a intensidade das respostas dadas pelos inquiridos à variável em questão;

$A_{i1}F_1$ = é o coeficiente de correlação entre a variável “*i*” e o factor 1;

U_i = é a variável aleatória “único factor” ou erro que representa a parte de X_i que não é explicado pelo modelo, erro esse que se supõe possuir uma distribuição normal com média zero, desvio padrão um e covariância nula;

F_i = é o factor “*i*” obtido através da combinação linear das variáveis observadas, ou seja:

$$F_i = A_{i1}X_1 + A_{i2}X_2 + \dots + A_{ip}X_p$$

Onde:

F_i = é o factor comum “*i*”;

A_{ip} = é o coeficiente de correlação entre o factor “*i*” e a variável observada “ X_p ”;

$X_1 \dots X_p$ = são as variáveis observadas.

Na utilização da análise factorial é aconselhável que o número mínimo de observações represente o quíntuplo do número de variáveis a estudar (Hill e Hill, 2000). Também é aconselhável a análise das não respostas quando elas são em número elevado, iguais ou superiores a 20% dos dados (Pestana e Gageiro, 2003).

Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise factorial de componentes principais, Pestana e Gageiro aconselham a análise dos graus de

assimetria e curtose para cada variável, individualmente. Isto porque, tanto as distribuições muito enviesadas como os *outliers* podem distorcer os resultados. Segundo Hill e Hill (2000:267) o que é importante é que a assimetria e a curtose tenham valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão. Nesses casos considera-se a distribuição normal.

Após a verificação destas recomendações, iniciou-se o estudo com a aplicação da análise factorial de componentes principais em três etapas, a seguir descritas.

Na primeira etapa estimou-se a matriz das correlações, que mede a associação linear entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de Pearson e testou-se a viabilidade da aplicação da análise factorial através do teste de esfericidade de Bartlett, que mede a existência de correlações significativas entre os itens, e do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que estima a adequação da amostra.

O teste KMO, que varia entre zero e um, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis. Um KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indica que a utilização da análise factorial pode não ser boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis. Kaiser adjectiva os valores do KMO como se apresentam no quadro 15 (Pestana e Gageiro, 2003).

Quadro 14 – Avaliação do Teste KMO

KMO	Análise Factorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Hair et al. (1998) e Malhotra (1996) recomendam 0,50 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados.

Na segunda etapa, extraíram-se os factores com base na análise das componentes principais, que é um método estatístico multivariada que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial e são apresentadas por ordem decrescente

de importância (na ferramenta utilizada). Um valor próprio igual ou maior que 0,50 foi usado para determinar a associação das variáveis às componentes (Hair et al., 1998).

Ainda na segunda etapa determinou-se o número das componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais. O número de componentes a reter pode ser determinado a partir da representação gráfica dos valores próprios, da proporção total da variância explicada ou ainda utilizando o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1). Neste estudo utilizou-se, preferencialmente, o critério de Kaiser, mas quando existiam componentes extraídas com um só item ou mesmo sem nenhum item com valor próprio igual ou superior a 0,50 utilizou-se o critério da representação gráfica para extrair as componentes principais. Nestes casos, a análise factorial era refeita para melhorar a solução global (Floyd e Widaman, 1995).

Na terceira etapa, e para que se possa concluir a análise factorial e interpretar o novo conjunto de variáveis, é preciso que a chamada estrutura simples seja alcançada. Esta é obtida quando a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os factores extraídos apresenta um resultado tal que cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum factor, e cada factor tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo. A solução inicial fornecida pela análise factorial pode não proporcionar esta situação. Este problema foi contornado através da rotação ortogonal dos factores do método varimax proposto por Kaiser e Rice (1974).

A aplicação das técnicas estatísticas já identificadas permite concretizar o objectivo deste trabalho que é, numa primeira fase, realizar uma análise descritiva e comparativa dos colaboradores da **everis** em relação à orientação para o cliente e da empresa, e numa segunda fase, estudar a influência da orientação para o cliente na lealdade do cliente e na *performance* empresarial.

A ideia central que se pretende testar com este trabalho é a de que a orientação para o cliente da organização, neste caso **everis**, e dos seus colaboradores têm capacidade para explicar a lealdade dos clientes e a *performance* da **everis**.

Um estudo desta natureza procura rodear-se dos mecanismos que assegurem a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário. O processo utilizado para o efeito decorreu em duas fases sequenciais: inicia-se pela análise descritiva, de fiabilidade e consistência das variáveis, e depois a análise factorial exploratória e a análise de fiabilidade.

5.2 A Análise Descritiva, de Fiabilidade e Consistência das Variáveis

Neste ponto são apresentados os resultados da análise estatística descritiva dos 96 itens que medem as variáveis latentes. Além, da análise da média e do desvio-padrão são identificadas as componentes principais. Esta análise será realizada por variável latente, seguindo a ordem utilizada no questionário.

Para simplificar a visualização dos quadros referentes à análise descritiva cada item está identificado por um código que é constituído pela seguinte regra, o primeiro dígito é um “G” que significa “Grelha”, o segundo dígito corresponde ao número da grelha, o terceiro dígito é um “I” que significa “Item” e o último dígito corresponde ao número do item por grelha. Um exemplo do que foi explicado é o código “G1I1” quer dizer “Grelha 1 Item 1”. Para identificar os itens deve ser consultado o questionário, em anexo, onde se fez a corresponder o respectivo código. Contudo, para facilitar a análise os quadros contem o descritivo de cada item.

Nos próximos subcapítulos apresenta-se detalhadamente os resultados por cada variável latente. Para cada variável mostra-se um quadro resumo com os resultados da média e a indicação de quais os itens que obtiveram correlação com as respectivas componentes. Por variável será citada uma breve análise das médias mais significativas e identificam-se os critérios de extracção utilizados e justifica-se a eliminação de alguns itens.

5.2.1 Análise do Ambiente Concorrencial

Como já foi mencionado esta análise irá respeitar a organização do questionário. Assim, começando por apresentar a grelha 1 referente à variável Ambiente Concorrencial.

O quadro 15 demonstra a média referente ao ambiente concorrencial da empresa em estudo e a indicação de quais os itens que obtiveram correlações com as componentes identificadas na análise.

Quadro 15 – Análise do Ambiente Concorrencial

Grelha 1 - AMBIENTE CONCORRENCIAL		Média	Componente	
			1	2
G112	A influência (negativa ou positiva) da economia nacional no sector de serviços de TI é	4,83	0,819	
G113	A influência da política (económica, fiscal, de emprego e laboral, ambiental,) é	4,38	0,797	
G114	A influência (negativa ou positiva) da economia e política internacional é	4,65	0,787	
G117	A perspectiva de aparecimento de oportunidades de negócio neste sector é	5,22		0,805
G111	A evolução da tecnologia nos últimos 3 anos no sector de serviços de TI foi	4,86		0,675
G116	A concorrência internacional é	4,94		0,636
G115	A concorrência nacional é	4,87		0,599
G118	A perspectiva de aparecimento de novas ameaças para este sector é	4,55		

Observa-se que os itens 7, 6 e 5 apresentam as médias mais elevadas. Isto significa que, os colaboradores da **everis** percebem a existência de oportunidades de negócio no sector de serviços de TI (5,22), apesar de reconhecerem que a concorrência quer internacional (4,87) como nacional (4,94) são muito altas. O que parece indicar que a concorrência é encarada como um desafio e o mercado como sendo atractivo, não se encontrando ainda saturado. A influência da política no sector foi percebida como sendo, de todos os itens, aquele que menos influência o ambiente concorrencial.

Quanto ao critério de extracção das duas componentes mencionadas no quadro, em cima, foi o critério de Kaiser (valor próprio igual a 1). A proporção total da variância explicada pelas duas componentes é de 55,6%.

Analisando os itens de cada componente consegue-se atribuir uma designação a cada componente. A primeira (1) será designada por “Ambiente político-económico”, uma vez que verificam-se correlações entre a influência (positiva ou negativa) da economia nacional, internacional e da política no sector de serviços de TI. A segunda (2) baseia-se nas correlações entre a perspectiva de aparecimento de oportunidades de negócio, a evolução da tecnologia nos últimos 3 anos e a concorrência nacional e internacional no sector de serviços TI, sendo titulada por “Ambiente do Mercado de serviços de TI”.

Continuando a analisar o quadro, verifica-se a eliminação da perspectiva de aparecimento de novas ameaças para este sector de serviços TI, uma vez que não tem correcção com nenhuma das componentes identificadas. O item (G118) foi excluído, na análise factorial exploratória devido a sua correlação ser inferior a 0,50.

5.2.2 Análise da Cultura Organizacional OC

A análise a segunda variável do questionário, titulada como “Normas da cultura organizacional na orientação para o cliente”, resume-se no quadros seguintes:

Quadro 16 – Análise da Cultura Organizacional OC

Grelha 2 - NORMAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL OC		Média	Componente		
			1	2	3
G2I16	a agilidade dos processos relativos aos clientes é avaliada regularmente.	3,50	0,693		
G2I10	a disseminação e partilha de informação de mercado (informações actualizadas e pertinentes sobre o mercado e os clientes) são avaliadas (comparados com a concorrência) regularmente.	3,11	0,663		
G2I2	o desempenho do mercado relativo (por ex: crescimento das vendas) é avaliado regularmente e comparado com o da concorrência.	3,69	0,630		
G2I9	existe a disseminação e partilha de informação de mercado (informações actualizadas e pertinentes sobre o mercado e os clientes).	3,38	0,625		
G2I17	temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado de serviços de TI	3,41	0,616		
G2I19	a disponibilidade de informações do mercado de serviços de TI para diferentes áreas funcionais (por ex: Tecnologia) é avaliada regularmente.	3,33	0,594		
G2I6	apreciam-se as ideias criativas especialmente se elas partem dos clientes.	3,67	0,579		
G2I3	as actividades rotineiras são regularmente avaliadas para se tornarem mais efectivas no atendimento às exigências do mercado.	3,52	0,574		
G2I7	reuniões gerais, para discutir sobre as tendências do mercado de serviços TI acontecem regularmente.	3,35	0,531		
G2I8	os problemas relacionados com o mercado são tratados de forma directa e aberta.	3,54	0,506		
G2I13	as competências dos colaboradores, perante o cliente, são avaliadas regularmente.	3,89		0,765	
G2I12	os colaboradores têm competências e perfil para trabalharem em contacto permanente e directo com o cliente.	4,02		0,744	
G2I11	a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes (por ex: os clientes são questionados).	4,16		0,694	
G2I14	as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.	3,88		0,690	
G2I15	os processos relativos aos clientes (por ex: flexibilidade no âmbito do projecto) são constantemente aprimorados.	3,76		0,653	
G2I21	cada colaborador é plenamente responsável pelos seus clientes.	3,53			0,755
G2I20	cada colaborador sente-se responsável pela identificação e a solução dos problemas potenciais e reais dos clientes.	3,86			0,700
G2I24	há um alto comprometimento dos colaboradores na procura da satisfação das necessidades dos clientes.	4,11			0,653
G2I23	aceita-se que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de diferentes maneiras.	3,80			0,601
G2I22	a individualidade (características pessoais) de cada colaborador é vista como uma vantagem competitiva.	3,67			0,544

Quadro 17 – Análise da Cultura Organizacional OC (Continuação)

Grelha 2 - NORMAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL OC		Média	Componente		
			1	2	3
G211	o desempenho do mercado (por ex: crescimento das vendas) é medido regularmente.	4,15			
G214	soluções desburocratizadas (simplificadas) são rapidamente encontradas em situações difíceis (por ex: na realização de tarefas não planeadas).	3,52			
G215	novos serviços que trazem valor acrescentado ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente.	3,61			
G218	a opinião do cliente é tida em consideração no planeamento de novos serviços.	3,90			
G211	o desempenho do mercado (por ex: crescimento das vendas) é medido regularmente.	4,15			

Os valores médios por item são todos positivos, variando de 3,11 a 4,16, sabendo que a escala é de 5 pontos, pode-se afirmar que a percepção dos trabalhadores de contacto é que a **everis** é razoavelmente orientada para o cliente.

No entanto, verifica-se que a variável que mede a disseminação e partilha de informação de mercado foi aquela onde se observou a menor média (3,11). Isto significa que os colaboradores consideram que a empresa mostra indiferença na avaliação periódica da divulgação e propagação de informação de mercado. A segunda pior média (3,33) vem fortalecer esta tendência negativa, uma vez que os colaboradores percebem que a empresa é indiferente à avaliação regular da disponibilidade de informações do mercado de serviços de TI para diferentes áreas funcionais.

Em contrapartida, o item que obteve maior média foi a percepção dos colaboradores sobre a qualidade dos serviços ser avaliada pelos clientes. Esta evidência reforça a percepção dos colaboradores relativamente à avaliação periódica da qualidade dos serviços do ponto de vista do cliente, ou seja, segundo os resultados, a empresa demonstra preocupar-se com a realização de questionários aos seus clientes com o intuito de medir a qualidade dos serviços. Por coincidência, a segunda melhor média (4,15) pertence ao primeiro item da grelha, ou seja, segundo a percepção dos colaboradores, a **everis** mede regularmente o desempenho do mercado. Mais uma vez, tem-se o reforço de uma tendência, neste caso positiva. Isto quer dizer que os colaboradores reconhecem que a empresa prende a sua atenção na avaliação regular do desempenho do mercado.

Em síntese, os resultados da análise descritiva, por um lado, indicam uma percepção menos boa relativamente à avaliação regular da informação do mercado, nomeadamente à realização de comparações entre a informação da empresa com a sua concorrência e a disponibilização e partilha desta informação, tanto a informação geral

do mercado como a diferenciada por áreas. Por outro lado, uma percepção positiva, relativamente à avaliação regular do desempenho do mercado e da qualidade dos serviços percebidos pelo cliente.

Passando à análise factorial exploratória, verifica-se que inicialmente a dimensão “cultura organizacional orientada para o cliente” é constituída por vinte e quatro itens, mas esta análise eliminou 5 itens, devido às suas correlações serem inferiores a 0,5.

Mantendo o mesmo critério de extração das componentes, verifica-se que a componente (1) têm o valor próprio igual a 8,956, a componente (2) tem valor próprio igual a 1,683 e a componente (3) tem valor próprio igual a 1,369. A proporção total da variância explicada é de 52,2%.

A designação “Enfoque no Mercado” atribuída à primeira componente advém do facto de ser medido por 10 itens associados à geração e disseminação de informação de mercado (quadro 16). A segunda componente denomina-se por “Enfoque na Qualidade” uma vez que os itens associados medem a percepção da qualidade dos serviços de TI prestados. E a terceira componente nomeia-se por “Enfoque na Atitude dos Colaboradores” visto que os 4 itens associados referem o compromisso dos colaboradores perante os seus clientes.

5.2.3 Análise da Linguagem OC

A linguagem da orientação para o cliente é a terceira variável que se apresenta a seguir.

Quadro 18 – Análise da Linguagem OC

Grelha 3 - LINGUAGEM DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE		Média	Componente	
			1	2
G312	"Qual será o valor acrescentado para o cliente se fizermos isso?"	3,98	0,896	
G311	"E se agora tentássemos olhar este problema do ponto de vista do cliente..."	3,60	0,799	
G313	"Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?"	3,62	0,755	
G316	"Não estou interessado no que o concorrente x planeia fazer! Nós precisamos é"	3,53		0,791
G315	"Eu sei muito bem o que os clientes desejam."	3,40		0,702
G317	"Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está a funcionar bem."	3,82		0,698
G314	"Esta ideia é muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa."	3,03		0,625

A média mais baixa (3.03), indicada no quadro acima, corresponde à frase "Esta ideia é muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa", o que significa que os respondentes acham que esta frase é utilizada raramente. De forma similar mas inversa, a média mais alta (3,98) está relacionada com a frase "Qual será o valor acrescentado para o cliente se fizermos isso?", significa que segundo a percepção dos inquiridos esta é a frase mais frequentemente utilizada na **everis**.

Notar que as variáveis relacionadas com a não linguagem para o cliente, ou seja, os itens G314, G315, G316 e G317 foram analisados em escala invertida.

Mais uma vez, o critério utilizado na extração das componentes é o critério de Kaiser. A proporção total da variância explicada pelas duas componentes identificadas, no quadro acima, é de 57,6%. Os três primeiros itens, apresentados no referido quadro, são relacionados com a linguagem orientada para o cliente (componente 1) enquanto os restantes são associados a linguagem não orientada para o cliente (componente 2).

5.2.4 Análise dos Colaboradores OC

A maioria dos colaboradores da **everis** discorda em tratar o cliente como um rival. O quadro 19, apresenta a rejeição da ideia dos colaboradores persuadirem o cliente a comprar e não a procurar descobrir quais são as suas necessidades, e procurar vender o máximo em vez de satisfazer o cliente, isto porque os itens correspondentes são detentores das médias mais baixas (1,54; 2,01 e 2,12).

