

Daniel São Bento Lito

Satisfação de clientes: Um estudo de caso

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Agosto 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Agradecimentos

À minha família e namorada pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico.

Ao Professor Doutor Filipe Coelho por toda a disponibilidade e apoio, sem os quais não seria possível a realização deste relatório.

À Selt, em particular ao Eng. Pedro Leite, Joana Freitas e Daniel Oliveira pelo acolhimento e partilha de conhecimentos ao longo do meu estágio.

Resumo

A importância da satisfação de clientes para as empresas tem vindo a crescer ao longo do tempo e na atualidade, devido a elevada concorrência existente, o seu estudo e análise tornou-se essencial para o êxito de uma empresa. No contexto atual é necessário que as empresas vendam produtos que não só satisfaçam mas que vão além das expectativas que o cliente tem em relação a eles, isto de forma reter os clientes que já se possui.

O presente relatório incide sobre a satisfação dos clientes e sobre o caso particular da empresa Selt. A escolha do tema deveu-se ao facto de a satisfação de clientes constituir uma das principais formas através das quais uma empresa consegue, não só angariar novos clientes, como também fidelizar aqueles que já possui através do *word of mouth*. Foi neste sentido que o presente tema ganhou uma grande importância no contexto da gestão, tendo sido conduzidos vários estudos sobre o mesmo. Através da análise desses estudos e comparação com as práticas da empresa foram identificados alguns aspetos onde existia espaço para melhoria nomeadamente no desenho do questionário a enviar aos clientes, no acompanhamento feito após o envio dos mesmos e na forma de tratamento das reclamações.

O objetivo deste relatório consiste na descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e a apresentação de um enquadramento teórico sobre a satisfação de clientes, de forma a posteriormente identificar possíveis melhorias a implementar no caso específico da Selt, como mudanças na forma de interação entre departamentos, recomendar um *follow up* com os clientes após a análise dos dados obtidos, assim como contribuições para instituições de caridade condicionadas à resposta ao questionário, entre outros.

Abstract

The importance of customer satisfaction to companies has been growing over time and in the present day, due to the high level of competition between them, its study and analysis has become essential to achieve corporate success. In the current context it's necessary for companies to sell products that not only satisfy customers needs but also exceed their expectations, because this is the best way to retain current customers.

This report focuses on customer satisfaction and, more specifically on Selt's case. The topic of this report was chosen due to the fact that customer satisfaction constitutes one of the main ways through which a company can simultaneously gain new costumers and retain the ones it already has through word of mouth. Due to that, the present theme acquired a great importance in management, being the subject of innumerous studies. Through the analysis and comparison between those studies and Selt's practices some aspects were identified as having room for improvement such as the format and content of the client satisfaction survey, the follow up made after their sent to the active clients and in the treatment of complaints.

The objective of this report is describing the activities developed during the internship and to present a literature review of customer satisfaction in order to identify possible improvement actions that could be applied to Selt, like changes in the interactions between departments, contributions to charity conditioned by the number of replies to questionnaires, to do follow-ups with clients after the analysis of the data, among others.

Índice de Siglas

Word of Mouth (WOM)----- 17 e 18

Índice

1. Introdução.....	1
2. Marketing	2
2.1. O conceito de marketing	2
2.2. Evolução do Marketing.....	3
3. Satisfação	7
3.1. Conceito de Satisfação	7
3.2. Implicações da satisfação dos clientes	9
3.3. Importância do estudo da Satisfação dos Clientes e estudos de mercado.....	13
3.4. Como conduzir um estudo de avaliação da satisfação dos clientes.....	17
3.4.1. Ferramentas de avaliação da satisfação	17
3.4.1.1. Desenho do questionário.....	18
4. O Estágio.....	22
4.1. Objetivos do Estágio	22
4.2. Apresentação da empresa Selt	22
4.2.1. História	22
4.2.2. Visão.....	23
4.2.3. Missão.....	23
4.2.4. Serviços	23
4.2.5. Estrutura Organizacional	24
4.2.6. Situação Financeira.....	26
4.3. Atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular.....	28
4.3.1. Descrição das tarefas desenvolvidas.....	28
5. Satisfação de clientes da Selt	32
5.1. Avaliação da satisfação de Clientes: resultados.....	32
6. Análise crítica e implicações práticas	39
7. Conclusão	41
8. Lista de Referências Bibliográficas.....	43
9. Anexos.....	49

1. Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular Estágio, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

O estágio decorreu numa empresa local, a Selt Lda., no departamento de marketing, durante o período de Fevereiro a Junho do presente ano. A Selt é uma empresa de subcontratação na área da eletrónica e, por isso, não existem produtos *standard*, pois cada cliente representa um novo produto, assim como todo um novo processo de análise da melhor forma para fazer a sua produção cumprindo os requisitos do mesmo.

No decorrer deste estágio curricular foi-me possível adquirir um conjunto de conhecimentos e competências, mais direcionados para o marketing e relação com os clientes, o que me permitiu complementar a minha formação na vertente teórica do meu percurso académico. Esses conhecimentos e competências foram adquiridos devido ao desempenho de tarefas como o agendamento de visitas a feiras e a clientes, tanto nacionais como internacionais, a criação e divulgação de *newsletters*, a elaboração de um relatório de prospeção do mercado Holandês e de um estudo do mercado Francês e, por fim a tarefa que levou à escolha do tema do presente relatório que consiste na administração e análise de inquéritos de satisfação dos clientes.

Este relatório de estágio com o título “Satisfação de Clientes: um estudo de caso” tem como propósito a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e a apresentação de um enquadramento teórico do trabalho realizado. A escolha deste tema deve-se à sua crescente importância para as empresas na atualidade, uma vez que uma correta análise da satisfação dos clientes permite aumentar a satisfação, a taxa de retenção e ainda angariar novos clientes. Esta angariação de novos clientes deve-se ao efeito do passa-a-palavra pois um cliente satisfeito tende a recomendar às outras pessoas essa marca ou produto e essas pessoas recomendam a outras e assim sucessivamente, o que poderá acabar por conduzir à obtenção de novos clientes. Este tipo de marketing tende a ter um maior impacto na escolha do consumidor atual do que as ações de marketing tradicionais.