Analisando os itens com as médias mais altas, verifica-se uma evidência forte da orientação para os clientes dos colaboradores da **everis**, pois estes procuram dar resposta às questões dos clientes sobre os serviços de maneira mais correcta possível, ajudar os clientes a atingir os seus objectivos, e ainda para complementar, os colaboradores procuram dar ao cliente uma correcta explicação daquilo que o serviço irá fazer por ele e procuram descobrir quais são as necessidades dos clientes.

Em síntese, a análise do nível de discordância e concordância dos itens para medir a orientação para o cliente dos colaboradores da **everis** evidenciam um forte sentido de orientação para o cliente. Conforme se pode observar no sumário da análise realizada à quarta variável do questionário apresentada no quadro 18.

Quadro 19 – Análise dos Colaboradores OC

Grelha 4 - A OC DOS COLABORADORES		Média	Componente		
			1	2	3
G4I12	Procuo descobrir quais as necessidades dos clientes.	4,44	0,829		
G4I9	Respondo às perguntas dos clientes sobre os serviços da forma mais correcta possível.	4,50	0,811		
G4I8	Tento ajudar os clientes a atingir os seus objectivos.	4,45	0,807		
G4I1	Procuo dar ao cliente uma correcta explicação daquilo que o serviço irá fazer por ele.	4,44	0,780		
G4I23	Procuo encontrar que tipo de serviços irá ser mais vantajoso para o cliente.	4,21	0,759		
G4I13	Um bom vendedor deve ter em mente o melhor interesse dos clientes.	4,31	0,741		
G4I21	Procuo atingir os meus objectivos satisfazendo os clientes.	4,35	0,739		
G4I16	Ofereço o meu melhor serviço para resolver o problema do cliente.	4,29	0,733		
G4I14	Perante um problema trazido pelo cliente, procuro aconselhá-lo a adquirir um serviço que o ajude a resolver esse problema.	4,27	0,713		
G4I15	Estou disposto a discordar de um cliente no intuito de o ajudar a tomar a melhor decisão.	4,22	0,699		
G4I5	Procuo influenciar o cliente pela informação e não pela pressão.	4,11	0,696		
G4I2	Procuo que os clientes discutam as suas necessidades comigo.	4,34	0,643		
G4I20	Procuo "pintar de cor-de-rosa" os meus serviços de forma a eles parecerem o melhor possível.	2,98		0,779	
G4I4	Dou a entender a um cliente que está tudo sobre o meu controlo quando não está.	2,88		0,728	
G4I17	É necessário exagerar/esticar a verdade na descrição do meu serviço a um cliente.	2,68		0,661	
G4I22	Decido que os serviços a oferecer tendo por base aquilo que eu consigo convencer o cliente a comprar e não com base naquilo que o irá satisfazer a longo prazo.	2,43		0,641	
G4I3	Se não tenho a certeza que um serviço é correcto para um cliente, eu continuarei a pressionar para que ele efectuar a compra.	2,36		0,580	
G4I19	Procuo vender ao cliente tudo aquilo que conseguir convencê-lo a comprar, mesmo considerando que é mais do que aquilo que um cliente sensato compraria.	2,33		0,547	
G4I7	Passo mais tempo a tentar persuadir o cliente a comprar do que a tentar descobrir as suas necessidades.	2,01			0,776
G4I6	Procuo vender o máximo que posso em vez de satisfazer o cliente.	2,12			0,713
G4I11	Trato o cliente como um rival.	1,54			0,580
G4I18	Inicio a venda falando sobre o meu serviço antes de explorar as necessidades do cliente.	2,47			0,578
G4I10	Finjo concordar com os clientes para lhes agradar.	2,47			
G4I24	Mantenho-me atento às fraquezas na personalidade do cliente.	3,51			

A escala que mede a orientação para os clientes dos colaboradores é constituída por vinte e quatro itens, a primeira análise da fiabilidade realizada com o total dos itens é de 0,795 mas a correlação entre os itens é muito fraca, isto é, a maioria é inferior a 0,40. Contudo, procedeu-se à análise factorial exploratória e foram excluídos dois itens (G4I24 e G4I10) porque têm uma correlação inferior a 0,5. Nesta escala, a extracção das componentes foi efectuada através da análise gráfica que sugere 3 factores. Efectuando novamente a análise, com três factores fixos, observa-se que estes explicam 54,2% da variância acumulada.

Observando os doze itens associados à componente (1) verifica-se que neles está presente o papel dos colaboradores de contacto na satisfação do cliente, daí designar-se por “Colaboradores Orientados para a satisfação do Cliente”. A componente (2) nomeada de “Colaboradores Orientados para Manipular e Coagir o Cliente” combina seis itens referentes à manipulação dos clientes para adquirem os serviços prestados pelos colaboradores de forma não muito transparente e sincera. A última componente (3) relaciona os quatro itens que medem a percepção dos colaboradores para as vendas “forçadas”, por isso esta componente denomina-se “Colaboradores Orientados para Induzir e Persuadir o Cliente”.

5.2.5 Análise da Confiança

A síntese dos resultados relativa à quinta variável está reflectida no quadro seguinte.

Quadro 20 – Análise da Confiança

Grelha 5 - DETERMINANTES DA LEALDADE DOS CLIENTES		Média	Componente
G5I6	Nós sentimos que os nossos clientes têm estado do nosso lado.	3,30	0,820
G5I3	Os nossos clientes preocupam-se com o nosso bem-estar.	2,91	0,784
G5I2	Quando os nossos clientes assumem um compromisso sabemos que cumprem.	3,21	0,769
G5I4	Em tempos de crise, os nossos clientes não nos abandonam.	3,03	0,747
G5I5	Os nossos clientes são como amigos.	2,99	0,702
G5I7	Os nossos clientes não fazem falsas reivindicações.	2,96	0,697
G5I10	Partilhamos os mesmos valores e os mesmos pontos de vista.	3,30	0,586
G5I1	Os nossos clientes tem sido francos nos negócios que fazem connosco.	3,26	
G5I8	Nós não nos importamos de trocar favores.	3,25	
G5I9	O nosso sucesso também depende do sucesso dos nossos clientes.	4,56	

A análise do quadro revela que as piores médias estão relacionadas com os colaboradores não acreditarem que os seus clientes não se preocupam com o seu bem-estar, de não serem amigos e de fazerem falsas reivindicações. Todavia reconhecem que o seu sucesso depende do sucesso dos clientes (4,56). No entanto, é de realçar as segundas melhores médias (3,30) que estão relacionadas com a percepção dos colaboradores sobre o sentimento dos clientes estarem do mesmo lado e partilharem os mesmos valores e os mesmos pontos de vista.

Na análise de fiabilidade da escala que mede os determinantes da confiança dos clientes foram retirados dois itens (G5I8 e G5I9), uma vez que as relações entre itens são inferiores a 0,40.

Pela análise do gráfico verificou-se a identificação de apenas uma componente, que explica 50% da variância acumulada. Posto isto, ainda se eliminou mais um item (G5I1) por ter uma correlação fraca (inferior a 0,50). Os sete itens que compõem a componente permitem medir a confiança.

5.2.6 Análise da Predisposição e dos Custos de Mudança

O resumo representado no quadro seguinte é referente à sexta variável do questionário:

Quadro 21 – Análise da Predisposição e dos Custos de Mudança

Grelha 6 – VALOR RELACIONAL		Média	Componente	
			1	2
G6I1	Substituir os nossos clientes teria custos importantes.	4,19	0,897	
G6I2	Substituir os nossos clientes perturbaria os nossos processos.	3,59	0,841	
G6I4	Os nossos clientes andam sempre à procura de novos fornecedores.	3,28		0,882
G6I5	Se houvesse uma boa alternativa os nossos clientes experimentariam.	3,55		0,844
G6I3	Substituir os nossos clientes obrigaria a alterar a qualidade da nossa oferta.	2,83		
G6I6	O preço dos serviços é a prioridade dos nossos clientes.	3,34		

A percepção dos colaboradores sobre a substituição dos seus clientes é que a mesma não altera a qualidade da sua oferta de serviços de TI. No entanto, a percepção dos colaboradores é que a substituição dos seus clientes teria custos importantes para a empresa. Reconhecem, deste modo, que o valor relacional é significativo, justificando, por isso, uma forte orientação para o cliente.

De forma dedutiva, pode-se dizer que a escala da variável em análise tem duas componentes (quadro 20). A primeira iteração realizada na análise de fiabilidade com os seis itens, conclui-se a remoção do item “G6I6 – O preço dos serviços é a prioridade dos nossos clientes”, uma vez que tem um alfa inferior a 0,40, ou seja, demonstrou ter uma fraca correlação com os restantes itens. O critério de escolha das componentes foi o critério de Kaiser, originando as duas componentes. O valor próprio da componente (1) é 1,989 e da componente (2) é 1,105. A proporção total da variância explicada das componentes identificadas é de 77,4%. Na segunda iteração excluiu-se, mais um item (“G6I3 – Substituir os nossos clientes obrigaria a alterar a qualidade da nossa oferta.”) devido à sua correlação ser muito baixa.

A denominação das componentes deverá representar o conjunto dos itens associados a cada componente. Nesse sentido a componente (1) foi designada de “Custos de Ruptura” e a componente (2) foi designada de “Predisposição para a Ruptura” do relacionamento.

5.2.7 Análise da *Performance*

Em geral, a percepção dos colaboradores do desempenho da **everis** em relação aos seus principais concorrentes é de superioridade relativamente à situação económica da empresa, nomeadamente crescimento da quota de mercado e retorno do investimento, e a lealdade dos seus clientes: Contrariamente, às alusões públicas efectuadas pelos clientes e à introdução de novos serviços no mercado, os colaboradores percebem o desempenho da **everis** inferior ao dos seus principais concorrentes.

Da análise factorial exploratória da *performance* resultam quatro componentes. O critério de extracção utilizado foi o critério de Kaiser, com o valor próprio da componente (1) igual a 6,309, da componente (2) igual a 2,033, da componente (3) igual a 1,350 e da componente (4) igual a 1,139. A proporção total da variância explicativa é de 67,7%. Conforme se pode observar no quadro 22.

Quadro 22 – Análise da *Performance*

Grelha 7 - <i>PERFORMANCE</i>		Média	Componente			
			1	2	3	4
G713	A frequência com que os clientes dão contactos preferenciais da nossa empresa a empresas parceiras é	4,19	0,805			
G712	A frequência com que os clientes fazem alusões públicas à nossa empresa é	4,08	0,794			
G716	Valor da compra dos nossos clientes é	4,55	0,763			
G715	Frequência da compra dos clientes é	4,51	0,739			
G711	A frequência com que os clientes recomendam a nossa empresa ou os nossos serviços é	4,63	0,736			
G7116	A lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) é	5,09		0,807		
G7117	O retorno do investimento na nossa empresa é	5,15		0,806		
G714	A taxa de crescimento das vendas da nossa empresa é	5,33		0,729		
G7115	O crescimento da quota de mercado da nossa empresa é	5,16		0,625		
G718	Grau de sucesso dos novos serviços é	4,73		0,589		
G7111	A lealdade dos nossos clientes é	4,77			0,805	
G7112	A satisfação geral dos nossos clientes é	5,42			0,681	
G7113	Customer lifetime value (valor do cliente para a empresa ao longo da sua vida) é	5,24			0,659	
G7114	A antiguidade dos clientes na nossa empresa é	4,96			0,625	
G719	Grau de diferenciação dos novos produtos é	4,51				0,818
G7110	Pioneirismo no mercado com novos serviços é	4,12				0,790
G717	Taxa de introdução de novos serviços é	4,05				

Após a realização da análise eliminou-se o item “G717 – Taxa de introdução de novos serviços é” por explicar duas componentes de forma similar. Os itens relacionados com a componente (1) medem a percepção dos colaboradores para a retenção dos clientes, por sua vez os itens associados à componente (2) avaliam a *performance* económica. A *performance* da lealdade é medida pelos itens pertencentes à componente (3), e os restantes itens medem a *performance* da diferenciação dos serviços.

5.2.8 Resumo da Análise das Variáveis

Em suma, foram efectuadas sete análises factoriais exploratórias, baseadas num racional percebido a partir da revisão da literatura, seguidas da análise de fiabilidade das componentes principais extraídas.

Na análise apresentada, anteriormente, os valores do qui-quadrado obtidos para o teste de esfericidade de Bartlett são todos significativos ($p < 0,05$), o que significa que existe uma boa correlação entre as variáveis. A maioria dos valores obtidos no teste KMO situa-se acima de 0,80, indicando uma boa correlação entre os itens. No entanto, existe dois valores entre 0,60 e 0,70, o que indica que a dimensão da amostra é razoável para os itens em análise. Por último, existe um valor que apesar de ser inferior a 0,60, está muito próximo deste, e segundo Hair et al. (1998) e Malhotra (1996) consideram que valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que o tamanho da amostra é adequado para os itens em análise. Assim, a variância total explicada é igual ou superior a 50%, sendo por isso aceitável (Hair et al., 1998). Em termos globais, os resultados obtidos podem ser observados no seguinte quadro:

Quadro 23 – Resumo dos Resultados das Análise Factorial Exploratória

	Número de Componentes	KMO	Total da Variância Explicada
Ambiente Concorrencial	2	0,697	55,6%
Organização Orientada para o Cliente	3	0,891	52,2%
Linguagem da Orientação para o Cliente	2	0,655	57,6%
Colaboradores Orientados para o Cliente	3	0,831	54,2%
Determinantes da Lealdade do Cliente	1	0,848	50,0%
Predisposição para a Mudança e os Custos de Mudança	2	0,584	77,3%
<i>Performance</i>	4	0,821	67,7%
Total	17		

Apresenta-se, como resumo, os resultados do estudo da validade do modelo de medidas utilizando a abordagem de Churchill.

A análise da fiabilidade para todos os itens por variável latente eliminou as duas componentes relacionadas com linguagem orientada para o cliente, por ter um alfa inferior a 0,6. Contudo, as componentes que mostraram ter um alfa fraco, isto é, um α entre 0,60 e 0,70, foram consideradas válidas, e as restantes componentes apresentam

alfas superiores a 0,70, como recomendado por Murphy e Davidshofer (1988) e Nunnally (1978). Evidenciaram, portanto, boa fiabilidade interna.

Quadro 24 – Resultados da Validade do Modelo de Medidas

Componente Principal	Variáveis Latentes	Análise de Fiabilidade	
		Alfa (α) de Cronbach	Avaliação da Fiabilidade interna
1	Ambiente Concorrencial	0,914	Excelente
1.1	Ambiente Política / Económica	0,778	Razoável
1.2	Ambiente Mercado	0,695	Fraco
2	Organização Orientada para o Cliente	0,914	Excelente
2.1	Enfoque no Mercado	0,865	Bom
2.2	Enfoque na Qualidade	0,827	Bom
2.3	Enfoque na Atitude dos Colaboradores	0,805	Bom
3	Linguagem da Orientação para o Cliente	0,467	Eliminada
4	Colaboradores Orientados para o Cliente	0,777	Razoável
4.1	Colaboradores Orientados para a satisfação do Cliente	0,931	Excelente
4.2	Colaboradores Orientados para Manipular e Coagir o Cliente	0,757	Razoável
4.3	Colaboradores Orientados para Induzir e Persuadir o Cliente	0,733	Razoável
5	Determinantes da Lealdade do Cliente	0,857	Bom
5.1	Confiança	0,857	Bom
6	Predisposição e os Custos de Mudança	0,662	Fraco
6.1	Custos de Ruptura	0,697	Fraco
6.2	Predisposição à Ruptura	0,690	Fraco
7	<i>Performance</i>	0,894	Bom
7.1	<i>Performance</i> na Retenção dos Clientes	0,862	Bom
7.2	<i>Performance</i> Económica	0,822	Bom
7.3	<i>Performance</i> na Lealdade	0,811	Bom
7.4	<i>Performance</i> na Diferenciação de Serviços	0,777	Razoável

Os resultados indicam que o questionário operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, susceptíveis de medir o conjunto de variáveis latentes proposto, excepto a variável

latente relacionada com a linguagem orientada para o cliente que foi abandonada por não apresentar fiabilidade interna.

5.3 Teste das Hipóteses Básicas

Tendo por base os resultados das análises anteriores e sobre o modelo conceptual verifica-se a necessidade de, por um lado, desdobrar algumas hipóteses, uma vez que algumas variáveis latentes estão a ser explicadas por mais do que uma dimensão e, por outro, associá-las no mesmo modelo de regressão linear múltipla, porque existem hipóteses que têm a mesma variável independente. Para obter a melhor solução, decidiu-se realizar a análise das correlações de Pearson e estimar tantos modelos de regressão linear quanto as variáveis independentes.

Excluída a variável latente relacionada com a linguagem orientada para o cliente, por falta de fiabilidade interna, a terceira hipótese do modelo não será testada.

Para testar as hipóteses usaram-se as novas variáveis resultantes da análise factorial. Assim, reduziu-se o número de variáveis/itens de 17 para 15, correspondentes ao número de componentes ou factores extraídos anteriormente (quadro 23).