Este relatório encontra-se estruturado da seguinte forma. Tendo em conta que um dos grandes focos do estágio se relaciona com a satisfação de clientes, inicia-se o relatório com um enquadramento teórico que parte do conceito e evolução do

marketing, para depois se concentrar na satisfação de clientes em particular, serão referidas várias definições, as suas implicações, a sua importância e a forma como um estudo de avaliação da satisfação de clientes deve ser conduzido. Posteriormente será abordado o estágio, o que compreende a apresentação dos seus objetivos, a apresentação e caracterização da entidade de acolhimento e a descrição pormenorizada das tarefas desenvolvidas durante o período de estágio na empresa. Para terminar segue-se uma análise das implicações práticas dos resultados obtidos em conjunto com uma análise crítica na qual são feitas recomendações em relação a possíveis medidas a adotar e a conclusão na qual é feito um balanço das aprendizagens e do trabalho realizado.

2. Marketing

2.1. O conceito de marketing

É consensual na literatura que o marketing exista desde os primórdios da humanidade. Porém, como ciência, surge apenas no início do século XX. Desde então, grandes debates teóricos têm aflorado, principalmente a partir da década de 60, gerando divergências conceptuais, não só ao nível dos impactos negativos do marketing, mas também quanto ao grau de aplicabilidade da teoria (Arruda & Miranda, 2004). A primeira definição de Marketing surge precisamente nessa década, com uma orientação fundamentalmente empresarial, considerando o marketing como o resultado da atividade das empresas que dirige o fluxo de bens e serviços desde o produtor até ao consumidor (American Marketing Association, 1960).

Philip Kotler (1991) vai mais além, assumindo uma postura mais “diretiva”, postulando que o conceito de marketing não pode ser desenvolvido sem considerar seis fatores: 1. Necessidades, desejos e exigências; 2. Produtos; 3. Valor, custo e satisfação; 4. Trocas, transações e relações; 5. Mercados; 6. Marketing e marketeers; culminando numa definição que diz que o Marketing é um processo social e de gestão, pelo qual indivíduos e grupos satisfazem as suas necessidades e desejos, através da criação, oferta e troca de produtos com valor. Já segundo a mais recente definição da American Marketing Association (2013), marketing é o conjunto de atividades, instituições e processos que visam a criação, comunicação e troca de bens com valor, quer para os consumidores, clientes e parceiros, como para a sociedade em geral. Ou, ainda, segundo *Chartered Institute of Marketing* (2009), como o “processo rentável de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das necessidades do

consumidor”. De forma similar, pode dizer-se que “o marketing é uma ciência e uma arte que pretende atrair, conservar e fazer crescer os clientes de maior valor” (Kotler, 2000, p. 153). Estas são apenas algumas das definições encontradas na literatura, porém, as divergências, mais do que na teoria, residem na forma como as empresas conceptualizam e aplicam o próprio marketing.

2.2. Evolução do Marketing

Com o evoluir da sociedade e das organizações foram várias as Escolas de Pensamento de Marketing que surgiram ao longo dos tempos. No início da segunda década do século XX, o estudo do marketing organizou-se segundo três abordagens (Weitz & Wensley 2002, p.53). A escola *Functional* – criada por Shaw em 1912, seguida por Weld, Vanderblue, Ryan, entre outros -, focava-se nas atividades necessárias para executar as transações de marketing, com maior incidência na interação entre fornecedores e consumidores (Arruda & Miranda, 2004). A escola *Commodity*, focava-se nas transações de vendas de objetos, classificando-os através das características que estes tivessem em comum. E, por fim, a corrente de pensamento Institucional, que dava primazia ao intermediário da comercialização e não aos produtos ou funções de marketing.

Estamos perante três abordagens que se completam mutuamente, na medida em que privilegiavam diferentes vertentes de um mesmo processo, enquanto a primeira – *functional* – se debruçava sobre o Como, a segunda – *commodity* – refletia sobre O Quê e, a terceira – *institutional* – sobre o Quem. A melhor forma de perceber esta relação é através da expressão “as empresas (*institutional*) desempenham atividades (*functional*) com bens (*commodities*)”.

Na década de 30, ainda do século XX, surgiram as abordagens *Regional* e Funcionalista do marketing. A escola *Regional* baseava-se, fundamentalmente, na utilização de dados quantitativos e em fórmulas matemáticas (Weitz & Wensley, 2002). Esta propunha analisar a relação entre atividade económica e espaço físico, dando maior ênfase à realidade económica, descurando, de alguma forma, os aspetos sociais e psicológicos envolvidos nas transações. Já a escola Funcionalista percecionava o marketing como um sistema de estruturas interrelacionadas e interdependentes da dinâmica do relacionamento. Esta abordagem parte do pressuposto que as necessidades dos clientes são todas diferentes e que o mercado onde as transações ocorrem é imperfeito devido a falhas de comunicação. Ou seja, o fornecedor deixa de ser

reconhecido como estando numa posição de domínio, passando a postular-se uma dinâmica interativa inserida num relacionamento fornecedor-cliente interdependente (Aruda & Miranda, 2004).

A década de 40 foi marcada pelo desenvolvimento da abordagem Administrativa, que tinha como principal atividade a transcrição de teorias académicas abstratas para a realidade dos executivos (Weitz & Wensley, 2002). Procurando clarificar as implicações práticas dessas teorias para a gestão, assim como estabelecer a importância de definir estratégias de negócio.

Esta corrente foi particularmente importante na evolução do marketing devido às mais variáveis descobertas feitas ao longo dos anos (Lagrosen & Svensson, 2006). Borden, em 1950, desenvolve o conceito de marketing *mix*, cuja ênfase residia na compreensão do marketing como um processo composto por diversas funções. Seis anos mais tarde, Smith (1956) introduz o conceito de segmentação de mercado. McCarthy (1960), numa derivação revolucionária das teorias de Borden, populariza os 4 P's, que dominam o pensamento, investigação e prática do marketing durante um longo tempo, permitindo uma análise criteriosa dos indicadores de mercado, das tendências da sociedade e suas peculiaridades e, assim, proporcionar produtos e serviços com diferenciais competitivos (Vargo & Lusch, 2004). Ainda em 1960, Levitt introduz o conceito de miopia de marketing, com o objetivo de alertar para a finitude e vulnerabilidades dos negócios e para relevar, mais uma vez, o consumidor como aquele cujas necessidades e desejos devem ser conhecidos e considerados antes de se iniciar uma linha de produção (Arruda & Miranda, 2004).