5.3.1 Análise das Correlações de Pearson e do MRLM

No sentido de encontrar uma melhor interpretação entre as componentes obtidas e tentar corroborar ou não as hipóteses definidas no modelo conceptual, utilizou-se a análise multivariada para inventariar e hierarquizar estes efeitos.

Assim, utilizou-se a análise de correlação de Pearson e a análise de regressão linear múltipla para testar as hipóteses de investigação. Na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre variável dependente e cada uma das variáveis independentes são usadas para prever a variável dependente. Quanto maior for a correlação melhor é a previsão.

A utilização da análise de correlação de Pearson pressupõe o cumprimento do pressuposto de linearidade da relação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes e o pressuposto da normalidade das distribuições. Através da observação dos diagramas de dispersão, confirmou-se a linearidade das relações entre as variáveis. Porém, em alguns casos, a análise dos graus de assimetria e curtose evidenciou desvios à normalidade das distribuições de algumas variáveis

independentes. Contudo, depois da observação dos gráficos *Q-Q plot*, que se baseiam na distribuição de probabilidades dos valores observados e esperados numa distribuição normal, verificou-se que os seus pontos se sobrepõem na diagonal do gráfico ou na sua proximidade, tendo esses desvios sido considerados pouco significativos, pelo que se prosseguiu com o cálculo das correlações de Pearson.

5.3.2 A Relação entre Ambiente Concorrencial e a Cultura Organizacional OC

A primeira hipótese básica pretende averiguar se existe uma relação positiva entre o ambiente concorrencial e a organização orientada para o cliente. Na prática pretende-se verificar se as duas componentes relacionadas com o ambiente concorrencial justificam de forma positiva a variável latente que mede a orientação para o cliente da organização, sendo esta constituída por três componentes. Para perceber melhor como estas componentes estão relacionadas efectuou-se a análise de correlação de Pearson e obtiveram-se os seguintes resultados:

Quadro 25 – Correlações de *Pearson* para Teste da Hipótese 1

Cultura Organizacional Orientada para...	Ambiente Político-económica	Ambiente Mercado
o Mercado	0,116	0,293**
a Qualidade	0,137	0,313**
a Atitude dos Colaboradores	0,060	0,034

** Correlação significativa ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

Os resultados evidenciam duas correlações positivas, estatisticamente significativas ao nível $p < 0,01$. Por outras palavras, a cultura organizacional orientada para o mercado (R de Pearson = 0,293 com *sig.* = 0,001) e para a qualidade (R de Pearson = 0,313 com *sig.* = 0,001) estão associadas ao ambiente de mercado dos serviços de TI.

A existência de associações lineares relativamente fortes entre a cultura organizacional orientada para o mercado e para a qualidade, e o ambiente de mercado dos serviços de TI (variável independente) permite prever as referidas componentes dependentes. Em consequência, verifica-se que a hipótese 1 se subdivide em duas:

H 1.1 - Há uma relação positiva entre o ambiente de mercado de serviços TI e a cultura organizacional orientada para o mercado;

H 1.2 - Há uma relação positiva entre o ambiente de mercado e a cultura organizacional orientada para a qualidade;

Para melhor visualização, apresenta-se o gráfico das sub-hipóteses identificadas:

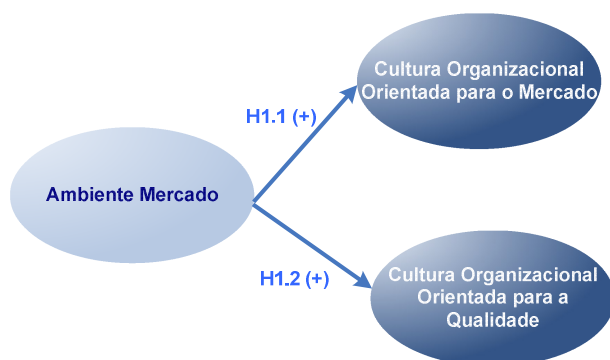


Figura 15 – Modelo Operacional dos Antecedentes da COO

Para testar as duas sub-hipóteses utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) através do método *sptewise*.

Antes da utilização deste modelo foi necessário confirmar os pressupostos da linearidade do fenómeno em estudo, da independência das observações da variável dependente (Y), da normalidade de Y com média e variância constante, da normalidade da variável aleatória residual com média e variância constante (homocedasticidade), do não auto correlação dos resíduos e ainda da independência das variáveis explicativas, ou seja da sua não multicolinearidade. Verificados os pressupostos, prosseguiu-se com a estimação do MRLM, cujos resultados se apresentam no quadro 26.

Quadro 26 – Influência do Mercado na COO para o Mercado

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t	Sig.
Ambiente Mercado	0,072	0,269	3,488	0,001
Ambiente Político-Económica		0,108	1,411	0,160

O quadro acima indica que 7,2% (R2) da variação da Cultural Organizacional Orientada (COO) para o Mercado é explicado pelo ambiente de mercado onde a **everis** compete. Em termos gerais, e considerando o R2 ajustado, o resultado da regressão explica 6,6% da variância do enfoque da organização no mercado de serviços de TI (R2 ajustado = 0,066). Isto significa que o ambiente de mercado tem um fraco poder explicativo da cultura organizacional orientada para o mercado (7,2%), o que indica que foram ignorados factores de extrema importância que explicam 93% da cultura organizacional orientada para o mercado.

A ilação que se poderá retirar é que existe outros factores na **everis** que explicam a cultura organizacional orientada para o mercado. Estes factores não foram incluídos no questionário realizado, portanto surge aqui uma sugestão para investigações futuras. Sabendo que a **everis** aposta na formação dos seus colaboradores e a gestão de topo

tem intrínseco a uma cultura organizacional orientada para o mercado, estes poderão ser dois factores explicativos, não medidos neste estudo, da cultura organizacional orientada para o mercado.

O teste F tem associado um nível de significância reduzido ($F = 12,166$; $p < 0,001$), o que leva à rejeição da hipótese nula dos coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, e permite concluir que o modelo é globalmente válido. Por sua vez, o teste t para a variável independente, que corresponde ao ambiente de mercado tem associado um nível de significância igual a zero, pelo que se conclui que esta variável tem poder explicativo sobre a cultura organizacional orientada para o mercado, sendo o seu coeficiente diferente de zero.

Sendo assim, a hipótese H 1.1 prevê a relação positiva entre o ambiente de mercado e a cultura organizacional orientada para o mercado foi corroborada ($\beta_1 = 0,269$; $t = 3,488$; $p < 0,001$).

Através da análise da correlação de Pearson entre as referidas componentes não se verificou nenhuma correlação relativamente ao componente ambiente político-económico. Portanto era de esperar que fosse excluída pelo MRLM, o que realmente se verificou, apresentando um valor não é significativo ($p > 0,05$) no teste t. Isto significa que o ambiente político e económico é percebido pelos colaboradores da **everis** como não tendo capacidade para explicar a orientação da organização para o mercado.

Efectuando a análise de regressão múltipla, agora, para testar a hipótese H1.2, ou seja, a influência do ambiente no mercado de serviços de TI na orientação da **everis** para a qualidade.

Quadro 27 – Influência do Mercado na COO para a Qualidade

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística <i>t</i>	Sig.
Ambiente Mercado	0,083	0,288	3,753	0,000

Para os colaboradores da **everis** o ambiente de mercado explica 8,3% ($R^2=0,083$) da variação da cultura organizacional orientada para a qualidade. Por outras palavras, o ambiente de mercado tem um fraco poder explicativo da cultura organizacional orientada para a qualidade, denotando que foram ignorados factores importantes que explicam 92% da cultura organizacional orientada para a qualidade.

A dedução que se pode retirar é que a **everis** tem outros factores que explicam a cultura organizacional orientada para a qualidade que não foram medidos neste estudo. A

qualidade é um dos valores da empresa, sustentado pela formação dos colaboradores e pela cultura da mesma, tendo os gestores de topo a missão de disseminar este valor.

Como o teste F tem associado um nível de significância nulo ($F = 14,088$; $p < 0,000$), rejeita-se a hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes são nulos e concluir-se que o modelo é globalmente válido. Relativamente ao teste t para a variável independente, em causa, pode-se concluir que esta variável tem poder explicativo sobre o enfoque da organização para a qualidade, porque está associada um nível de significância igual a zero.

Posto isto confirma-se a existência de uma relação positiva, embora baixa, entre o ambiente de mercado e a cultura organizacional orientada para a qualidade foi corroborada ($\beta_1 = 0,288$; $t = 3,753$; $p < 0,000$).

Em resumo, a hipótese 1 pode considera-se corroborada, no que diz respeito à influência do ambiente de mercado de serviços de TI numa cultura da **everis** orientada para o mercado e para a qualidade.

5.3.3 Antecedentes da OC dos Colaboradores da **everis**

A segunda hipótese do modelo conceptual pretende medir a influência positiva da organização orientada para o cliente nos seus colaboradores com a mesma orientação. Com base nos resultados da análise factorial exploratória, a variável latente que mede a orientação para o cliente dos colaboradores é uma variável multidimensional constituída por três componentes. De forma a compreender melhor como estão relacionadas, procedeu-se à análise da correlação entre as dimensões (variáveis dependentes e variáveis independentes). O quadro 28 evidencia o resultado destas correlações.

Quadro 28 – Correlações de *Pearson* para Teste da Hipótese 2

Colaboradores orientados ...	COO para o Mercado	COO para a Qualidade	COO para a Atitude dos Colaboradores
à Satisfação do Cliente	0,235*	0,582**	0,354**
para Manipular e Coagir o Cliente	0,023	-0,039	0,159
para Induzir e Persuadir o Cliente	0,182	-0,142	-0,066

** Correlação significativa ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

* Correlação significativa ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

Observa-se a existência de associações, estatisticamente positivas, entre as três dimensões da cultura organizacional orientada para o cliente (mercado, qualidade e atitude dos colaboradores) e uma das dimensões da orientação para o cliente dos colaboradores da **everis**, nomeadamente, aquela que diz respeito aos colaboradores

orientados para a satisfação do cliente. No quadro acima, confirma-se que estas correlações positivas são estatisticamente significativas ao nível $p < 0,01$.

Analisando cada relação de forma individual, verifica-se que uma relaciona os colaboradores orientados à satisfação do cliente tanto com a cultura organizacional orientada na qualidade (R de Pearson = 0,582 com *sig.* = 0,000), como na atitude ou comportamento dos colaboradores (R de Pearson = 0,354 com *sig.* = 0,000). Assim, pode-se inferir que a orientação para a satisfação do cliente dos colaboradores da **everis** é influenciada pela cultura da empresa, centrada na qualidade e na atitude dos colaboradores de contacto.

Para além disso, observa-se uma correlação positiva, estatisticamente significativa ao nível $p < 0,05$, entre os colaboradores orientados para a satisfação do cliente e a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI (R de Pearson = 0,235 com *sig.* = 0,012). Isto quer dizer que, apesar de esta relação ser mais fraca do que as relações mencionadas anteriormente, os colaboradores da **everis**, também são influenciados de alguma forma por uma cultura organizacional orientada para o mercado.

Assim, a existência de associações lineares relativamente fortes entre os colaboradores orientados para a satisfação do cliente (variável dependente) e as dimensões da cultura organizacional fazem crer que estas possam ter capacidade para explicar as variáveis da orientação para cliente dos colaboradores de contacto.

Neste sentido, os resultados das correlações de Pearson permitem reformular a segunda hipótese da investigação e a simplificar o modelo operacional apresentado na figura 9. Recorde-se que a terceira hipótese foi abandonada pelo facto das dimensões do discurso empresarial não apresentarem consistência interna. Pretende-se, assim, confirmar se as dimensões da organização orientada para os clientes têm influência positiva na orientação para a satisfação dos clientes por parte dos colaboradores.

Para o efeito, desdobrou-se a H2 nas sub-hipóteses abaixo apresentadas e redesenhou-se o modelo (figura 16) que será estimado através da regressão linear múltipla, adaptando o método *sptewise*.

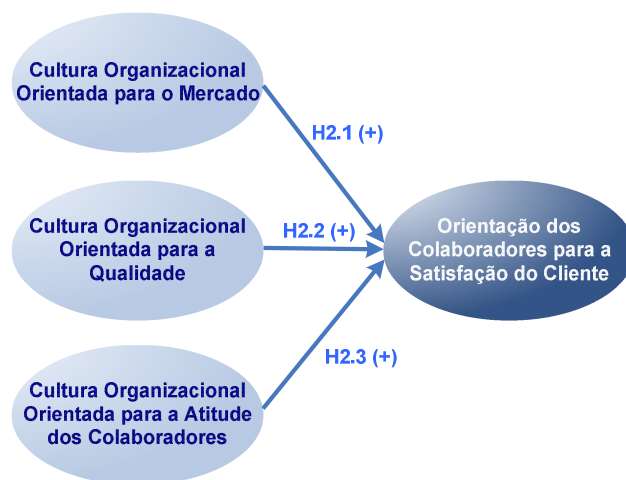


Figura 16 – Modelo Operacional dos Antecedentes da OCSC

Tendo em consideração as dimensões da cultura organizacional orientada para o cliente, as sub-hipóteses a testar são as seguintes:

- H 2.1 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o mercado e a orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente;
- H 2.2 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para a qualidade e a orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente;
- H 2.3 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para a atitude dos colaboradores e a orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente;

Após a análise do resultado do MRLM (quadro 28) verifica-se que a cultura organizacional orientada para a qualidade explica 29,9% da orientação dos colaboradores para a satisfação dos clientes. Adicionalmente, a cultura organizacional orientada para a atitude do colaborador explica 11,3% (R^2) da variação da orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente e a cultura organizacional orientada para o mercado acresce 4,9% (R^2).

Quadro 29 – Influência da COO na Satisfação do Cliente

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística <i>t</i>	Sig.
COO para a Qualidade	0,299	0,547	9,247	0,000
COO para a Atitude dos Colaboradores	0,113	0,337	5,695	0,000
COO para o Mercado	0,049	0,222	3,752	0,000

Globalmente, as 3 dimensões da cultura organizacional orientada para o cliente (enfoque na qualidade, na atitude dos colaboradores e no mercado) explicam 46,1% da variação da orientação dos colaboradores para a satisfação dos clientes. Isto quer dizer que a orientação dos colaboradores da **everis** para a satisfação do cliente é influenciada

fortemente e de forma positiva pela cultura organizacional orientada para a qualidade, para a atitude ou comportamentos dos colaboradores e para o mercado de serviços de TI. Esta ilação não é surpreendente uma vez que um dos valores da **everis** é a qualidade, a atitude faz parte do *slogan* da empresa “*attitude makes the difference*” e a orientação para mercado de serviços de TI é um sentimento que está intrínseco na sua cultura. Isto é, como estes factores são o enfoque da **everis** é natural que exista uma grande aposta na orientação e formação dos seus colaboradores neste sentido. Assim, a empresa criou e sustenta uma cultura organizacional orientada para a qualidade, a atitude e o mercado que influencia os seus colaboradores atingir um dos objectivos finais da empresa que é a satisfação do cliente.

Sabendo que o teste F para o modelo tem associado um nível de significância reduzido ($F = 44,009$; $p < 0,000$), rejeita-se a hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes são nulos, e conclui-se que o modelo é globalmente válido. O teste t para as variáveis independentes, ou seja, o enfoque da organização na qualidade ($\beta_1 = 0,547$; $t = 9,247$; $p < 0,000$), na atitude e comportamentos dos colaboradores ($\beta_2 = 0,337$; $t = 5,695$; $p < 0,000$) e no mercado de serviços de TI ($\beta_3 = 0,222$; $t = 3,752$; $p < 0,000$) tem associado um nível de significância igual a zero, assim, confirma-se que estas variáveis têm um poder explicativo sobre os colaboradores orientados para a satisfação do cliente.

Conclui-se que a segunda hipótese foi corroborada pois a cultura organizacional orientada para o cliente, desagradada nas 3 dimensões com enfoque na qualidade, na atitude ou no comportamento dos colaboradores e no mercado de serviços de TI, influência de forma positiva a orientação dos colaboradores para o cliente, nomeadamente para a satisfação do cliente.

5.3.4 Determinantes da Confiança

Com base na literatura e respeitando o modelo operacional representado na figura 10 pretende-se testar as hipóteses quatro, cinco e seis, isto é, se a cultura organizacional orientada para o cliente, a orientação para o cliente dos colaboradores e o valor relacional são determinantes da confiança (variáveis independentes).

Recordando as hipóteses referidas, a hipótese quatro pretende avaliar se a cultura organizacional orientada para o cliente tem um impacto positivo na confiança dos clientes, a hipótese cinco pretende testar se os colaboradores orientados para o cliente tem um efeito positivo na confiança e a hipótese seis prevê que o valor relacional está

associado à confiança. Para melhor compreender como todas estas dimensões se relacionam entre si, procedeu-se à análise das correlações, apresentando-se seguidamente os resultados:

Quadro 30 – Correlações de *Pearson* para Teste das Hipóteses 4, 5 e 6

	G2F1	G2F2	G2F3	G4F1	G4F2	G4F3	G6F1	G6F2
Confiança	0,344**	0,219*	0,154	0,263**	0,107	0,018	0,015	0,066

** Correlação significativa ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

* Correlação significativa ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

Legenda:

- G2F1 – Cultura Organizacional Orientada para o Mercado
- G2F2 – Cultura Organizacional Orientada para a Qualidade
- G2F3 – Cultura Organizacional Orientada para a Atitude dos Colaboradores
- G4F1 – Colaboradores Orientados para a Satisfação do Cliente
- G4F2 – Colaboradores Orientados para Manipular e Coagir o Cliente
- G4F3 – Colaboradores Orientados para Induzir e Persuadir o Cliente
- G6F1 – Custos de Ruptura
- G6F2 – Predisposição à Ruptura

O quadro anterior confirma que existem duas correlações positivas, estatisticamente significativas ao nível $p < 0,01$. Uma relaciona a confiança com a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI (R de Pearson = 0,344 com *sig.* = 0,000), e outra associa a confiança com os colaboradores orientados para a satisfação do cliente (R de Pearson = 0,263 com *sig.* = 0,005). Observa-se ainda uma correlação positiva estatisticamente significativa ao nível $p < 0,05$, entre a confiança e a cultura organizacional orientada para a qualidade (R de Pearson = 0,219 com *sig.* = 0,022). A existência de associações lineares relativamente fortes entre a confiança e com pelo menos uma variável independente indica a possibilidade das dimensões associadas, sendo elas, a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI, os colaboradores orientados para a satisfação do cliente e a cultura organizacional orientada para a qualidade conseguirem explicar a variação do comportamento da variável dependente, que neste caso, é a confiança. Para validar esta afirmação estimou-se o MRLM através do método *sptewise*, confirmados os pressupostos do mesmo.

Quadro 31 – Os Determinantes da Confiança

	R Square Change	Coeficiente Beta	Estatística <i>t</i>	Sig.
COO para o Mercado	0,103	0,322	4,330	0,000
COO para a Qualidade	0,042	0,204	2,746	0,007

O quadro anterior revela que 10,3% (R^2) da variação da confiança é explicado pela componente relacionada com a cultura organizacional para o mercado de serviços de

TI. A cultura organizacional orientada para a qualidade introduz uma explicação adicional de 4,2% ao modelo, que globalmente se cifra nos 14,5%. Isto quer dizer que a confiança é explicada pela cultura organizacional orientada para o mercado e para a qualidade que parecem representar determinantes da confiança no cliente.

Analisando o teste F para o modelo verifica-se que está associado um nível de significância reduzido ($F = 13,146$; $p < 0,000$). Rejeita-se, deste modo, a hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes são nulos e conclui-se que o modelo é globalmente válido. O teste t para as variáveis independentes, ou seja, o enfoque da organização no mercado de serviços de TI ($\beta_1 = 0,322$; $t = 4,330$; $p < 0,000$) e na qualidade ($\beta_2 = 0,204$; $t = 2,746$; $p < 0,007$), tem associado um nível de significância próximo de zero, apesar da segunda variável não ter um nível de significância igual a zero é suficiente pequeno para ser considerado válido ($p < 0,05$), logo, confirma-se que estas variáveis têm um poder explicativo sobre a confiança.

Uma das conclusões que se podem retirar, após esta análise é que a hipótese quatro foi corroborada uma vez que o modelo prevê um efeito positivo entre a confiança e cultural organizacional orientada para a qualidade e para o mercado de serviços TI. No entanto, as hipóteses cinco e seis não foram corroboradas, dado que o modelo excluiu as componentes associadas a estas variáveis latentes, ou seja, os colaboradores orientados para o cliente e o valor relacional não explicam a confiança. Portanto, os determinantes da confiança são, apenas, a cultura organizacional orientada para a qualidade e para o mercado de serviços de TI.

5.3.4.1 Antecedentes da *Performance*

Enquanto os conceitos atrás citados se apresentam como variáveis independentes e por vezes dependentes, nas relações intermédias, a *performance* organizacional representa, neste estudo, a variável claramente dependente.

Antes de testar as hipóteses 7, 8 e 9 procedeu-se à análise das correlações, com o objectivo de perceber melhor a relação entre as dimensões da *performance* e as dimensões da cultura organizacional orientada para o cliente, a orientação para o cliente dos colaboradores e a confiança.

Quadro 32 – Correlações de *Pearson* para Teste das Hipótese 7, 8 e 9

	G2F1	G2F2	G2F3	G4F1	G4F2	G4F3	G5F1
<i>Performance</i> na Retenção dos Clientes	0,214*	0,022	0,002	0,065	-0,114	0,118	0,057
<i>Performance</i> Económica	0,272**	0,309**	0,117	0,384**	0,216*	-0,030	0,104
<i>Performance</i> da Lealdade	0,162	0,363**	0,133	0,436**	-0,042	0,001	0,397**
<i>Performance</i> da Diferenciação de Serviços	0,225*	-0,279**	0,345**	0,073	0,058	0,195*	0,104

** Correlação significativa ao nível 0,01 ($p < 0,01$)

* Correlação significativa ao nível 0,05 ($p < 0,05$)

Legenda:

G2F1 – Cultura Organizacional Orientada para o Mercado

G2F2 – Cultura Organizacional Orientada para a Qualidade

G2F3 – Cultura Organizacional Orientada para a Atitude dos Colaboradores

G4F1 – Colaboradores Orientados para a Satisfação do Cliente

G4F2 – Colaboradores Orientados para Manipular e Coagir o Cliente

G4F3 – Colaboradores Orientados para Induzir e Persuadir o Cliente

G5F1 – Confiança

Das 27 correlações, apenas 12 são estatisticamente significativas. Verifica-se que quanto mais a **everis** tem uma cultura organizacional orientada para o mercado maior é a sua *performance* em termos de retenção de clientes (R de *Pearson* = 0,214 com *sig.* = 0,025).

A *performance* económica é fortemente determinada por uma cultura organizacional orientada para o mercado de serviços TI (R de *Pearson* = 0,309 com *sig.* = 0,004), para a qualidade (R de *Pearson* = 0,272 com *sig.* = 0,001) e para colaboradores orientados para a satisfação do cliente (R de *Pearson* = 0,384 com *sig.* = 0,000). Com menor nível de significância mas, ainda, suficiente para referenciar que quanto mais os colaboradores forem orientados para manipular e coagir o cliente melhor será a *performance* económica da empresa. Pode-se deduzir que a *performance* económica da **everis** é influenciada positivamente pela cultura organizacional e dos seus colaboradores, ambos orientados para o cliente.

A *performance* da lealdade tem uma relação positiva, estatisticamente significativa, com a cultura organizacional orientada para a qualidade (R de *Pearson* = 0,363 com *sig.* = 0,000), com os colaboradores orientados para a satisfação do cliente (R de *Pearson* = 0,436 com *sig.* = 0,000) e com a confiança (R de *Pearson* = 0,397 com *sig.* = 0,000).

A **everis** tem uma maior *performance* nos serviços diferenciados quanto maior for a sua cultura organizacional orientada para o mercado (R de *Pearson* = 0,225 com *sig.* =

0,018) e para a atitude ou comportamentos dos seus colaboradores (R de Pearson = 0,345 com *sig.* = 0,000). Em contrapartida, existe uma correlação negativa, estatisticamente significativa ao nível $p < 0,01$, que significa que quanto menor for a cultura organizacional orientada para a qualidade maior *performance* nos serviços diferenciados terá a *everis* (R de Pearson = -0,279 com *sig.* = 0,003). Esta evidência justifica-se pela qualidade dos serviços ser suportada por metodologias rigorosas de procedimentos, como por exemplo CMMI, não estimulando a inovação ou diferenciação dos serviços prestados ao cliente. Para além disto, ainda, existem dois factores que influenciam positivamente a *performance* nos serviços diferenciados, apesar de terem uma relação com níveis de significância inferiores ($p < 0,05$). Este factores são a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI e os colaboradores orientados para induzir e persuadir o cliente.

A existência de correlações, estatisticamente significativa, entre as variáveis anteriormente referidas (quadro 31), permite antever que as variáveis independentes terão capacidade para explicar a *performance*. Contudo, tratando-se esta de uma variável multidimensional é necessário reformular as H7, H8 e H9.

Em consequência, as hipóteses que têm como variável dependente a *performance*, desdobrando-as, para se contemplar as suas quatro dimensões, passando a ter a seguinte redação:

- H 7.1 - Há uma relação positiva entre a confiança e a *performance* baseada na lealdade
- H 8.1 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI e a *performance* na retenção dos clientes;
- H 8.2 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o cliente, que engloba orientação para o mercado de serviços de TI e para a qualidade, e a *performance* económica;
- H 8.3 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para a qualidade e a *performance* na lealdade;
- H 8.4 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o mercado, para a atitude ou comportamentos dos colaboradores e a *performance* nos serviços diferenciados
- H 8.5 - Há uma relação negativa entre a cultura organizacional orientada para a qualidade e a *performance* nos serviços diferenciados;

H 9.1 - Há uma relação positiva entre os colaboradores orientados para o cliente, que inclui a satisfação do cliente, sua manipulação e coação, e a *performance* económica;

H 9.2 - Há uma relação positiva entre os colaboradores orientados para a satisfação do cliente e a *performance* na lealdade;

H 9.3 - Há uma relação positiva entre os colaboradores orientados para induzir e persuadir o cliente e a *performance* nos serviços diferenciados;

Na sequência do desdobramento das hipóteses de estudo, é necessário redesenhar os modelos operacionais apresentado na figura 11 que será subdividido em quadro, tantos quantas as dimensões da performance (figura 17.1, 17.2, 17.3 e 17.4).

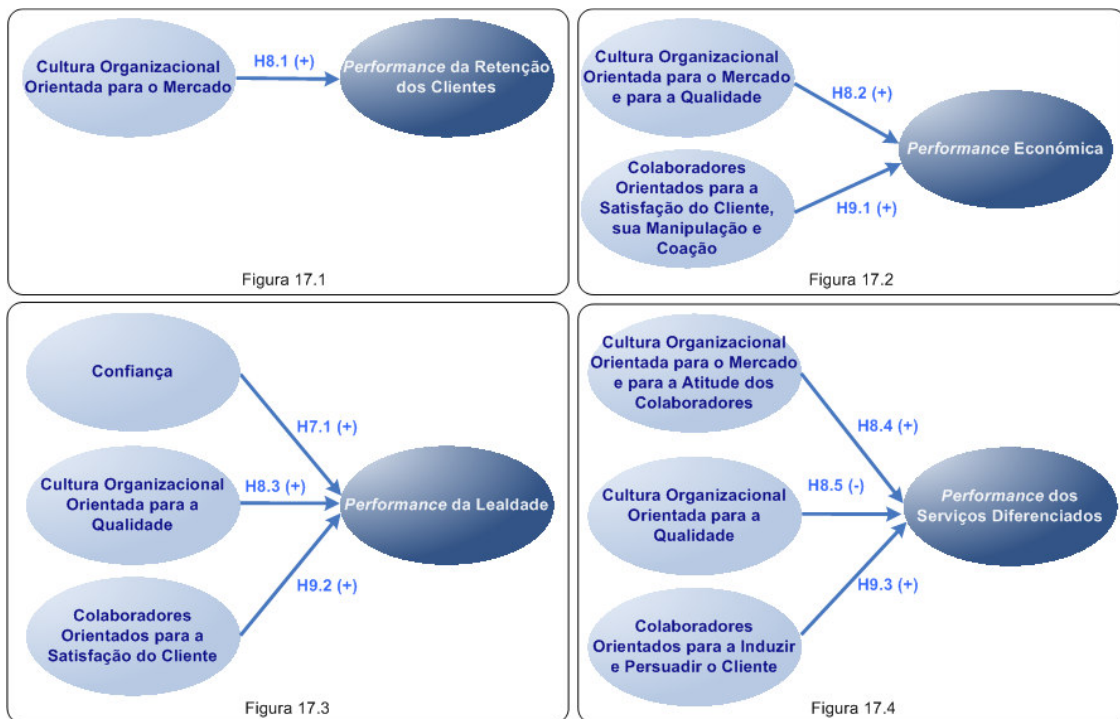


Figura 17 – Modelos Operacionais dos Antecedentes das Dimensões da *Performance*

Para estimar os modelos utilizou-se a regressão linear simples para o modelo representado na figura 17.1 e a RLM para os restantes modelos, adoptando, nestes casos o método *sptewise*.

Iniciou-se a análise pela *performance* da retenção dos clientes, tendo-se obtido os resultados apresentados no quadro seguinte:

Quadro 33 – Influencia dos Antecedentes na *Performance* de Retenção dos Clientes

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística <i>t</i>	Sig.
COO para o Mercado	0,040	0,200	2,548	0,012

Os resultados ilustrados no quadro anterior indicam que 4,0% (R^2) da variação da *performance* da retenção dos clientes é explicada pela cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI. A dedução que se pode retirar é que a cultura organizacional orientada para o mercado tem pouco poder explicativo da *performance* na retenção dos clientes, denotando que foram ignorados factores importantes que explicam 96% da variação desta variável dependente.

O teste F mostra um nível de significância reduzido ($F = 6,494$; $p < 0,012$), o que significa que a rejeição da hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes são nulos, e deduz-se que o modelo é globalmente válido. O teste t para a variável independente, ou seja, a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI ($\beta_1 = 0,200$; $t = 2,548$; $p < 0,012$) tem um nível de significância próximo de zero, isto é, o facto do nível de significância não ser exactamente igual a zero, não indica que a variável independente não explica a variável dependente, desde que o nível de significância seja inferior a 0,05, que é o caso, e é suficiente para ser considerado válido. Deste modo, confirma-se que esta variável tem um poder explicativo sobre a *performance* na retenção dos clientes.

Por conseguinte, corrobora-se a hipótese H8.1 que prevê uma relação positiva entre a *performance* na retenção dos clientes e a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI.

Em seguida procede-se à análise da *performance* económica:

Quadro 34 – Influencia dos Antecedentes na *Performance* Económica

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t	Sig.
Colaboradores Orientados à Satisfação do Cliente	0,137	0,331	4,508	0,000
Colaboradores Orientados para Manipular e Coagir o Cliente	0,046	0,211	2,947	0,004
COO para o Mercado	0,030	0,176	2,404	0,017

A leitura do quadro anterior mostra que 13,7% (R^2) da variação da *performance* económica é explicado pela componente relacionada com os colaboradores orientados para a satisfação do cliente. Os colaboradores orientados para manipular e coagir o cliente introduzem uma explicação adicional de 4,6%, e finalmente a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI, acrescenta 3,0% à capacidade explicativa do modelo, que globalmente se resume aos 21,2%.

Sabendo que o teste F para o modelo tem associado um nível de significância nula ($F = 13,839$; $p < 0,000$), rejeita-se a hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das

variáveis independentes são nulos e conclui-se que o modelo é globalmente válido. O teste *t* para as variáveis independentes, ou seja, os colaboradores orientados para a satisfação do cliente ($\beta_1 = 0,331$; $t = 4,508$; $p < 0,000$), os colaboradores orientados para manipular e coagir o cliente ($\beta_2 = 0,211$; $t = 2,947$; $p < 0,004$), e a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI ($\beta_3 = 0,176$; $t = 2,404$; $p < 0,017$) têm associado um nível de significância igual a zero ou próximo de zero, deste modo, confirma-se que estas variáveis têm um poder explicativo sobre a *performance* económica.

Consequentemente, confirma-se que existe uma relação positiva entre a *performance* económica e a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI, os colaboradores orientados para a satisfação do cliente, para sua manipulação e coação. No entanto, confirmou-se que a *performance* económica não é explicada pela cultura organizacional orientada para a qualidade, apesar de ter uma correlação forte com a mesma. Contudo, pode-se dizer que as hipóteses H8.2 e H9.1 foram corroboradas no seu global, porque a *performance* económica não deixa de ter ligação às suas variáveis latentes, tanto associada à cultura organizacional orientada para o cliente como aos colaboradores com a mesma orientação.

Em seguida procede-se à análise da *performance* da lealdade dos clientes:

Quadro 35 – Influencia dos Antecedentes na *Performance* da Lealdade

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística <i>t</i>	Sig.
Colaboradores Orientados para a Satisfação do Cliente	0,177	0,342	4,810	0,000
Confiança	0,090	0,311	4,372	0,000

O quadro anterior revela que 17,7% (R^2) da *performance* na lealdade é explicado pela componente relacionada com os colaboradores orientados para a satisfação do cliente. A confiança introduz uma explicação adicional de 9,0% ao modelo, que globalmente se resume em 26,7%.

Analisando o teste *F* para o modelo verifica-se que está associado um nível de significância nulo ($F = 28,279$; $p < 0,000$). Assim, rejeita-se a hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes são nulos, e conclui-se que o modelo é globalmente válido. O teste *t* para as variáveis independentes, ou seja, os colaboradores orientados para a satisfação do cliente ($\beta_1 = 0,342$; $t = 4,810$; $p < 0,000$) e a confiança ($\beta_2 = 0,311$; $t = 4,372$; $p < 0,000$), têm associado um nível de significância igual de zero, portanto, confirma-se que estas variáveis têm um poder explicativo sobre a *performance* da lealdade.