A Década de 50 caracteriza-se pela criação da escola do comportamento do consumidor, que procura informação demográfica relativa ao consumidor, no sentido de melhor conhecer o cliente (Silva & Paulino, 2009). A escola do comportamento do consumidor, que forneceu hipóteses, estruturas conceptuais e evidências empíricas primeiramente nas ciências sociais e comportamentais e só depois na económica, tem uma abordagem mais voltada para a prática do marketing, enfatizando o papel do consumidor enquanto parte da sociedade. A base teórica desta escola evidencia três aspetos distintos que consistem 1) em considerar o comportamento do consumidor como um subsistema do comportamento, ou seja, a tendência para usar as explicações do comportamento humano como base para a compreensão do comportamento dos consumidores, 2) em focar-se nos consumidores de produtos tangíveis e de bens

duráveis e 3) na delimitação do entendimento do comportamento, em oposição a outros tipos de opções como classe de produto, volume e momento de escolha.

No final da Década de 50 e início da de 60 surgiu a escola da dinâmica organizacional, que é diretamente descendente da escola institucional, na medida em que ambas procuravam explicar o trabalho dos canais de distribuição. Esta, ao contrário da institucional, concentra-se no bem-estar do consumidor e nas necessidades dos membros dos canais de distribuição - como fabricantes, retalhistas, entre outros. Ainda durante a Década de 60 surgiram as escolas sistémica, de macromarketing e de trocas sociais. A escola de macromarketing surgiu por força do crescente interesse da função e impacto das atividades de marketing e instituições sociais (Lagrosen & Svensson, 2006). A abordagem das trocas sociais foca-se nas trocas entre vendedores e consumidores e na perspetiva interativa no que se refere às transações de mercado, na qual tanto os consumidores como os vendedores são igualmente importantes para a sua compreensão e análise.

Nos finais da década de 60 e início da década de 70, surge a escola de abordagem sistémica, defendendo que as organizações devem ser vistas como sistemas, no qual o todo é mais do que a soma das partes. Em 1988, Sheth *et al.* (*apud* Lagrosen & Svensson, 2006), contrasta a baixa aceitação desta teoria por parte do marketing, com o que se verificou na área da gestão. Isto pode ter estado relacionado com uma implementação demasiado rápida, tendo conduzido a uma interpretação superficial da teoria a ser adotada.

Na Década de 70 surge a escola ativista, que enfatiza o desequilíbrio de forças na relação entre compradores e vendedores e a incorreta utilização do marketing pelas organizações individuais. Esta apresenta uma abordagem semelhante à da escola do comportamento dos consumidores.

Na década de 80 surge o conceito de marketing relacional, apresentado por Berry (1983), que ainda hoje possui um elevado nível de aceitação entre os investigadores. Considera-se que a maior característica do marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes. Para este autor, as atividades tradicionais do marketing, que se baseiam em atrair clientes, constituem apenas uma parte das atividades do marketing relacional porque a este se adicionam todas as outras atividades direcionadas a manter e consolidar a relação com a outra parte (Antunes & Rita, 2008). As principais diferenças entre a abordagem do marketing transacional e o

marketing relacional são sintetizadas, no Quadro 1, por Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne *et al.* (1998) (*apud* Antunes & Rita, 2008; p. 43).

Quadro 1: Comparação Entre o Marketing Transacional e o Relacional

Marketing transacional	Marketing relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas individuais • Ênfase nas características dos produtos • Visão a curto prazo • Pouca ênfase no serviço ao cliente • Contacto descontínuo com o cliente • Baixo nível de compromisso com os clientes • Nível moderado de contactos com o cliente • A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na retenção de clientes • Ênfase no valor do cliente • Visão a longo prazo • Grande ênfase no serviço ao cliente • Contacto contínuo com o cliente • Elevado nível de compromisso com os clientes • Nível elevado de contactos com os clientes • A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Antunes & Rita, 2008; p. 43

No virar do século XX para o XXI, novas mudanças aparecem no que ao marketing diz respeito, surge o Cybermarketing e o Marketing experiencial. Esta evolução acompanha o progresso da era digital, que muda por completo a conceção pré-existente de espaço, tempo e massa. O primeiro – Cybermarketing ou Marketing eletrónico – considerado uma ferramenta facilitadora, permite chegar a mais clientes de forma personalizada, mesmo quando se trabalha em massa. As suas vantagens não se esgotam nesse ponto, também se revelou extremamente rentável ao nível dos custos de operação, não só em termos de processos, mas também de rapidez, uma vez que uma empresa já não precisa de ocupar muito espaço; pode ser virtual e estar em qualquer parte, e tudo aquilo que necessitava de suporte físico, pode agora ser enviado, recebido e armazenado sob a forma digital (Kotler, 2000). Já o marketing experiencial tem como principal objeto de incidência as sensações que os produtos possam proporcionar aos clientes, ou seja, preocupa-se também com o valor da experiência e não apenas com as

necessidades dos clientes de forma utilitária (Antunes & Rita, 2008). Este tipo de marketing difere do Marketing Tradicional através de quatro pontos-chave: o foco na experiência de consumo, a perspectiva dos consumidores como animais racionais e emocionais, o foco no consumo como uma experiência holística e o facto das ferramentas e os métodos serem ecléticos (Schmitt, 1999 p. 57).

3. Satisfação

3.1. Conceito de Satisfação

O construto satisfação tem suscitado trabalhos que oferecem tanto contribuições académicas quanto aplicações na prática do marketing. Tendo sido amplamente abordado na literatura, trouxe consigo uma vasta gama de definições. De acordo com um estudo desenvolvido por Yi em 1991, as diferentes noções de satisfação de clientes podem ser agrupadas em duas formas básicas: esta pode ser considerada como o *resultado de um processo* ou como um *processo* em si mesma (Mendes, 2000). No primeiro agrupamento, a satisfação, à semelhança do que Evrard (1993)(*apud* Espinoza e Larán, 2004) postulava, é um estado psicológico resultante do processo de compra e de consumo; contrapondo-se à satisfação enquanto processo, realçando os processos psicológicos que para ele contribuem, nomeadamente a perceção e a avaliação.

Segundo Gerson (2001), um cliente fica satisfeito sempre que as suas necessidades reais ou fictícias são satisfeitas ou excedidas. Quando um produto ou serviço preenche ou excede a expectativa do cliente, este fica sempre satisfeito. Este conceito de satisfação tem semelhanças com o de qualidade, uma vez que ambas estão intimamente relacionadas e dependentes da perceção do cliente. Nota-se que se define qualidade também pela perceção do cliente, com todas as variações inerentes aos diferentes tipos de serviços e empresas (Gerson, 2001), aparecendo aquela como o grau de superioridade ou excelência de um bem ou serviço. Nesta linha de pensamento, Fornell e Johnson (1991) definem satisfação como a avaliação, por parte do cliente, do desempenho do produto/serviço até ao momento. Este tipo de avaliação contempla vários fatores, mediando os efeitos da qualidade do produto, da qualidade do serviço e preço pago pelo mesmo.