Em suma, confirma-se que existe uma relação positiva entre a *performance* na lealdade e os colaboradores orientados para a satisfação do cliente e a confiança. No entanto, confirmou-se que a *performance* na lealdade não é explicada pela cultura organizacional orientada para a qualidade, apesar de ter uma correlação forte com a mesma. Contudo, pode-se dizer que as hipóteses H7.1, H8.3 e H9.2 foram corroboradas parcialmente, uma vez que só existe ligação com as variáveis latentes associadas aos colaboradores orientados para o cliente e a sua confiança nos clientes.

Finalmente efectua-se à análise da *performance* nos serviços diferenciados:

Quadro 36 – Influencia dos Antecedentes na *Performance* dos Serviços Diferenciados

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística <i>t</i>	Sig.
COO para a atitude dos Colaboradores	0,105	0,333	4,707	0,000
COO para a Qualidade	0,068	-0,241	-3,379	0,001
COO para o Mercado	0,044	0,185	2,580	0,011
Colaboradores Orientados para Induzir e Persuadir o Cliente	0,021	0,147	2,034	0,044

Na leitura do quadro anterior verifica-se que 10,5% (R^2) da variação da *performance* dos serviços diferenciados é explicado pela componente relacionada com a cultura organizacional orientada para a atitude dos colaboradores, a qualidade introduz uma explicação adicional de 6,8%, o mercado de serviços de TI explica mais 4,4% e, finalmente, os colaboradores orientados para induzir e persuadir o cliente acrescentam 2,1% à capacidade explicativa do modelo, que globalmente explica 23,8% da variação da *performance* dos serviços diferenciados.

Sabendo que o teste *F* para o modelo tem associado um nível de significância nula ($F = 11,916$; $p < 0,000$), rejeita-se a hipótese nula onde os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes são nulos e conclui-se que o modelo é globalmente válido. O teste *t* para as variáveis independentes, isto é, a cultura organizacional para a atitude dos colaboradores ($\beta_1 = 0,333$; $t = 4,707$; $p < 0,000$), para a qualidade ($\beta_2 = -0,241$; $t = -3,379$; $p < 0,001$), para o mercado de serviços de TI ($\beta_3 = 0,185$; $t = 2,580$; $p < 0,011$) e os colaboradores orientados para induzir e persuadir o cliente ($\beta_4 = 0,147$; $t = 2,034$; $p < 0,044$) têm associado um nível de significância igual a zero ou próximo de zero, deste modo, confirma-se que estas variáveis têm um poder explicativo sobre a *performance* na diferenciação dos serviços. O facto da cultura organizacional para a qualidade ter um β negativo significa que tem uma influencia negativa na *performance* da diferenciação dos serviços, ou seja, quanto menor for a cultura organizacional orientada para a qualidade maior é a *performance* dos serviços diferenciados.

Consequentemente, corrobora-se as hipóteses H8.4 e H9.3 que prevêm uma relação positiva entre a *performance* dos serviços diferenciados e a cultura organizacional orientada para a atitude dos colaboradores, para o mercado de serviços de TI e os colaboradores orientados para induzir e persuadir o cliente. Por último, a hipótese H8.5 é, também, corroborada uma vez que prevê uma relação negativa entre a *performance* dos serviços diferenciados e a cultura organizacional orientada para a qualidade.

5.4 Discussão dos Resultados

Este ponto tem como objectivo debater os resultados obtidos anteriormente. A discussão desses resultados será feita respeitando a sequência lógica que foi usada para testar as hipóteses de investigação.

A literatura refere que o meio envolvente é um factor explicativo das opções estratégicas e da rendibilidade das organizações (Porter, 1980), a **everis** não é excepção. Sendo uma empresa inserida num mercado de serviços de TI, maduro e agressivo é natural que a sua cultura organizacional seja fortemente influenciada pelo ambiente concorrencial, nomeadamente pelo ambiente do próprio mercado, de acordo com os resultados obtidos nesta investigação.

A influência do ambiente do mercado na cultura organizacional justifica-se pelo facto desta abranger três áreas que derivam directamente do ambiente de mercado (Flamholtz, 2001). A primeira é o relacionamento com os clientes que depende da estabilidade do mercado, uma vez que os serviços de consultoria TI têm como objectivo realizar optimizações e melhoramentos nos sistemas e nos processos informáticos das organizações, normalmente este tipo de serviços são realizados com um mercado estável, caso contrário as empresas não irão correr riscos desnecessários na implementação de alterações ou novos sistemas informáticos. A segunda é o relacionamento da própria empresa com os seus colaboradores que se encontra fragilizado, por um lado, devido aos seus bons profissionais serem regularmente aliciados pela concorrência, sobretudo quando se verifica crescimento de mercado. Por outro, caso uma empresa se encontre em rápido crescimento, tal como a **everis** que regista uma taxa de crescimento de 20% ao ano, terá que ir ao mercado procurar pessoas com experiência para integrar nos seus quadros. Estes novos colaboradores não estão alinhados com a cultura organizacional da **everis** e poderão por em causa a mesma por falta de conhecimento. Por último, é intuitivo que os padrões de desempenho organizacional resultem das variações do mercado de serviços TI, por

exemplo se o valor da receita baixa, mantendo-se o serviço prestado é normal que o valor do colaborador para o mercado se mantenha ou decresça.

Sendo a **everis** uma empresa prestadora de serviços de TI, com cerca de 160 colaboradores, em Portugal, apostando na qualidade do recrutamento, na formação e na cultura organizacional para obter profissionais altamente motivados, com grande qualidade humana e profissional, para alcançar o êxito em conjunto com os seus clientes, é de esperar e os resultados vieram mostrar que os colaboradores da **everis** sentem que, tanto a cultura da sua empresa como eles próprios têm uma orientação focada no cliente. Tendo como antecedentes desta orientação a cultura organizacional orientada para o mercado, a qualidade e a atitude ou comportamentos dos colaboradores.

Para além da cultura organizacional, o discurso empresarial é um antecedente da orientação para o cliente. Todavia, uma empresa pode adoptar um discurso empresarial orientado para o cliente investindo em acções de formação dos colaboradores, em recursos e sistemas de recompensa (Siguaw *et al.* 1994). Contudo, nesta investigação as dimensões do discurso empresarial não apresentaram consistência interna, pelo que foram abandonadas. Tudo parece indicar, neste caso de estudo, que os colaboradores da **everis** não percebem o discurso empresarial como um factor influenciador da sua orientação para o cliente.

Segundo a percepção dos colaboradores da **everis**, tanto a sua cultura organizacional como a sua orientação convergem para o cliente. Será que essa convergência para a OC é haver confiança entre as partes? A resposta é não, segundo Jaworki e Kohli (1993) as alterações constantes das necessidades e das expectativas dos clientes na entrega dos serviços de alta qualidade requerem um estudo permanente e uma resposta imediata às necessidades dos clientes. Com base nos resultados obtidos, a cultura organizacional da **everis** orientada para a qualidade e para o mercado de serviços de TI influencia, positivamente, a confiança no cliente. Todavia, a relação entre os colaboradores orientados para o cliente e a confiança nos clientes não foi observada no caso de estudo.

O valor relacional é outro determinante da confiança, mas este neste estudo foi excluído. Segundo a literatura, quanto maior é a predisposição dos clientes para a mudança e menores são os custos de mudança, menor é o valor relacional e, consequentemente, menor é a sua lealdade (Marques, 2003). Na visão dos colaboradores da **everis** este não é um determinante da confiança nos clientes, talvez

porque o cliente procura a **everis** não pelo preço do serviço, mas porque acredita na capacidade da empresa para apresentar, conhecer e implementar soluções óptimas de acordo com as necessidades do cliente. Daí a predisposição para a mudança seja baixa, até porque antes da prestação do serviço existe um acordo formalizado através de um contrato. Porém não significa que o valor seja baixo, mas apenas que os colaboradores não percebem como sendo relevante. Outro factor que poderá influenciar esta percepção dos colaboradores é a diversidade de clientes da **everis** e o tipo de serviço maioritariamente prestado pela empresa. A maioria dos projectos realizados pela **everis** são de curto prazo e implementados em vários clientes, ou seja, existe uma rotação muito grande dos colaboradores pelos diversos clientes. Esta rotatividade poderá ser interpretada como uma facilidade que a empresa tem em mudar de cliente.

Com base nos resultados obtidos a variação da confiança tem nos clientes uma fraca explicação (14%) pelos factores analisados, o que indica que foram ignorados outros determinantes importantes. Posto isto, deixa-se mais uma sugestão para uma futura investigação, que será perceber o porquê dos colaboradores da **everis** não se perceberem como sendo importantes na confiança que depositam nos seus clientes, aparentemente, essa confiança dependerá mais do comportamento dos clientes do que da atitude dos colaboradores.

A análise realizada aos modelos relacionados com a *performance* foi bastante complexa, devido ao facto desta variável se ter desagregado em quatro dimensões: a *performance* na retenção dos clientes, a *performance* económica, a *performance* da lealdade e a *performance* dos serviços diferenciados.

De forma geral, os resultados obtidos, através do modelo de regressão linear, revelam níveis de significância aceitáveis em todos os modelos propostos, demonstrando que quanto maior for a cultura organizacional da **everis** orientada para o mercado maior será a sua *performance* na retenção dos clientes. Quanto maior a cultura organizacional da **everis** orientada para a qualidade e para o mercado de serviços TI, e os seus colaboradores orientados na satisfação do cliente e sua manipulação e coação melhor será a *performance* económica. Quanto maior for a orientação para o cliente dos colaboradores da **everis** e a confiança nos seus clientes melhor será a *performance* da lealdade. Por último, quanto maior for a cultura organizacional orientada para a atitude ou comportamentos do cliente e para o mercado de serviços TI, e os colaboradores orientados para induzir e persuadir os clientes melhor será a *performance* dos serviços diferenciados.

Segundo a percepção dos colaboradores da **everis**, se a empresa investir na recolha, na análise e na avaliação da informação de mercado, trabalhando-a com o objectivo de prever a mudança e a tendência dos comportamentos e atitudes tanto da concorrência como dos clientes irá ter informação necessária para ajudar e apoiar os seus clientes na tomada de decisões. Para além disso, terá melhores condições de responder às necessidades dos clientes e, conseqüentemente estes tenderão a manter o mesmo fornecedor. Assim, a **everis** irá melhorar a sua taxa de retenção dos clientes e a sua rentabilidade.

A *performance* económica da **everis** foi medida através da taxa de crescimento das vendas, do grau de sucesso dos serviços prestados, do crescimento da quota de mercado, do lucro operacional em relação às vendas e do retorno do investimento da empresa, segundo as percepções dos inquiridos. Deste modo, é intuitivo que a empresa orientada para a qualidade e para o mercado de serviços, com ajuda dos seus colaboradores orientados para a satisfação, manipulação e coacção do cliente com o intuito de aumentar as vendas e os indicadores associados a estas, tenha uma melhor taxa económica, como por exemplo, o sucesso da prestação do serviço depende da qualidade do mesmo e a continuidade da prestação do serviço depende da satisfação do cliente.

O valor, a satisfação e a lealdade do cliente estão, segundo a literatura, relacionadas, positivamente, com a orientação para o cliente dos colaboradores de contacto e a confiança nos seus clientes. O estudo do caso **everis** vem confirmar desta relação, ou seja, a empresa terá melhor *performance* na lealdade quanto maior for a orientação para o cliente dos seus colaboradores e a confiança nos seus clientes.

A pré-disposição da **everis** para a diferenciação, segundo os seus colaboradores, depende da cultura organizacional orientada para a atitude ou comportamentos do cliente, inserido no mercado, neste caso, de serviços de TI. Só uma empresa possuidora de informação de mercado, incluído a informação dos seus clientes é que tem condições de inovar e procurar novas soluções que venham de encontro às necessidades e desejos dos seus clientes.

Uma peculiaridade interessante que se observou neste estudo foi, segundo a percepção dos colaboradores da **everis**, quanto menor for a cultura organizacional orientada para a qualidade maior será a *performance* nos serviços diferenciados. O que faz algum sentido, visto que a qualidade tem como base regras rigorosas que não motivam os colaboradores que prestam os serviços a inovar ou a diferenciar.

Segue-se um quadro resumo com as todas as hipóteses testadas nesta investigação e as respectivas desagregações.

Quadro 37 – Resumo das Hipóteses Testadas

H1	A percepção dos colaboradores, em relação ao ambiente concorrencial em Serviços de TI, tem impacto positivo nas normas da cultura organizacional orientadas para o cliente.	Corroborada
	H 1.3 - Há uma relação positiva entre o ambiente de mercado de serviços TI e a cultura organizacional orientada para o mercado	Corroborada
	H 1.4 - Há uma relação positiva entre o ambiente de mercado e a cultura organizacional orientada para a qualidade	Corroborada
H2	A percepção dos colaboradores em relação à presença de normas de cultura organizacionais orientadas para o cliente influencia, positivamente, a sua orientação para o cliente.	Corroborada
	H 2.1 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o mercado e a orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente;	Corroborada
	H 2.2 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para a qualidade e a orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente;	Corroborada
	H 2.3 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para a atitude dos colaboradores e a orientação dos colaboradores para a satisfação do cliente;	Corroborada
H3	A percepção dos colaboradores em relação à:	Não testada
	H 3.1 - Linguagem orientada para o cliente utilizada nas sessões de formação ou reuniões influencia, de forma positiva, a sua orientação.	Não testada
	H 3.1 - Linguagem não orientada para o cliente utilizada nas sessões de formação ou reuniões influencia, de forma negativa, a sua orientação.	Não testada
H4	A presença de normas da cultura organizacional, orientada para o cliente, tem um impacto positivo sobre a percepção dos colaboradores na confiança.	Corroborada
H5	A presença de colaboradores orientados para o cliente influencia, positivamente, a percepção destes na lealdade dos seus clientes.	Não Corroborada
H6	A predisposição para a mudança e os custos de mudança, segundo a percepção dos colaboradores influenciam, negativamente, a lealdade dos seus clientes.	Não Corroborada

Quadro 38 – Resumo das Hipóteses Testadas (Continuação)

H7	Os colaboradores percebem uma relação positiva entre a lealdade e a performance da organização.	Corroborada
	H 7.1 - Há uma relação positiva entre a confiança e a <i>performance</i> na lealdade	Corroborada
H8	Na perspectiva dos colaboradores a orientação para o cliente organizacional influencia positivamente a performance da organização.	Corroborada Parcialmente*
	H 8.1 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o mercado de serviços de TI e a <i>performance</i> na retenção dos clientes;	Corroborada
	H 8.2 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o cliente, que engloba orientação para o mercado de serviços de TI e para a qualidade, e a <i>performance</i> económica;	Corroborada
	H 8.3 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para a qualidade e a <i>performance</i> na lealdade;	Não Corroborada
	H 8.4 - Há uma relação positiva entre a cultura organizacional orientada para o mercado, para a atitude ou comportamentos dos colaboradores e a <i>performance</i> nos serviços diferenciados	Corroborada
	H 8.5 - Há uma relação negativa entre a cultura organizacional orientada para a qualidade e a <i>performance</i> nos serviços diferenciados;	Corroborada
H9	Os colaboradores percebem uma relação positiva entre a sua orientação para o cliente e a performance da organização.	Corroborada
	H 9.1 - Há uma relação positiva entre os colaboradores orientados para o cliente, que inclui a satisfação do cliente, sua manipulação e coação, e a <i>performance</i> económica;	Corroborada
	H 9.2 - Há uma relação positiva entre os colaboradores orientados para a satisfação do cliente e a <i>performance</i> na lealdade;	Corroborada
	H 9.3 - Há uma relação positiva entre os colaboradores orientados para induzir e persuadir o cliente e a <i>performance</i> nos serviços diferenciados;	Corroborada

*Explicado na análise MRLM

Em suma, atingiu-se um dos objectivos principais desta investigação que foi mostrar, na prática, utilizando o estudo do caso **everis**, a existência de um efeito positivo entre a cultura organizacional orientada para o cliente e os seus colaboradores. O segundo dos principais objectivos, foi mostrar que uma organização, neste caso a **everis**, orientada para o cliente influencia de forma positiva a confiança nos seus clientes. Por fim, e segundo a percepção dos colaboradores da **everis**, uma organização terá um maior retorno ou rentabilidade quanto maior for a orientação para o cliente dela própria e dos seus colaboradores, não dispensando a confiança nos seus clientes.

Capítulo 6 - Conclusões e Limitações

Com esta dissertação, procurou-se estudar as práticas do *marketing* contemporâneo no contexto empresarial Português, particularmente, no mercado de serviços de TI, mais propriamente na empresa **everis**. Neste sentido, tentou-se averiguar se a amostra de 158 colaboradores reconhece as práticas relacionais como factores competitividade. Para o efeito, realizou-se um estudo de natureza transversal, descritivo e explicativo, visando identificar e comparar essas práticas e os correspondentes níveis de *performance*.

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões relativas ao trabalho desenvolvido, contribuindo para aprofundar esta matéria e conhecer melhor a realidade da organização em estudo: **everis**. Abordam-se os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas. Apontam-se algumas limitações inerentes ao estudo e por último, sugerem-se linhas de investigação futura.

6.1 Conclusões e Considerações Finais

Num contexto de mercado competitivo e em constante mutuação, como é o sector de serviços de tecnologias de informação, em Portugal, qualquer investigação que contribua para o seu conhecimento tem mérito por si só. Daí a importância da escolha do objecto de estudo de caso recair sobre uma empresa que presta serviços de TI, a **everis**. O objectivo é analisar as percepções dos colaboradores de uma empresa, que pertence a um mercado onde se prevê, até 2011, ter um crescimento médio anual de 20% em Portugal, apesar deste crescimento na Europa ser menor, 5,3%, segundo IDC, empresa líder mundial na área de “*market intelligence*” (Lisboa, Fevereiro de 2008).

Assim, o investimento do mercado nacional em tecnologias de informação e no mercado dos serviços de telecomunicações apresenta uma tendência de crescimento superior à totalidade da Europa, em serviços de consultoria e organização de eventos para os mercados das tecnologias de informação, telecomunicações e electrónica de consumo.

Gabriel Coimbra, director da IDC Portugal refere que “Crescermos mais do que a Europa é um indicador que o mercado nacional está consciente que tem que continuar a investir em tecnologias de informação para atingir níveis de competitividade superiores, no entanto a IDC prevê que as organizações vão continuar a rentabilizar a tecnologia

que possuem, optando pela sua optimização, em vez de realizarem investimentos em grande escala. As organizações estão ainda cautelosas em relação a novos investimentos, em virtude de operarem em condições de mercado difíceis, com prazos médios de recebimento longos, rentabilidades diminutas e *paybacks* dilatados.”

Em consequência, as organizações que se enquadram neste mercado e pretendem ter um sucesso sustentado sentem a necessidade de se diferenciar. Sabendo que a orientação para o cliente poderá ser um determinante de diferenciação, surge a imprescindível procura de conhecimento sobre a relação desta filosofia entre a organização e os seus colaboradores e tentar perceber como é que ambas na presença da lealdade do cliente poderão obter um desempenho superior e sustentado para a organização. Assim, aparece o tema central da presente dissertação: “*O impacto da orientação para o cliente de uma organização de serviços de TI e dos seus colaboradores de contacto, na lealdade de clientes: Caso de Estudo a everis*”

Com base na literatura, mais propriamente no *marketing* relacional e de serviços, verifica-se que, por um lado, quanto mais a organização for orientada para o cliente e, como consequência, para os seus colaboradores de contacto, maior é a duração do relacionamento com clientes. Por outro lado, os colaboradores orientados para o cliente tenderão a desenvolver comportamentos de satisfação dos seus clientes, influenciando a sua confiança, o que se traduz em lucros e sucessos sustentados para a organização. Esta tendência é verificada, sobretudo, no sector dos serviços, onde a relação entre colaboradores de contacto e os clientes é directa.

Assim, esta investigação concentrou-se em estudar a relação da organização de serviços de TI e os seus colaboradores orientados para o cliente e a lealdade do mesmo, seguindo-se a análise dos efeitos destas dimensões na *performance* da organização. Um dos pressupostos da investigação é a organização em estudo reconhecer a importância de ter clientes satisfeitos, sendo, também, necessário reconhecer os benefícios daí resultantes, tendo por base colaboradores comprometidos com as actividades orientadas para o cliente. Nesta circunstância, as organizações, em geral, estarão dispostas a investir nos seus recursos organizacionais, fazendo um fortalecimento dos serviços orientados para o cliente (Pettijohn, Pettijohn e Taylor, 2002).

Na prática este estudo empírico teve como objectivo compreender a realidade da organização portuguesa prestadora de serviços de TI, **everis** que obteve nos últimos

anos um crescimento médio que ronda os 20% neste mercado, e analisar as questões relacionadas com o desenvolvimento sustentado do seu negócio.

Através da informação recolhida foi possível confirmar o reconhecimento dos factores relacionais como fontes de vantagem competitiva, isto, segundo as percepções dos colaboradores da **everis** que, na sua maioria se caracterizam por serem licenciados, por se encontrarem na carreira de *application*, na categoria de consultor e têm entre um a três anos de experiência na **everis**, a orientação para o cliente da organização e dos seus colaboradores na presença da lealdade do cliente tem uma influência positiva na *performance* da organização.

O estudo, ainda, revela que a **everis** se encontra num ambiente concorrencial onde a política não tem um impacto relevante no seu negócio mas deverá dar atenção a concorrência internacional. Verificou-se que a **everis** se preocupa em analisar o mercado e a percepção dos seus clientes, no entanto deverá melhorar os seus procedimentos em relação à disseminação e a partilha de informação. Relativamente à orientação dos colaboradores, a análise mostra de forma clara a orientação destes para a satisfação dos clientes, estando conscientes que o sucesso dos clientes é o seu próprio sucesso. Neste sentido, a substituição dos clientes provoca custos elevados para a organização, no entanto esta substituição não coloca em causa a qualidade dos serviços prestados. Por último, quanto à *performance*, os colaboradores reconheceram a boa *performance* económica onde a organização se encontra, nomeadamente o crescimento da quota de mercado e o retorno do investimento, e a lealdade dos seus clientes.

Um estudo recentemente, publicado no Jornal Público (Março de 2008), revela que a **everis** se encontra no caminho da liderança, uma vez que obteve o oitavo lugar na lista das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, assegurando o seu desempenho e satisfação. Segundo António Brandão de Vasconcelos, CEO da **everis** em Portugal, o negócio depende única e exclusivamente das pessoas, referindo que “É o activo mais rico que nós podemos ter. Estamos convencidos que as pessoas, com a liberdade e o bom ambiente que oferecemos aqui, entregam melhores resultados”, resultados esses que se conseguem com uma cultura de responsabilização, articulando o planeamento de tarefas e a flexibilização de horários.

Em consonância com o que foi referido e conforme outros estudos académicos divulgaram, este estudo empírico, também, mostra a existência de uma influência positiva entre a organização orientada para o cliente e os seus colaboradores. Para além disso, os resultados obtidos revelam que a organização orientada para o cliente

tem um impacto positivo na lealdade dos mesmos. Finalmente, mostrou que a orientação para o cliente da organização e dos seus colaboradores influenciam positivamente a *performance* no seu conjunto. No entanto, observou-se uma peculiaridade interessante, o facto da organização se preocupar com a qualidade tem uma influência negativa na *performance* da diferenciação dos serviços. Posto isto, pode-se dizer que a **everis** se encontra bem posicionada para se diferenciar no mercados dos serviços de TI.

Especificamente, os resultados revelam um impacto positivo entre a orientação para o cliente e a sua confiança, significa que as organizações deverão investir no recrutamento e na formação de colaboradores orientados para o cliente com o objectivo de assegurar altos índices de satisfação dos clientes, partindo da qualidade do serviço entregue. Dado o impacto potencial que têm os colaboradores das organizações, é imperativo que a gestão de topo entenda quais são as dimensões específicas que ajudam a modelar as atitudes dos colaboradores na execução do seu trabalho (Rogers, Clow e Kash, 1994).

Os objectivos gerais deste trabalho foram alcançados, no entanto, nunca será possível explicar de forma concreta os efeitos da orientação para o cliente na sua totalidade. Esta filosofia tem sempre um lado subjectivo que depende das pessoas e escapa a qualquer organização. Há sempre pormenores importantes que ficam por explicar. Há sempre um caminho que ainda não foi explorado. E enquanto assim for, a investigação científica nunca está terminada e a ciência terá sempre um lugar destacado na procura do conhecimento e no esforço para compreender uma realidade que, por vezes, nos surpreende, mas da qual, na generalidade dos casos, somos os principais produtores.

6.1.1 Principais Contributos

Em termos científicos, a presente dissertação contribui, fundamentalmente, para o aprofundamento de conhecimentos na área do *marketing* relacional e de serviços contribuindo, em particular, para actualizar a teoria sobre a orientação para o cliente. Especificamente, contribui para esclarecer algumas dúvidas sobre a importância da orientação para o cliente como factor de competitividade e sobre o campo de aplicação desta filosofia.

A nível prático este estudo, para além de ajudar a conhecer a realidade da organização estudada, pode ser um elemento dinamizador de um processo de reestruturação que envolva o reconhecimento das dimensões relacionais como factores de competitividade.

Sobretudo para reconhecer as pessoas e a cultura organizacional como factores diferenciadores que poderão contribuir para a lealdade dos clientes e para uma melhor desempenho.

6.1.2 Limitações do Estudo

Esta investigação não está isenta de limitações. Contudo, elas não põem em causa o sentido das conclusões que não poderão deixar de ser aceites com as devidas preocupações.

Ao longo do trabalho, tanto as limitações de ordem metodológica, como as incertezas na interpretação da realidade, foram sendo mencionadas sempre que o seu destaque se julgava pertinente. Mas o aperfeiçoamento da investigação que posteriormente se pode desenvolver a partir desta, não assenta apenas na colmatação de lacunas metodológicas. Os resultados do estudo empírico fornecem orientações preciosas para alcançar um patamar qualitativo mais elevado. Desta forma, podem distinguir-se recomendações quanto à substância e quanto à sua forma. Essas recomendações são sistematizadas em seguida, com vista a facilitar a sua interpretação e análise.

6.1.2.1 Limitações Quanto à Substância

O facto de se examinar a orientação para o cliente, as práticas relacionais e a *performance* num dado momento do tempo, quando se sabe que qualquer um dos referidos aspectos mudam no decorrer do mesmo, não deixa de constituir uma limitação do estudo, podendo ser preferível adoptar uma abordagem longitudinal.

As questões destinadas a medir as percepções dos colaboradores foram adaptadas da literatura estrangeira. Talvez fosse útil procurar a ajuda de um especialista em psicologia para aperfeiçoar as questões e completar o questionário, de modo a utilizar uma linguagem adequada para a medição efectiva das várias questões previstas.

Convém ainda referir que este é um tipo de estudo normalmente realizado a partir das opiniões, neste caso em particular, dos colaboradores da **everis**. Realizá-lo noutras organizações supõe todo um trabalho de adaptação.

6.1.2.2 Limitações Quanto à Forma

Será conveniente, em investigações futuras, alargar o leque da população, abrangendo o maior número de colaboradores e porque não, estender o estudo à outras indústrias de serviços. Para além das consultoras de serviços de tecnologia de informação será

interessante estudar a orientação para o cliente de outras empresas prestadoras de serviços e compará-las.

O modelo pressupõe que o inquirido conheça bem a organização em estudo, o que nem sempre é verdade, pela fraca retenção dos profissionais nesta actividade, e os dados reflectem isso mesmos, existe uma percentagem de 22,8% colaboradores que têm menos de um ano de experiência na empresa estudada.

As recomendações sugeridas consistem fundamentalmente em oportunidades para melhorar a fiabilidade das conclusões retiradas ao longo do desenrolar da investigação.

6.1.3 Sugestões para Investigações Futuras

Tendo em conta as limitações que foram expostas no ponto anterior e que foram sentidas pelo investigador ao longo do trabalho desenvolvido, torna-se desde já possível apresentar uma série de sugestões para eventuais trabalhos futuros.

Por exemplo, replicar o estudo, utilizando indicadores alternativos para as variáveis latentes, nomeadamente os indicadores que apresentam um fiabilidade interna baixa, como foi o caso da linguagem orientada para o cliente. Depois de optimizadas as escalas utilizadas no modelo, testar o modelo noutras organizações prestadoras de serviços, no mesmo ramo de actividade ou noutros ramos de actividade, por exemplo na banca. Considerando que este modelo foi testado na perspectiva dos colaboradores, será interessante adaptar o modelo e testá-lo na perspectiva dos clientes com as devidas adaptações.

O presente trabalho ressalta a necessidade de se reexaminar a teoria da orientação para o cliente e da competitividade, desenvolvidas no contexto específico da década de 80, antes de se pressupor a sua validade universal, fora do contexto inicial onde foi gerada. Nessa linha, esta investigação sugere a necessidade de se prosseguir com a discussão do sistema de geração de valor.

Interessa estudar e identificar as práticas do *marketing* de serviços contemporâneo e identificar em que contextos a orientação para o cliente é adequada. É igualmente importante adoptar uma perspectiva longitudinal na realização das investigações aqui sugeridas.

A contribuição de outras áreas da ciência como a psicologia pode tornar-se igualmente indispensável para atingir um modelo global que explique de forma satisfatória o processo para alcançar a lealdade dos clientes.

Em relação à metodologia para testar o modelo conceptual apresentado na figura, sugere-se a utilização da modelagem de equações estruturais.

6.1.4 Considerações Finais

De um modo geral, os resultados obtidos são consoantes com a literatura e corroboram a generalidade das hipóteses testadas, havendo, por isso, suporte para a hipótese teórica que esteve na origem de toda a investigação:

“Quanto maior for a orientação para o cliente da organização de serviços TI e dos colaboradores, maior é a lealdade dos seus clientes e a sua performance.”

No geral, refere-se que se uma organização de serviços de TI e os seus colaboradores investirem na sua orientação para o cliente, melhoram o relacionamento com o cliente, obtendo a sua lealdade através da compra sucessivas dos seus serviços e, conseqüentemente, a organização aumenta a sua retabilidade.

Apêndice – Questionário

GRELHA 1 – CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE CONCORRENCIAL EM SERVIÇOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (TI)

NA ESCALA DE 1 (MUITO BAIXA) A 7 (MUITO ALTA), ESCOLHE O NÚMERO QUE CONSIDERAS MAIS ADEQUADO PARA CARACTERIZAR O AMBIENTE GERAL DE NEGÓCIOS NO TEU SECTOR DE SERVIÇOS DE TI.							
	AMBIENTE DA CONCORRÊNCIA	MUITO BAIXO			MUITO ALTO		
G111	A evolução da tecnologia nos últimos 3 anos no sector de serviços de TI foi	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G112	A influência (negativa ou positiva) da economia nacional no sector de serviços de TI é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G113	A influência da política (económica, fiscal, de emprego e laboral, ambiental,) é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G114	A influência (negativa ou positiva) da economia e política internacional é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G115	A concorrência nacional é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G116	A concorrência internacional é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G117	A perspectiva de aparecimento de oportunidades de negócio neste sector é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○
G118	A perspectiva de aparecimento de novas ameaças para este sector é	1○	2○	3○	4○	5○	6○ 7○

GRELHA 2 – NORMAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA O CLIENTE

CONSIDERANDO A TUA PERCEÇÃO SOBRE A EMPRESA ONDE TRABALHAS, AVALIA AS SEGUINTE QUESTÕES UTILIZANDO A ESCALA DE CINCO POSIÇÕES, ONDE OS EXTREMOS SÃO IDENTIFICADOS COM DISCORDO TOTALMENTE (VALOR 1) E CONCORDO PLENAMENTE (VALOR 5). PARA AS SITUAÇÕES INTERMEDIÁRIAS ESCOLHE UM VALOR DENTRO DA ESCALA (2,3 OU 4) QUE MELHOR CARACTERIZE A SITUAÇÃO ACTUAL DA EMPRESA.							
	NA TUA EMPRESA,	DISCORDO			Concordo		
		TOTALMENTE			Totalmente		
G211	o desempenho do mercado (por ex: crescimento das vendas) é medido regularmente.	1○	2○	3○	4○	5○	
G212	o desempenho do mercado relativo (por ex: crescimento das vendas) é avaliado regularmente e comparado com o da concorrência.	1○	2○	3○	4○	5○	
G213	as actividades rotineiras são regularmente avaliadas para se tomarem mais efectivas no atendimento às exigências do mercado.	1○	2○	3○	4○	5○	
G214	soluções desburocratizadas (simplificadas) são rapidamente encontradas em situações difíceis (por ex: na realização de tarefas não planeadas).	1○	2○	3○	4○	5○	
G215	novos serviços que trazem valor acrescentado ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente.	1○	2○	3○	4○	5○	
G216	apreciam-se as ideias criativas especialmente se elas partem dos clientes.	1○	2○	3○	4○	5○	
G217	reuniões gerais, para discutir sobre as tendências do mercado de serviços TI acontecem regularmente.	1○	2○	3○	4○	5○	
G218	os problemas relacionados com o mercado são tratados de forma directa e aberta.	1○	2○	3○	4○	5○	
G219	existe a disseminação e partilha de informação de mercado (informações actualizadas e pertinentes sobre o mercado e os clientes).	1○	2○	3○	4○	5○	
G2110	a disseminação e partilha de informação de mercado (informações actualizadas e pertinentes sobre o mercado e os clientes) são avaliadas (comparados com a concorrência) regularmente.	1○	2○	3○	4○	5○	