Oliver, em 1997 (*apud* Espinoza e Larán, 2004, p. 53), define satisfação como “a resposta em termos de contentamento do consumidor; o julgamento de que uma característica do produto ou serviço em si ofereceu (ou oferece) um nível prazeroso de

contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores desse mesmo contentamento”.

Numa perspectiva mais voltada para a psicologia, a satisfação é definida como um estado que traduz a ausência de diferença percebida entre as expectativas e o desempenho do produto. Podemos então dizer que a satisfação é relativa: duas pessoas a quem foi prestado o mesmo serviço podem ter reações opostas, uma vez que o seu nível de expectativa ou de apreciação não são os mesmos (Dubois, 1993). Esta perspectiva vai ao encontro daquilo que Tse e Wilton (1988) postulam, na medida em que também para estes autores, a satisfação trata-se de um sentimento que parte da confrontação da expectativa de desempenho de um produto, com a percepção do real desempenho do mesmo após o seu consumo/uso.

Apesar da forma como se constroem as expectativas não ser ainda clara (Dubois, 1993), a confirmação/desconfirmação de expectativas é amplamente apresentada como determinante da satisfação dos consumidores (Oliver, 1980). Alguns investigadores, como Oliver (1980) e Day (1977), sugerem a existência de dois tipos diferentes de expectativas: as expectativas normativas que precisam a forma como o produto se deveria comportar (*Performance-specific expectation*) e as expectativas previsíveis que indicam a forma como se pensa que ele se comportará (*expectancy disconfirmation*). Segundo este paradigma, o consumidor forma expectativas anteriores ao consumo, observa o desempenho do produto e compara o desempenho percebido com as expectativas iniciais. As expectativas são pensamentos que criam um padrão de referência para o julgamento do consumidor; quando os resultados são diferentes deste padrão ocorre a desconfirmação. Se o resultado for melhor do que o esperado, a desconfirmação será positiva, tendendo a gerar satisfação.

Segundo o Modelo de Confirmação de Expectativas, não interessa qual foi efetivamente o desempenho do produto/serviço, mas sim a percepção que o cliente tem dessa mesma performance. Este desempenho percebido é comparado com um padrão, que representa o desempenho que o cliente esperava. A comparação entre a performance percebida e o padrão resulta numa confirmação ou desconfirmação das expectativas. A satisfação é, então, a avaliação ou sentimento que resulta do processo de confirmação das expectativas. Não é a comparação em si mas a resposta do cliente a essa comparação.

Uma questão importante neste modelo é a definição do padrão, uma vez que este influencia diretamente o sentimento de satisfação. Os padrões podem ser vários e podem oscilar ao longo das diferentes fases do consumo (Mendes, 2000):

- **Expectativas:** representam a crença do consumidor no desempenho do produto/serviço.
- **Referenciais da concorrência:** os clientes podem adotar como padrão a performance de produtos da concorrência da mesma categoria.
- **Outras categorias de produtos:** os clientes podem usar produtos/serviços de categorias totalmente diferentes como padrões para comparação.
- **Promessas de marketing:** o padrão que o consumidor adota também pode ser baseado nas promessas feitas por um vendedor, pela publicidade, um interlocutor na empresa ou qualquer outra forma de comunicação.
- **Normas da indústria:** finalmente, as bases para a construção do padrão podem ser normas e legislação industrial.

O desenvolvimento teórico conduziu à incorporação de emoções/afetos nos modelos de satisfação, conferindo-lhes um maior poder de previsão. O estado afetivo do consumidor refere-se aos sentimentos positivos e negativos que os consumidores associam ao produto ou serviço após a compra e durante o seu uso (Mowen e Minor, 1998). O facto da satisfação ter também esta vertente emocional, leva a que maiores desfasamentos entre a performance percebida e o padrão possam criar emoções mais fortes. Este argumento torna pertinente incluir as emoções nas medidas de avaliação da satisfação dos clientes e não exclusivamente as perceções. Assim, a combinação da desconfirmação das expectativas e das emoções prediz melhor a satisfação do que apenas a avaliação do desempenho (Espinoza e Larán, 2004).

3.2. Implicações da satisfação dos clientes

É possível encontrar na literatura alguns estudos que propõem e, muitas vezes, testam empiricamente algumas consequências atitudinais e comportamentos que são gerados a partir do processo de formação da satisfação. (Fornell, 1992) apontou como resultados do elevado grau de satisfação dos clientes, uma menor elasticidade dos preços, menores custos nas transações futuras, custos inferiores para atrair novos

clientes e a melhoria da reputação da empresa, ou seja, uma maior rentabilidade de todos os processos, como por exemplo na gestão de reclamações, na reparação de produtos ou até garantias dos mesmos. A satisfação, em termos comportamentais, é um importante preditor das intenções futuras de ação dos consumidores. Vários autores, como Anderson *et al.* (1994), Zeithaml *et al.* (1996), Cronnin e Taylor (1992) e Garbarino e Johnson (1999) (*apud* Espinoza e Larán, 2004), referem esta relação entre satisfação e intenção de comportamento nas suas investigações.

Segundo Berger *et al.* (2002), a satisfação tem um papel fulcral no início de um relacionamento: se as experiências do cliente não forem satisfatórias nos primeiros encontros, eles tenderão a permanecer menos tempo com a empresa. Clientes satisfeitos, têm menor tendência a terminar o relacionamento. É neste sentido que entender as intenções futuras do cliente assume particular relevância pois estas dão uma clara indicação do seu potencial de continuar com a organização ou deixá-la. Isto conduz-nos a outra implicação da satisfação do cliente, frequentemente expressa em termos conceptuais e empíricos, a lealdade. Do ponto de vista do cliente, pode entender-se que este tenderá a ser fiel quando se sentir satisfeito, já que a satisfação influenciará a sua atitude em relação ao objeto em análise.

Ao longo dos tempos foram sendo usadas medidas quer atitudinais, como comportamentais para avaliar e definir a lealdade (Oliver, 1999). Segundo Czepiel e Gilmore (1987), numa perspetiva atitudinal, a lealdade do consumidor é percebida como um desejo de continuar a relação com o provedor de bens/serviços (Yang & Peterson, 2004). Por outro lado, de um ponto de vista comportamental, a lealdade é definida através da proporção de vezes que um comprador escolhe um determinado produto de uma certa marca, em comparação com todas as compras de produtos da mesma categoria de qualquer outra marca (Neal, 1999).

Jacoby e Chestnut (*apud* Oliver, 1999), numa visão mais holística, postulam que o comportamento definido como lealdade representa não apenas significado comportamental – repetição da compra – mas também significado psicológico. Nesta linha de pensamento, não é correto inferir sobre a lealdade tendo por base apenas os padrões de compra repetidos, uma vez que a lealdade verdadeira contempla também fatores cognitivos e afetivos, como acessibilidade, confiabilidade, emoções e sentimentos, o que a torna um construto multidimensional.

De acordo com Oliver (1999, p. 34) “lealdade é o comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um bem/serviço no futuro, causando repetição de marca ou

compra do mesmo conjunto de marcas/empresas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing que tenham potencial para causar um comportamento de troca”.

Lowenstein, em 1995 (citado por Mendes 2000, p. 17), formula um percurso de relacionamento com a empresa constituído por cinco etapas pelas quais cada cliente pode passar:

Aquisição: quando a empresa consegue ganhar um novo cliente;

Retenção: enquanto a empresa tenta manter o cliente, beneficiando economicamente de uma relação duradoura;

Atrito: quando há uma quebra da lealdade, devido a ocorrências nas transações que podem levar o cliente a reduzir ou terminar as suas aquisições.

Deserção: quando a relação cliente/empresa é terminada e este procura empresas da concorrência para suprir as suas necessidades;

Reaquisição: quando a empresa consegue reconquistar o cliente perdido.

Existe o consenso na literatura de que manter os clientes leais diminui os custos e aumenta as vendas e os lucros. Porém, muitas empresas investem um elevado número de recursos na tentativa de aliciar e angariar novos clientes, acreditando que a qualidade dos seus bens/serviços é o suficiente para os manter fiéis. Neste sentido, muitos são os gestores que incorrem no erro de se sentirem seguros quando os resultados dos inquéritos de satisfação são favoráveis. De acordo com Woodruff (1996), quando um cliente se diz simplesmente satisfeito com um bem/serviço, tal denuncia um estado quase neutro de avaliação, ou seja, que o produto cumpre apenas as expectativas mínimas.

Se a satisfação provoca fidelidade, o descontentamento desencadeado por desempenhos aquém das expectativas leva à deceção e pode dar origem a reclamações, que podem evoluir até processos legais ou boicotes, colocando em risco a vida da empresa (Dubois, 1993).

Diversos estudos tratam a satisfação como importante preditor das intenções de comportamento de recompra dos consumidores. Oliver, em 1999, afirmou que a satisfação é um passo necessário na formação da lealdade, concluindo que a melhor explicação para essa relação é a transformação da satisfação em lealdade. Na visão de alguns autores, quando os valores e expectativas de um cliente são satisfeitos a partir da compra ou da utilização do produto, o resultado é a lealdade (Mowen e Minor, 1998).

Segundo Herrmann et al. (2007), a satisfação do consumidor é diretamente influenciada pelo valor percebido de um produto, e indiretamente pelo reconhecimento

da adequação do preço real ao valor percebido pelo cliente, isto é, pela percepção de justiça do preço. Segundo Kotler e Armstrong (2010), preço é a quantidade de dinheiro cobrada a um cliente por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores dão em troca dos benefícios do usufruto de um bem ou serviço. As investigações feitas no campo do marketing revelam uma relação entre a justiça do *price fairness* e a satisfação do consumidor (Herrman et al., 2007; Xia & Monroe, 2007). O *price fairness* refere-se a um conjunto de avaliações feitas pelo consumidor, nomeadamente quanto à razoabilidade, aceitabilidade e justificabilidade do preço. Este é um dos fatores mais importantes na construção da satisfação de um cliente, uma vez que cobrar um preço justo por um bem/serviço não só promove a satisfação como também a sua lealdade (Hanif et al., 2010).

Da mesma forma que um cliente insatisfeito geralmente reclama com os seus fornecedores, também um cliente satisfeito fala dos benefícios de ter uma certa empresa como sua fornecedora. Segundo Dichter (1966), Fornell e Bookstein (1982), Westbrook (1987) e muitos outros autores (Anderson, 1998), o Passa-Palavra ou *Word of Mouth* (WOM) diz respeito às comunicações informais entre pessoas sobre avaliações de bens/serviços, em detrimento de queixas formais apresentadas às empresas ou a algum dos seus colaboradores. O WOM pode ser de dois tipos, consoante esteja assente na satisfação ou insatisfação dos clientes em relação a determinado produto/serviço. Quando um cliente está satisfeito, tende a incorrer num WOM positivo, já um cliente insatisfeito tende a optar por um WOM negativo no sentido de divulgar os motivos que o conduziram à insatisfação. Existem várias estratégias que as empresas poderão adotar de forma a prevenir ou lidar com o WOM negativo. Kimmel e Audrain-Pontevia (2008) definem duas estratégias consideradas significativamente mais eficazes, que consistem num aumento da confiança em relação ao alvo do WOM negativo, quer este seja a empresa, o produto ou o serviço, e na negação da existência deste por parte da empresa ou de uma fonte externa de confiança. Os estudos têm demonstrado que o WOM negativo tende a ser muito mais intenso do que o positivo, no entanto as diferenças são estatisticamente baixas. (Anderson, 1998). Confirmando o que seria expectável, East et al. (2008) descobriram que o WOM positivo tem um maior efeito na probabilidade de recompra de um produto da mesma marca do que o negativo.

Partindo do pressuposto que o marketing se baseia nas trocas e que às trocas subjazem relações, podemos dizer que um cliente satisfeito é um cliente num bom caminho para o desenvolvimento da confiança nessa relação com a empresa. A

confiança tem sido um construto largamente estudado pelas mais diversas áreas, motivo pelo qual existem variadas definições. Sato (2003), usando a definição proposta por Newell e Swan (2000), define confiança como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e na boa vontade. Apesar das divergências entre as várias disciplinas quanto à definição de confiança, pode ser identificado um ponto comum a todas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira condição é o *risco*, ou seja, existir uma probabilidade de perda; a segunda é a *interdependência*, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (Rousseau et al., 1998).