G211	a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes (por ex: os clientes são questionados).	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G212	os colaboradores têm competências e perfil para trabalharem em contacto permanente e directo com o cliente.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G213	as competências dos colaboradores, perante o cliente, são avaliadas regularmente.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G214	as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G215	os processos relativos aos clientes (por ex: flexibilidade no âmbito do projecto) são constantemente aprimorados.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G216	a agilidade dos processos relativos aos clientes é avaliada regularmente.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G217	temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado de serviços de TI	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G218	a opinião do cliente é tida em consideração no planeamento de novos serviços.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G219	a disponibilidade de informações do mercado de serviços de TI para diferentes áreas funcionais (por ex: Tecnologia) é avaliada regularmente.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G220	cada colaborador sente-se responsável pela identificação e a solução dos problemas potenciais e reais dos clientes.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G221	cada colaborador é plenamente responsável pelos seus clientes.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G222	a individualidade (características pessoais) de cada colaborador é vista como uma vantagem competitiva.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G223	aceita-se que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de diferentes maneiras.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○
G224	há um alto comprometimento dos colaboradores na procura da satisfação das necessidades dos clientes.	1○ 2○ 3○ 4○ 5○

GRELHA 3 – LINGUAGEM DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

INDIQUE A FREQUÊNCIA COM QUE SÃO DITAS AS SEGUINTE FRASES (OU COMENTÁRIOS SIMILARES) DURANTE AS REUNIÕES OU FORMAÇÕES NA TUA EMPRESA, SABENDO QUE MUITO RARAMENTE É VALOR 1 E MUITO FREQUENTEMENTE É O VALOR 5.				
		MUITO RARAMENTE		MUITO FREQUENTE
G311	"E se agora tentássemos olhar este problema do ponto de vista do cliente..."	1○	2○ 3○ 4○ 5○	
G312	"Qual será o valor acrescentado para o cliente se fizermos isso?"	1○	2○ 3○ 4○ 5○	
G313	"Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?"	1○	2○ 3○ 4○ 5○	
G314	"Esta ideia é muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa."	1○	2○ 3○ 4○ 5○	
G315	"Eu sei muito bem o que os clientes desejam."	1○	2○ 3○ 4○ 5○	
G316	"Não estou interessado no que o concorrente x planeia fazer! Nós precisamos é"	1○	2○ 3○ 4○ 5○	
G317	"Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está a funcionar bem."	1○	2○ 3○ 4○ 5○	

GRELHA 4 – A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DOS COLABORADORES

CONSIDERANDO A TUA PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA ONDE TRABALHA, AVALIA AS SEGUINTEs QUESTÕES UTILIZANDO A ESCALA DE CINCO POSIÇÕES, ONDE OS EXTREMOS SÃO IDENTIFICADOS COM DISCORDO TOTALMENTE (VALOR 1) E CONCORDO PLENAMENTE (VALOR 5). PARA AS SITUAÇÕES INTERMEDIÁRIAS ESCOLHE UM VALOR DENTRO DA ESCALA (2,3 OU 4) QUE MELHOR CARACTERIZE A SITUAÇÃO ACTUAL DA EMPRESA.		DISCORDO			Concordo	
		TOTALMENTE			Totalmente	
G411	Procuro dar ao cliente uma correcta explicação daquilo que o serviço irá fazer por ele.	1	2	3	4	5
G412	Procuro que os clientes discutam as suas necessidades comigo.	1	2	3	4	5
G413	Se não tenho a certeza que um serviço é correcto para um cliente, eu continuarei a pressionar para que ele efectuar a compra.	1	2	3	4	5
G414	Dou a entender a um cliente que está tudo sobre o meu controlo quando não está.	1	2	3	4	5
G415	Procuro influenciar o cliente pela informação e não pela pressão.	1	2	3	4	5
G416	Procuro vender o máximo que posso em vez de satisfazer o cliente.	1	2	3	4	5
G417	Passo mais tempo a tentar persuadir o cliente a comprar do que a tentar descobrir as suas necessidades.	1	2	3	4	5
G418	Tento ajudar os clientes a atingir os seus objectivos.	1	2	3	4	5
G419	Respondo às perguntas dos clientes sobre os serviços da forma mais correcta possível.	1	2	3	4	5
G4110	Finio concordar com os clientes para lhes agradar.	1	2	3	4	5
G4111	Trato o cliente como um rival.	1	2	3	4	5
G4112	Procuro descobrir quais as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
G4113	Um bom vendedor deve ter em mente o melhor interesse dos clientes.	1	2	3	4	5
G4114	Perante um problema trazido pelo cliente, procuro aconselhá-lo a adquirir um serviço que o ajude a resolver esse problema.	1	2	3	4	5
G4115	Estou disposto a discordar de um cliente no intuito de o ajudar a tomar a melhor decisão.	1	2	3	4	5
G4116	Ofereço o meu melhor serviço para resolver o problema do cliente.	1	2	3	4	5
G4117	É necessário exagerar/esticar a verdade na descrição do meu serviço a um cliente.	1	2	3	4	5
G4118	Inicio a venda falando sobre o meu serviço antes de explorar as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
G4119	Procuro vender ao cliente tudo aquilo que conseguir convencê-lo a comprar, mesmo considerando que é mais do que aquilo que um cliente sensato compraria.	1	2	3	4	5
G4120	Procuro "pintar de cor-de-rosa" os meus serviços de forma a eles parecerem o melhor possível.	1	2	3	4	5
G4121	Procuro atingir os meus objectivos satisfazendo os clientes.	1	2	3	4	5
G4122	Decido que os serviços a oferecer tendo por base aquilo que eu consigo convencer o cliente a comprar e não com base naquilo que o irá satisfazer a longo prazo.	1	2	3	4	5
G4123	Procuro encontrar que tipo de serviços irá ser mais vantajoso para o cliente.	1	2	3	4	5
G4124	Mantenho-me atento às fraquezas na personalidade do cliente.	1	2	3	4	5

GRELHA 5 – DETERMINANTES DA LEALDADE DOS CLIENTES

"A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLETEM OU NÃO A TUA OPINIÃO SOBRE OS CLIENTES DA NOSSA EMPRESA. INDICA O TEU GRAU DE DISCORDÂNCIA (VALOR 1) OU CONCORDÂNCIA (VALOR 5) RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO."					
		DISCORDO TOTALMENTE	Concordo Totalmente		
G511	Os nossos clientes tem sido francos nos negócios que fazem connosco.	1○	2○	3○	4○ 5○
G512	Quando os nossos clientes assumem um compromisso sabemos que cumprem.	1○	2○	3○	4○ 5○
G513	Os nossos clientes preocupam-se com o nosso bem-estar.	1○	2○	3○	4○ 5○
G514	Em tempos de crise, os nossos clientes não nos abandonam.	1○	2○	3○	4○ 5○
G515	Os nossos clientes são como amigos.	1○	2○	3○	4○ 5○
G516	Nós sentimos que os nossos clientes têm estado do nosso lado.	1○	2○	3○	4○ 5○
G517	Os nossos clientes não fazem falsas reivindicações.	1○	2○	3○	4○ 5○
G518	Nós não nos importamos de trocar favores.	1○	2○	3○	4○ 5○
G519	O nosso sucesso também depende do sucesso dos nossos clientes.	1○	2○	3○	4○ 5○
G5110	Partilhamos os mesmos valores e os mesmos pontos de vista.	1○	2○	3○	4○ 5○

GRELHA 6 – PREDISPOSIÇÃO PARA A MUDANÇA E OS CUSTOS DE MUDANÇA

"CONSIDERANDO A TUA PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA ONDE TRABALHA, AVALIA AS SEGUINTEs QUESTÕES: ASSINALANDO O GRAU DE DISCORDÂNCIA (VALOR 1) OU CONCORDÂNCIA (VALOR 5) RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO "					
		DISCORDO TOTALMENTE	Concordo Totalmente		
G611	Substituir os nossos clientes teria custos importantes.	1○	2○	3○	4○ 5○
G612	Substituir os nossos clientes perturbaria os nossos processos.	1○	2○	3○	4○ 5○
G613	Substituir os nossos clientes obrigaria a alterar a qualidade da nossa oferta.	1○	2○	3○	4○ 5○
G614	Os nossos clientes andam sempre à procura de novos fornecedores.	1○	2○	3○	4○ 5○
G615	Se houvesse uma boa alternativa os nossos clientes experimentariam.	1○	2○	3○	4○ 5○
G616	O preço dos serviços é a prioridade dos nossos clientes.	1○	2○	3○	4○ 5○

GRELHA 7 – PERFORMANCE

A SEGUIR INDICA A TUA PERCEÇÃO SOBRE OS ITENS ABAIXO, REFERENTES AO DESEMPENHO (PERFORMANCE) DA everis EM RELAÇÃO AOS SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES, CONSIDERANDO UM PERÍODO DE 12 MESES NO SEU PRINCIPAL SECTOR DE SERVIÇOS TI.			
PARA TAL, DEVES UTILIZAR A ESCALA DE SETE POSIÇÕES, ONDE 1 REPRESENTA "MUITO MENOR DESEMPENHO DO QUE OS PRINCIPAIS CONCORRENTES" E 7 REPRESENTA "MUITO MAIOR DESEMPENHO DO QUE OS PRINCIPAIS CONCORRENTES".			
	PERFORMANCE RELACIONAL	MUITO INFERIOR	MUITO SUPERIOR
G711	A frequência com que os clientes recomendam a nossa empresa ou os nossos serviços é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G712	A frequência com que os clientes fazem alusões públicas à nossa empresa é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G713	A frequência com que os clientes dão contactos preferenciais da nossa empresa a empresas parceiras é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G714	A taxa de crescimento das vendas da nossa empresa é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G715	Frequência da compra dos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G716	Valor da compra dos nossos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G717	Taxa de introdução de novos serviços é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G718	Grau de sucesso dos novos serviços é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G719	Grau de diferenciação dos novos produtos é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7110	Pioneirismo no mercado com novos serviços é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7111	A lealdade dos nossos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7112	A satisfação geral dos nossos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7113	Customer lifetime value (valor do cliente para a empresa ao longo da sua vida) é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7114	A antiguidade dos clientes na nossa empresa é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7115	O crescimento da quota de mercado da nossa empresa é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7116	A lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
G7117	O retorno do investimento na nossa empresa é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRELHA 8 – DADOS DE CLASSIFICAÇÃO DOS INQUIRIDOS

"ESTES DADOS TÊM COMO FINALIDADE A CLASSIFICAÇÃO ESTATÍSTICA DAS RESPOSTAS PARA UMA MELHOR ADAPTAÇÃO DAS ACÇÕES DE MELHORIA DOS DIFERENTES GRUPOS DA everis . É GARANTIDO O ANONIMATO DAS RESPOSTAS."		
G811	País	<input type="radio"/> 1 – Portugal <input type="radio"/> 2 – Espanha
G812	Carreira	<input type="radio"/> 1 - Application <input type="radio"/> 2 - Business <input type="radio"/> 3 – Continuous services <input type="radio"/> 4 – Integration
G813	Categoria	<input type="radio"/> 1 – Programador <input type="radio"/> 2 – Consultor <input type="radio"/> 3 – Senior <input type="radio"/> 4 – Gerente <input type="radio"/> 5 – Sócio
G814	Tempo na empresa	<input type="radio"/> 1 (< 1 ano) <input type="radio"/> 2 (1 a 2 anos) <input type="radio"/> 3 (4 a 6 anos) <input type="radio"/> 4 (7 a 9 anos) <input type="radio"/> 5 (> 9 anos)
G815	Formação Académica	<input type="radio"/> 1 – S/ Licenciatura <input type="radio"/> 2 - Licenciatura <input type="radio"/> 3 – Pós-Graduação <input type="radio"/> 4 - Mestrado <input type="radio"/> 5 - Doutoramento
G816	Sexo	<input type="radio"/> 1 - Masculino <input type="radio"/> 2 - Feminino

Bibliografia

- ALMEIDA, B. O.** (2007), “Mercado de Tecnologias de Informação e Serviços de Telecomunicações (TIC) – Portugal versus Europa: Análise e Previsões, 2005 – 2010”, *IDC Portugal*, 17 de Janeiro, www.idc.pt
- ANDERSON, E. e OLIVER, R. L.** (1987), “Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Salesforce Control Systems”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp.76-88.
- BARKER, T., SIMPSON, P. e SIGUAW, J.** (1999), “The Impact of Suppliers’ Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N^o1, pp.50-57.
- BARKER, W. e SINKULA, J.** (1999), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N^o 4, pp. 411-427.
- BARNES, B. e MORRIS, D.** (2000), “Revising quality awareness through internal marketing: in exploratory study among French and English medium-sized enterprises”, *Total Quality Management*, Vol. 11, N^o 4, 5 e 6, pp. 473-483.
- BARTELS, R. D. W.** (1944), “Marketing principles”, *Journal of Marketing*, Vol. 9, N^o 2, October, pp. 151-157.
- BARTELS, R. D. W.** (1951), “Can Marketing be a science?”, *Journal of Marketing*, Vol. 15, N^o 3, January, pp. 319-328.
- BARTELS, R. D. W.** (1951), “Influences on the development of marketing thought, 1900-1923”, *Journal of Marketing*, Vol. 16, July, pp. 1-17
- BARTELS, R. D. W.** (1962), *The Development of Marketing Thought*. Homewood Ill: Richard D. Irwin.
- BARTELS, R. D. W.** (1976), *The History of Marketing Thought*. 2nd ed. Columbus: Grid.
- BARTELS, R. D. W.** (1988), *The History of Marketing Thought*. 3rd ed. Columbus: Publishing Horizons.
- BASS, B. M.** (1983), *Organizational Decision Making*, Homewood: Irwin Series in Management and Behavioral Sciences.

- BERRY, L. e PARASURAMAN, A.** (1995), *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*, São Paulo: Maltese-Norma.
- BETTENCOURT, L. e BROWN, S.** (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviours", *Journal of Retailing*, Vol. 73, pp. 39-61.
- BETTENCOURT, L. e BROWN, S.** (2003), "Role Stressors and Customer-oriented Boundary-spanning Behaviours in Service Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, pp. 394-408.
- BITNER, M. J. e BROWN, S. W.** (2006), "The Evolution and Discovery of Services Science", Business Schools, Communications of the ACM, July, pp. 73-78.
- BITNER, M. J. e HUBBERT, A. R.** (1994), "Encounter Satisfaction Versus Overall satisfaction Versus Quality: the consumer's voice", in R.T. Rust Oliver(eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- BROOKS, R., LINGS, I. e BOTSCHEN, M.** (1999), "Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", *The Services Industries Journal*, Vol. 19, Nº 4, Outubro, pp. 49-67.
- BROWN, T., MOWEN, D., DONOVAN, T. e LICATA, J.** (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on self and Supervisor Performance Rating", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, pp. 110-119.
- BUTLER, F.** (1996), *Relationship Marketing, Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing.
- CAMPOMAR, M. C.** (1991), "Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração", *Revista de Administração*, São Paulo, Vol. 26, Nº 3, Jul/Set.
- CARRASCO, E. V.M.** (1989), "Resistência, Elasticidade e Distribuição de Tensão nas vigas retas de madeira laminada colada (MLC)", *Tese de Doutorado*, Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo.
- CASSELLS, J. M.** (1936), "The significance of early economic thought on marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 1, Nº2, Outubro, pp. 129-133.
- CASTELLS, M.** (1999), *A Sociedade em Rede*, São Paulo: Paz e Terra.
- CERVO, A. e BREVIAN, P.** (1981), *Metodologia Científica*, (2ª ed), McGraw-Hill do Brasil.
- CHIESA, L.** (2001), *Marketing Interno: Um Estudo Exploratório em Hospitais*, Dissertação de mestrado, Coppead, UFRJ.

- CHURCHILL**, G. A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp 64-73.
- CHURCHILL**, G., Jr.; **FORD**, N.; **HARTLEY**, S. e **WALKER**, O., Jr. (1985), "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 103-118, Maio.
- CIAPPEI**, C. e **SIMONI**, C. (2005), " Drivers of New Product Sucess in the Italian Sport Shoe Cluster of Montebelluna", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9.
- COELHO**, A. (1999), *El Management en un Entorno Dinámico: La Certificación de la Calidad como Factor Estructurante*, Tese de doutoramento, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona.
- COOLSEN**, F. (1960), *Marketing Thought in the United States in the late nineteenth century*, Texas, Texas Technical Press.
- CORREA**, C. (2001), "A promessa quebrada", *Revista Exame*, Nº22, Ano 35, Outubro, pp. 42-53.
- COTA**, B. V. e **MARCOS**, P. G. (2007), *Marketing Inovador: Temas Emergentes*, Universidade Católica Editora, Lisboa
- CRAFT**, S. H. (1999), "Marketers Gain by Measuring True Loyalty", *Marketing News*, 10 of May.
- CRONBACH**, L. J. (1951), "Coefficient Alpha and Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, Vol. 16, September, pp. 297-334.
- CROSBY**, L. e **STEPHENS**, N. (1987), "Effects of relationship on satisfaction, retention, and prices on the life insurance industry", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 404-411.
- DAY**, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- Departamento de Prospectiva e Planeamento** (2003), "Portugal, o Litoral e a Globalização".
- DEHPANDÉ**, R, **FARLEY**, J. U. e **WEBSTER JR**, F.E (1993), "Corporate culture, costomer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.
- DESS**, G. e **ROBINSON**, R. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Nº5, pp. 265-273.
- DILLON**, W. R., **MADDEN**, T. J. e **FIRTLE**, N. H. (1993), *Research in a Marketing Environment*, St. Louis: Times Mirror.