Na área do marketing, a confiança é definida como a “expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível numa dada situação” (Gronroos, 2000, p. 37 *apud* Brei e Rossi, 2005, p.148) ou ainda, segundo Moorman et al. (1993 p. 82), é a “tendência a acreditar num parceiro de negócios no qual se confia”.

Rousseau et al. (1998, p.395) propuseram uma definição que procurava o consenso entre os diferentes campos do conhecimento: “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”. Importa ressaltar que apesar da satisfação ter um grande valor preditivo das ações dos clientes, a confiança revela-se mais prognóstica das ações de clientes com forte relacionamento com as empresas - clientes relacionais -, para os quais as medidas de marketing relacional, mais focadas na manutenção da confiança e do comprometimento, parecem ter mais resultados.

3.3. Importância do estudo da Satisfação dos Clientes e estudos de mercado

A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta constitui uma medida de qualidade externa da empresa, dando indicações que sustentem ações de marketing mais eficazes (Rossi e Slongo, 1998). Com maior relevância ainda, e com forte suporte empírico (Anderson, Fornell e Lehmann, 1994), temos a relação constatada entre os elevados níveis de satisfação dos clientes e os retornos económicos superiores. Mas os benefícios proporcionados pela pesquisa da satisfação de clientes não se esgotam neste

domínio económico, existe também uma perceção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações mais precisas e atualizadas referentes às verdadeiras necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas e maior confiança desenvolvida em função de uma maior proximidade ao cliente (Rossi e Slongo, 1998).

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade dos seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto dos seus clientes. O motivo desta prioridade reside no conhecimento que estas medidas permitem adquirir, conhecimento este, essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas (Rossi e Slongo, 1998).

Um dos principais fatores que torna uma empresa competitiva é a sua capacidade de inovar, melhorando o valor para o cliente (Mendes, 2000). As inovações podem assumir diversas formas e ter origem nas mais variadas fontes. Para que as inovações sejam devidamente implementadas, as empresas necessitam de desenvolver um mecanismo próprio: um programa de *Medição da Satisfação de Clientes* (Naumann e Giel, 1995). Um programa de medição de satisfação de clientes é um mecanismo (entre outros) para solicitar aos clientes ideias para melhorias e inovações. É também uma forma de incluir os clientes no processo de aprendizagem da empresa, podendo recolher informação fidedigna quanto ao facto de se estar realmente a gerar valor aos mesmos (Naumann e Giel, 1995).

Na atualidade, para competir com as outras economias focadas na qualidade, é fulcral recolher os dados certos e estar em consonância com os indicadores de mercado apropriados. A satisfação de clientes, num mercado orientado para a melhoria da qualidade, parece ser o indicador mais adequado (Vavra, 1997).

Segundo Vavra (1997), a satisfação de clientes é um valioso auxiliar de retenção de clientes e, por outro lado, ajuda a eliminar o efeito de publicidade negativa consumada por clientes insatisfeitos. É um dado conhecido que, atrair novos clientes é, em média, cerca de cinco vezes mais dispendioso para a empresa do que manter um cliente existente. Assim, os clientes retidos representam uma probabilidade mais elevada para negócios adicionais merecendo, por isso, uma atenção redobrada. É necessário também considerar a satisfação dos clientes a médio e longo prazo, uma vez que esta pode influenciar negativa ou positivamente a sua quota de mercado (Mendes, 2000).

Gerson, em 2001, sugere sete razões básicas pelas quais se devem realizar procedimentos de avaliação da satisfação de clientes:

1. Permite aprender acerca das percepções do cliente. Os clientes são indivíduos e cada pessoa interioriza as coisas de modo diferente, numa mesma situação. Enquanto muitos programas de medição tentam chegar a médias gerais, é imperativo que se consiga identificar as percepções individuais de cada cliente.

2. Permite determinar as necessidades, desejos, exigências e expectativas do cliente. As medidas de satisfação do cliente não só devem determinar o que este acha do produto ou serviço que compra e o serviço que recebe, como também devem identificar o que este necessita e quer da empresa. Deve permitir descobrir o que exigem da empresa quanto a especificações do produto/serviço, e o que esperam que esta forneça durante o processo de venda e atendimento.

3. Permite diminuir as distâncias. Todas as distâncias são baseadas nas diferenças de percepção por parte da empresa e as percepções e as exigências do cliente. As maiores divergências registadas são: 1) entre o que a empresa pensa que o cliente quer e o que o cliente quer realmente, 2) entre o que o fornecedor pensa que o cliente comprou e o que o cliente percebe que comprou, 3) entre a qualidade que a empresa pensa estar a oferecer e a que o cliente pensa estar a receber, 4) entre a expectativa da qualidade de serviço do cliente e o desempenho real e 5) entre as promessas de marketing e a realidade.

4. Permite inspecionar o que falta para melhorar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, devendo estabelecer-se padrões de desempenho e comunicá-los aos colaboradores e clientes, medindo posteriormente o seu desempenho tendo como base esses padrões definidos. A evolução decorre de saber o ponto em que a empresa está, comparando-o com o ponto onde se queria que a empresa estivesse, enveredando depois por caminhos que conduzam à melhoria.

5. Permite melhores desempenhos levando a maiores lucros. Quanto maior for a qualidade mais clientes quererão comprar os produtos/serviços da empresa, aumentando o volume de contribuição para os lucros. Do mesmo modo, à medida que a qualidade do serviço sobe, a par com os níveis de satisfação do cliente, mais a empresa poderá cobrar pelos seus serviços/produtos. Por sua vez, esta subida de preço, juntamente com a redução dos custos dos processos de qualidade, levarão igualmente a maiores lucros.

6. Permite aprender como está a empresa e como será o seu futuro. À semelhança dos estudos de mercado, os clientes dirão o que os satisfaz no presente e o que a empresa precisará de fazer para os satisfazer no futuro. Dirão também se é preciso mudar de estratégia ou direção comercial.

7. Permite por em prática o processo de melhoria progressiva. O objetivo de uma empresa é estabelecer relações duradouras com clientes satisfeitos e só conseguirá esse feito compreendendo e identificando as suas necessidades, satisfazendo e excedendo as suas expectativas, acabando com as diferenças percetivas que possam existir entre o que o fornecedor pensa ter fornecido e o que o cliente pensa ter recebido, tentando melhorar progressivamente os esforços de qualidade do serviço.

Os benefícios de medir a qualidade e a satisfação do cliente podem ser resumidos em cinco tópicos (Gerson, 2001, p.31):

1. Fornece às pessoas um sentido de realização e cumprimento, que se traduz num bom serviço ao cliente.

2. Dá às pessoas um padrão de desempenho e um possível padrão ótimo que devem procurar alcançar, e que as levará a, simultaneamente, aumentar e melhorar a satisfação do cliente.

3. Oferece um *feedback* imediato, especialmente quando o cliente está a medir a ação da empresa fornecedora.

4. Dá indicações sobre o que se deve fazer para melhorar a qualidade e a satisfação do cliente e como fazê-lo. Esta informação também pode vir diretamente do cliente.

5. Motiva as pessoas a desempenharem e alcançarem melhores níveis de produtividade.

A pesquisa da satisfação proporciona ainda outros benefícios como a perceção mais positiva dos clientes face à empresa, informações atuais e relevantes quanto às necessidades dos clientes, cria relações de lealdade por parte dos clientes e dá aos mesmos confiança devido à aproximação com a empresa (Rossi e Slongo, 1998).

Numa outra perspetiva, medir a satisfação é importante porque clientes satisfeitos (Kotler, 1999):

1. São leais por mais tempo;

2. Compram mais à medida que novos produtos são lançados ou aperfeiçoados;

3. Fazem elogios sobre a empresa e os seus produtos;
4. São menos sensíveis ao preço;
5. São menos suscetíveis à influência dos concorrentes;
6. Sugerem novos produtos e/ou serviços;
7. Geram um custo de atendimento menor.

3.4. Como conduzir um estudo de avaliação da satisfação dos clientes.

A pesquisa da satisfação tem como principais objetivos a criação de padrões mais adequados de atendimento aos clientes, o aumento do índice de retenção dos mesmos e a maximização da sua satisfação a par da extinção do índice de insatisfação (Rossi e Slongo, 1998).

“O esforço para medir a satisfação começa com a identificação daquilo que será medido e termina com a quantificação das respostas. Dois tipos de pesquisa – qualitativa e quantitativa – compõem esse esforço” (Motta, 1999, p.7).

3.4.1. Ferramentas de avaliação da satisfação

As metodologias existentes para medir o nível de satisfação dos clientes são muito variadas, no entanto, enquadrando aqui o estágio, optamos por referir apenas aquelas que foram mais usadas, os questionários enviados por correio eletrónico.

Tanto as entrevistas telefónicas como os *emails* são os principais métodos de recolha dos dados relativos à satisfação dos consumidores. Existem, contudo, outros dois métodos: as entrevistas pessoais e os questionários por correio. Quando comparados com os métodos mais comumente usados, podemos observar que os custos são acrescidos, motivo pelo qual estes dois métodos constituem uma “última” escolha. A este fator somam-se ainda a morosidade da aplicação das entrevistas pessoais e a demora na obtenção dos dados aquando do envio por correio, verificando-se uma maior rapidez quando é usado o envio por correio eletrónico.

Antes de se proceder à elaboração do questionário de satisfação devemos escolher o método que iremos utilizar, ou se iremos utilizar simultaneamente mais que um, uma vez que cada método têm as suas vantagens e desvantagens.

Os critérios que devemos utilizar na seleção do método, segundo Dutka (1994), serão a confidencialidade, os custos, as restrições temporais e as preferências da empresa. Os questionários por telefone têm a vantagem de permitirem um melhor controlo de qualidade, são uma forma de reduzir os enviesamentos por falta de respostas

– isto é, no caso dos questionários enviados por correio eletrónico, são muitos os clientes que não respondem, sendo estes dados inferidos unicamente pelas respostas obtidas dos clientes interessados -, por criarem uma oportunidade de fazer questões abertas e por tornarem a obtenção dos dados dos clientes mais rápida. Em relação aos questionários feitos por correio eletrónico estes são mais adequados a situações em que os clientes são difíceis de contactar por telefone ou se o orçamento alocado para este fim não é suficiente para os custos em que a empresa iria incorrer. As limitações orçamentais são consideradas o motivo menos justificável para a realização de um questionário através do correio eletrónico. Este método também é eficaz quando pretendemos avaliar uma lista longa de parâmetros ou um número muito elevado de clientes.

Um dos problemas que surge frequentemente aquando da administração de inquéritos de satisfação é a falta de interesse por parte dos clientes em responder aos mesmos. O problema da reduzida taxa de respostas pode ser minimizado através do recurso a duas estratégias distintas, que se traduzem no uso de procedimentos conhecidos por aumentar as mesmas e em estimar a direção e o valor do enviesamento criado por esta falta de respostas.

Alguns procedimentos *standards* para o aumento da taxa de respostas passam 1) pela personalização do questionário, através da colocação do nome do destinatário, 2) pelo envio rotineiro de correios eletrónicos ou contactos telefónico dos clientes a quem foram enviados os questionários, solicitando novamente uma resposta aos mesmos, 3) pela oferta de um incentivo, como a doação de um montante pré-determinado a uma instituição de caridade por cada resposta obtida.

O principal fator na determinação da taxa de respostas é o interesse do cliente no assunto do questionário.

3.4.1.1. Desenho do questionário

A construção do questionário é uma fase crítica do desenvolvimento do processo de avaliação da satisfação do cliente. A elaboração de um questionário relevante e preciso é extremamente difícil e irá contribuir significativamente para o seu sucesso. Nesta tarefa é necessário ter atenção ao tipo de perguntas que se colocam - se são de resposta aberta ou fechada - e à forma como a pergunta é feita porque a sua incorreta formulação pode levar a interpretações diferentes da pretendida.

Um questionário deve conter dois grandes componentes, que consistem primeiramente numa avaliação da satisfação geral da empresa e dos seus concorrentes e, posteriormente, numa avaliação em relação aos diversos atributos da empresa que realiza o questionário. Por fim, sugere-se que se avaliem de forma detalhada duas outras empresas concorrentes à sua escolha. Este formato de organização segue a regra amplamente aceite de que as perguntas gerais devem anteceder as perguntas específicas.

A satisfação pode não ser um preditor completamente fiável das futuras decisões de compra, pelo que deverão ser adicionados dois indicadores que medem a lealdade em relação ao produto/serviço. O primeiro consiste na probabilidade de o consumidor voltar a adquirir o produto/serviço e o segundo, na probabilidade de estes recomendarem o produto/serviço aos amigos e colegas de negócios.

Nos questionários devem ser incluídas perguntas relacionadas com os aspetos demográficos uma vez que esta informação poderá ser importante tanto para a definição dos atributos de performance a colocar, como para a análise dos resultados. O questionário deverá ter ainda uma pergunta de resposta aberta com o objetivo de obter qualquer informação que não tenha sido obtida através das questões colocadas, como por exemplo: O que gostaria de acrescentar que não tenha sido abordado no questionário?