- DONEY, P.; CANNON, J.** (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships." *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- DONNELLY, J., BERRY, L. e THOMPSON, T.** (1985), *Marketing Financial Service: A Strategic Vision*, New York: Irwin.
- DRUCKER, P. F.** (1954), *The practice of management*, New York: Harper & Brothers.
- DULEWICZ, V. e HIGGS, M.** (2004), "Can Emotional Intelligence be Developed?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, pp. 95-111.
- DUPONT, R.** (1998), "Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry", *Management Quarterly*, Vol. 38, pp. 11-16.
- ESTRELA, E., SOARES, M. A. e LEITÃO, M. J.** (2006), *Saber Escrever uma Tese e Outros Textos: Um guia completo para apresentar correctamente os seus trabalhos e outros documentos*, 1ª ed., Publicações Dom Quixote
- FELTON, A. P.** (1959), *Making the Market Concept Work*, Harvard Business Review, Vol. 37, pp. 55-65.
- FINEMAN, S.** (2004), "Getting the measure of emotion – and the cautionary tale of emotional intelligence", *Humans Relations*, Vol. 57, pp. 719-740.
- FINK, S.** (1995), *Mastering Piano Technique. A Guide for Students, Teachers, and Performance*, Oregon: Amadeus Press.
- FISK, R. P., BROWN, S.W. e BITNER, M. J.** (1993), "Tracking the evolution of the services marketing literature", *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nº 1, pp.61-103.
- FLOYD, F. e WIDAMAN, K.** (1995), "Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments", *Psychological Assessment*, Vol. 7, Nº3, pp. 286-299.
- GARBARINO, E. e JOHNSON, M.** (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers", *Journal of Marketing*, Vol. 2, Nº63, April, pp. 70-87.
- GODFREY, Sue e WALSH, John** (2000), "The Internet: A New Era in Customer Service". *European Management Journal*, Vol. 18, Nº1, February, Pergaman, Oxford, pp. 85-92
- GODIN, Seth** (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends Into Customers*, New York: Simon & Schuster. Disponível em: <http://www.permission.com/index.html>.

- GOLEMAN**, D. P. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York: Bantam Books.
- GOLEMAN**, D. P. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- GRÖNROOS**, C. (1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, Vol. 9
- GRÖNROOS**, C. (1990), *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Lexington.
- GRÖNROOS**, C. (1995), *Marketing – Gestão e Serviços: a Competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- GUANDLACH**, G. T., **ACHROL**, R. S. e **MENTZER**, J. T. (1995), "The structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 78-92.
- HAIR**, J., **ANDERSON**, R., **TATHAM**, R. e **BLACK**, W (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- HARRIS**, E. G., **MOWEN**, J. C. e **BROWN**, T. J. (2005), "Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 33.
- HARRIS**, L. C. (2002), "Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach", *Journal of Market-focused Management*, Vol. 5, pp. 239-270.
- HARRISON**, R. (1972), "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, pp.119-128.
- HARTLINE**, M. D., **MAXHAM III**, J. G. e **MCKEE**, D. O. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 35-50.
- HEDERSTIERNA**, A (2005), *A Context Analysis of Customer satisfaction in Services*, Master Thesis, Suécia.
- HENNIG-THURAU**, T. (2004), "Customer Orientation of Service Employees", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, pp. 460-478.
- HESKETT**, J. L., **SASSER**, W. E. e **HART**, C. (1990), *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, The Free Press, Nova York.
- HESKETT**, J. L., **SASSER**, W. E. e **SHLESINGER**, L. A. (1994), "The Service Profit Chain". <http://www.diariopme.com.pt/20071219-mercado-nacional-de-servicos-continua-em-alta-.html>

- HIKIMURA, M.** (2005), *Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio*, tese de doutoramento, Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona.
- HILL, M. e HILL, A.** (2005), *Investigação por Questionário*, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- HOFFMAN, D. e INGRAM, T.** (1991), "Creating Customer-oriented Employees: The case in home health care", *Journal of Health Care Management*, Vol. 11, pp. 24-32.
- HOFFMAN, D. e INGRAM, T.** (1992), "Services Provider Job Satisfaction and Customer-oriented Performance", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, pp. 68-78.
- HOLLANDER, S. C., RASSULI, K. M., JONES, D.G. B. e DIX L. F.** (2005), "Periodization in Marketing History", *Journal of Macromarketing*, Vol. 25, Nº32.
- HOMBURG, C. e PFLESSER, C.** (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 449-462.
- HOWARD, J. A.** (1993), "Marketing theory of the firm", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 90-100.
- Instituto Nacional de Estatística – INE** (2007), Informação actualizada semestralmente, em Contas Nacionais – por Ramos de Actividade.
http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/bddXplorer?indOcorrCod=0001285&selTab=tab2
http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/bddXplorer?indOcorrCod=0001285&selTab=tab2
- JAWORSKI, B. J. e KOHLI, A. K.** (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- JONES, D. G., SHAW, E. H.** (2006), *A History of Marketing Thought*, IN: Handbook of Marketing. Weitz, B. A., Wensley, R..London: Sage Publication Ltd.
- KAISER, H. F. e RICE, J.** (1974), "Little jiffy Mark IV", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, Spring, pp. 111-117.
- KATSIKEAS, C. S., PIERCY, N. F. e IONNIDIS, C.** (1996), "Determinants of Export Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nº6, pp 6-35.
- KELLEY, W. T.** (1956), "The development of early thought in marketing and promotion", *Journal of Marketing*, Vol. 21, Nº1, July, pp 62-76.
- KENNEDY, K. N. LASSK, F. G. e GOOLSBY, J. R.** (2002), "Customer Mind-set of Employees Throughout the Organization", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 30.

- KIRKPATRICK**, J. (1983), "Theory and History in Marketing", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 4, Nº1, March, pp 44-49.
- KOHLI**, A. K. e **JAWORSKI**, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- KOHLI**, A. K., **JAWORSKI**, B. J. e **KUMAR** (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, pp. 467-477.
- KOTLER**, P. e **LEVY**, S. J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 10-15.
- KOTLER**, P. e **LEVY**, S. J. (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 46-54.
- KOTLER**, P. e **LEVY**, S. J. (2000), *Administração de Marketing*, 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER**, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International Editions.
- KUASAQUI**, E. (2000), *Marketing Turístico e de Hospitalidade: Fonte de Empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil*, São Paulo: Makron Books.
- KUMAR**, A. (1993), "MARKOR: a Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, Nº 4, pp. 467-477
- LAM**, L. e **KIRBY**, S. (2002), "Is Emocional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impacto of Emotional and General Intelligence on Individual Performance", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, pp. 133-143.
- LEHU**, J. (2000), "Fidelização do Cliente: A Terceira Via" *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº 2, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, pp. 6-10.
- LEICHT**, K. T. (2007), "New Sources of Economic Inequality: Broken Down by Race and Gender".
- LEVITT**, T. (1960), "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38, Nº 4, pp. 55-56.
- LICATA**, J. W., **MOWEN**, J. C., **HARRIS**, E. G. e **BROWN**, T. J. (2003), "On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 31.
- LIKERT**, R. (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", *Archives of Psychology*, 140.

- MACKENZIE**, S. (2001), "Opportunities for Improving Consumer Research Through Latent Variable Structural Equation Modelling", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, June, pp. 159-166.
- MALHOTRA**, N. K. (2006), *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*, 4ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- MARQUES**, A. (2003), *A Importância das Práticas do Marketing Relacional na Formulação e Implementação das Estratégias Competitivas e a Influência destas na Lealdade dos Clientes e na Performance: A Investigação de um Modelo Estrutural no Contexto Empresarial Português*, Tese de doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- MARQUES**, I., **CHORINCAS**, J., **FÉLIX RIBEIRO**, J. e **PROENÇA**, M. (2003), "Portugal, o Litoral e a Globalização", Departamento de Prospectiva e Planeamento, www.dpp.pt;
- MAYER**, J. e **CARUSO**, D. e **SALOVEY**, P. (1999), "Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, Vol. 27, pp. 267-298.
- MORGAN**, R. e **HUNT**, S. (1994), "The Commitment trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 3, July, pp. 20-38.
- MÜCKENBERGER**, E. (2001), "O Papel da Satisfação, Confiança e Comprometimento na Formação de Intenções Futuras de Compra entre Clientes com Níveis de Experiência Diferenciados", *Actas das XXV ENANPAD*, Setembro, Campinas, Brasil.
- MURPHY**, K. R. e **DAVIDSHOFER**, C. O. (1988), *Psychological testing: Principles and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- NARVER**, J. C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
- NARVER**, J. C. e **SLATER**, S. F. (1990), "The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 4, pp. 20-35.
- NARVER**, J. C. e **SLATER**, S. F. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
- NARVER**, J. C. e **SLATER**, S. F. (2000), "The positive effect of Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 69-73.
- NARVER**, J. C., **SLATER**, S. F. e **MacLachlan** (2000), "Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation", *Marketing Science Institute*, Cambridge.

- NEWELL, F.** (2000), *Loyalty.com – Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, New York, NY: McGraw-Hill.
- NOBLE, C. H., SINHA, R. K. e KUMAR, A.** (2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 25-39.
- NUNNALLY, J. C.** (1978), *Psychometric Theory*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Organization for Economic Cooperation and Development** (2005), “Promoting Innovation in Services”.
- PARDAL, L. e CORREIA, E.** (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto:Areal Editores.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L.** (1988), “Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nº 1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L.** (1994), “Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research”, *Journal of Marketing*, Vol. 58.
- PELHAM, A. M. e WILSON, D. T.** (1996), “A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, pp. 27-43.
- PELHAM, A. M. e WILSON, D. T.** (2000), “Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp. 48-67.
- PERIN, M., SAMPAIO, C. e FALEIRO, S.** (1999), “Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjectivos e Objectivos”, *Actas das XXIII ENANPAD*, Setembro, Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N.** (2003), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 3ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- PIDD, M.** (1998), *Modelagem Empresarial: ferramentas para a tomada de decisão*, Porto Alegre: Bookman.
- PORTER, M.** (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

- PRITCHARD, M., HAVITZ, M. e HOWARD, D.** (1999), "Analysing the Commitment-Loyalty Link in Services Contexts", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 3, pp. 333-3348.
- QUESTER, P. e KELLY, A.** (1999), "Internal marketing Practices in the Australian Financial Sector; an exploratory study", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, Nº 2, pp. 217-229.
- REICHHELD, F. F. e SASSER, W.** (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.69, September-October, pp.45-51
- REICHHELD, F. F.** (1993), "Loyalty: A Prescription for Cutting Costs", *Marketing Management*, Vol.12, Nº5, September/October, p.24
- REIS, J.** (2000), *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*, Matosinhos: Centro Atlântico.
- RÉVILLION, A. S. P.** (2006), *Inter-relações entre Orientação para o Cliente, Cultura Organizacional e Cultura do Varejo Brasileiro e o seu Impacto do Desempenho Empresarial*, tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- RICH, M.** (2000), "The Direction of Marketing Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, Nº 2/3, pp. 170-179.
- ROUSSEAU, D., SITKIN, S., BURT, R. e CAMERER, C.** (1998), "Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº3, pp. 393-404.
- ROZEL, E., PETTIJOHN, C. e PARKER, S.** (2004), "Customer-oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment", *Psychology and Marketing*, Vol. 21, pp. 405-424.
- RUYTER, K. e WETZELS, M.** (1999), "Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences", *Accounting, Organizations and Society*, Nº 24, pp. 57-75.
- RUYTER, K. e WETZELS, M.** (2000), "The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters", *Journal of Service Research*, Vol. 2, Nº 3, February, pp. 276-284.
- SAIAS, L.** (2007), *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F. e LUCIO, P. B.** (1991), *Metodología de la Investigación*, México: McGraw-Hill.

- SANTOS, C.** (2001), "Construção e Testes de um Modelo Teórico sobre o impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas de Serviços Relacionais", Actas das XXV ENANPAD, Setembro, Campinas, Brasil.
- SAXE, R. e WEITZ, B. A.** (1982), "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of the salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 343-351.
- SCHEIN, E. H.** (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHUTTE, N., MALOUFF, J., BOBIK, C., COSTON, T., GRESSON, C., JEDLICKA, C., RHODES, E. e WENDORF, G.** (2001), "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 141, pp. 523-536.
- SHAPIRO, B. P.** (1988), "What the Hell is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, pp. 119-125.
- SHARMA, A., TZOKAS, N., SAREN, M. e KYZIRIDIS, P.** (1999), "Antecedents and Consequences of Relationship Marketing", *Industrial Marketing Management*, Nº 28, pp. 601-611.
- SHARMA, S.** (1996), *Applied Multivariate Techniques*, New York: Wiley.
- SHAW, E. H.** (1995), "The first dialogue on macromarketing", *Journal of Macromarketing*, Vol. 15, Spring, pp. 7-20.
- SHAW, E. H. e TAMILIA, R. D.** (2001), "Robert Bartels and the history of Marketing thought", *Journal of Macromarketing*, Vol. 21, Nº 2, December, pp. 156-163.
- SIGUAW, J.; BROWN, G. e WIDING II, R.** (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 de Fevereiro, pp.106-161.
- SINKULA, J., BACKER, W. e NOORDEWIER, T.** (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, knowledge and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Nº 4, pp. 305-318.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, S. e SABOL, B.** (2000), "Impact of Frontline Behaviors and Management Practice on Consumer Trust, Value and Loyalty in relational services exchanges", *Working Paper, Case Western Reserve University, Cleveland*.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, S. e SABOL, B.** (2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 66, January, pp. 15-37.

site DiariopME.com <http://www.diariopme.com.pt/20071219-mercado-nacional-de-servicos-continua-em-alta-.html>

SLATER, S. F. (2001), "Market orientation at the beginning of a new millennium", *Managing Service Quality*, Vol. 11, pp. 230-232.

STEINER, R. L. (1978), "The prejudice against marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº 3, July, pp. 2-9.

STEVENSON, W. J. (1981), *Estatística Aplicada à Administração*, São Paulo: Harper & Row do Brasil.

STRAUGHAN, R. D. e **COOPER**, M. (2002), "Managing Internal Markets: A conceptual Framework Adapted from SERVQUAL", *The Marketing Review*, Vol. 2, pp. 253-265.

STYLES, C. (1998), "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, Nº3, pp. 12-36.

SUH, T. (2005), "Exploring a Global Pattern of e-Business Activities and Strategic Orientation", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6.

TOLEDO, G. L. e **GUILHOTO**, L. F. M. (2002), "O uso do database marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação", *Revista IMES: Administração São Caetano do Sul*, Nº55, pp 24-36.

TOLEDO, G. L. e **OVALLE**, I. I. (1988), *Estatísticas Básicas*, São Paulo: Atlas.

TERCERO, M. M. (2000), *Ciencia y Marketing: Manual para Investigadores y Doctorandos en Ciências Sociales*, Madrid: ESIC Editorial.

TOMAZ, Morais (2006), *Compromisso: Nunca Desistir – As Vitórias no Desporto Aplicadas ao Sucesso nas Empresas*, 1ª ed., Booknomics.

TREZ, G. e **LUCE**, F. B. (2001), "Os Serviços ao Cliente e a Performance da Empresa", *XXV Actas da ENANPAD*, Setembro, Campinas, Brasil.

URDAN, A. T. e **ZÚÑIGA**, M. K. H. (2001), "Satisfação com Assistência Técnica e Lealdade ao Fabricante no Ramo Automobilístico", *ERA – Revista de Administração de Empresas*, Vol. 41, Nº 3, Julho/Setembro, pp. 31-41.

URDAN, F. T. (1999), *Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Logitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos*, Tese de Doutorado em Administração, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

VAREY, R. J. e LEWIS, B. R. (1999), "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Nº 9/10, pp. 926-944.

WEBSTER, F. E. (1988), "Rediscovering the marketing concept", *Business Horizons*. Vol. 31, pp. 29-39.

WEBSTER, F. E. (1994), "Executing the new marketing concept", *Marketing Management*, Vol. 3, pp. 8-17.

WILLIAMS, M. e ATTAWAY, J. (1996), "Exploring Salespersons' Customer Orientations as a mediator of Organizational Culture's influence on Buyer-seller Relationships". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, pp. 33-52.

WRENN, B. (1997), "The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues", *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 31-54.

www.everis.pt

www.msi.org

www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1890&lang=1

YIN, R. K. (2005), *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*, Porto Alegre: Bookman.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. e BERRY, L. L. (1985), "A Conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 4, Autumn, pp. 41-50.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. e BERRY, L. L. (1985), "Problems and strategies in services Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 2, Spring, pp. 33-46.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. e BERRY, L. L. (1996), "The behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº 2, April, pp. 31-46.

ZIKMUND, W. (1997), *Exploring Marketing Research*, 6th ed., The Dryden Press.