Segundo Dutka (1994), para melhorar a precisão do questionário existem três fatores que necessitam de ser considerados:

1) *Incorporação de perguntas de resposta aberta.* As vantagens da inclusão de questões de resposta aberta são, entre outras, o facto de estas permitirem uma melhoria da utilidade e do valor do questionário. Essas melhorias podem explicar-se pelo facto das questões de resposta aberta facilitarem a deteção de questões que possam ter sido incorretamente interpretadas pelos respondentes e por possibilitarem a obtenção de informação mais detalhada sobre a avaliação que cada cliente faz. É possível, ainda, obter um aumento de inteligência competitiva através da implementação de dois procedimentos, cujo primeiro consiste na colocação de uma pergunta de resposta aberta adicional no caso de um consumidor dar uma pontuação mais elevada a uma empresa concorrente, quer seja na satisfação geral ou nos parâmetros de performance considerados críticos, com o objetivo de apurar o motivo que torna a concorrência melhor. O segundo procedimento é implementado quando os três maiores concorrentes obtêm pontuações idênticas na satisfação geral, e consiste na colocação de uma questão adicional pedindo ao cliente que compare as forças e fraquezas das três empresas.

Na formulação e colocação deste tipo de questões deverão ser consideradas três *guidelines* fundamentais. A primeira define que as alternativas de resposta à questão não deverão ser sugeridas nem na própria questão, nem pelo entrevistador, porque isso poderá levar o cliente a dar uma determinada resposta o que enviesaria os resultados obtidos. A segunda defende que as respostas dadas pelos clientes devem ser gravadas *ipsis verbis* para que não haja perda de informação devido à edição do entrevistador, isto principalmente nos casos em que os questionários são feitos por via telefónica. A última postula que o entrevistador, no caso do questionário por via telefónica, deverá ter competências e experiência que lhe permitam sondar os clientes com vista à obtenção de esclarecimentos ou de informações adicionais. Uma sondagem apropriada é muito importante para a compreensão das expectativas, requisitos e experiências do consumidor. Devem também ser evitadas as questões começadas por “Porque...”, uma vez que estas se tornam contra produtivas, na medida em que os respondentes se tornam mais defensivos. Os “porquês” exigem um pensamento racional sobre as atitudes e comportamentos, no entanto estes nem sempre são formados de forma racional.

2) *Inclusão das expectativas e requerimentos individuais de cada cliente, caso sejam consideradas relevantes no caso.* As questões podem ser desenvolvidas de forma a obter informação tanto da importância como da satisfação associada a cada parâmetro da performance. Os parâmetros aos quais os clientes atribuem uma elevada importância e baixa satisfação são prioritários no que se refere ao desenvolvimento de ações corretivas. Um problema deste tipo de questionário seria os clientes considerarem todos os atributos como muito importantes, coisa que poderá ser provável caso os parâmetros tenham sido corretamente definidos no início da elaboração do questionário.

3) *Inclusão de feedback sobre os problemas específicos de cada cliente em particular.* Os questionários de satisfação normalmente são confidenciais mas esta é uma característica que nem todos os consumidores desejam e, por isso, este deve incluir oportunidades para os clientes exporem os seus problemas específicos. Caso o cliente aponte um problema específico deverá haver um *follow up* de forma a mantê-lo ao corrente das melhorias implementadas, demonstrando que a empresa teve em consideração o feedback recebido. A falta de *follow up* neste caso, levaria a uma deterioração do nível de satisfação do cliente pois este sentirá que a empresa não teve em conta a sua recomendação e não está a levar a cabo nenhuma ação de forma a corrigi-la ou melhorá-la.

O processo de elaboração de um questionário consiste nos seguintes passos:

- 1) Formulação do questionário genérico
 - a. Desenvolvimento das perguntas em relação aos atributos de performance
 - b. Seleção das empresas concorrentes a serem usadas como base de comparação
 - c. Inclusão de informação demográfica
- 2) Expansão do questionário através da adição de melhorias
 - a. Incorporação de perguntas de resposta aberta
 - b. Inclusão das expectativas e requerimentos individuais de cada cliente, se isso for do interesse da empresa
 - c. Inclusão de feedback sobre problemas específicos de clientes, se for apropriado
- 3) Finalização do questionário
 - a. Desenvolvimento de uma introdução eficiente
 - b. Definir o ponto de equilíbrio entre o número de questões de resposta aberta e fechada
 - c. Desenvolver escalas de medição com elevado grau de precisão para cada questão

A introdução de um questionário de satisfação dos clientes deve conter três componentes essenciais, que consistem no motivo para a realização do questionário, na forma como o cliente foi escolhido para participar e na razão pela qual o cliente deve participar. No caso de um questionário por via telefónica a introdução deve ser feita de forma confiante e profissional.

A satisfação ou insatisfação dos clientes não é diretamente observável nem numa entrevista telefónica nem através do correio eletrónico. É necessário quantificar as perceções dos clientes de forma a ser possível mensurar a sua satisfação. Estratégias de quantificação baseadas em escalas de mensuração incorretamente definidas podem levar a conclusões imprecisas e enganadoras. No mesmo questionário podem ser usadas várias escalas, uma vez que umas se adequam mais a um determinado tipo de perguntas que outras. Por exemplo, uma escala de sim ou não é adequada para eventos que ou ocorreram ou não, enquanto que uma escala de tipo Likert com 5 pontos é mais adequada para questões relacionadas com atitudes e opiniões.

4. O Estágio

4.1. Objetivos do Estágio

Em parceria com a empresa que me acolheu, Selt, foram definidos *a priori* os seguintes objetivos de estágio:

- Apoio, dinamização e organização da secção comercial e marketing;
- Preparação de informação para a área Comercial/ marketing;
- Tratamento e análises de dados da área;
- Inquéritos e contactos com os clientes (inquéritos de satisfação, newsletters, etc...);
- Colaborar na coordenação das atividades de marketing da empresa; preparação de participação em feiras, envio de newsletters, pesquisas várias, etc...
- Colaborar na gestão do Processo Interno do Cliente (acompanhamento de encomendas);
- Colaborar com a Direção Comercial na organização da informação para a elaboração de propostas comerciais e orçamentos.

4.2. Apresentação da empresa Selt

4.2.1. História

A empresa Selt (antiga LT Electronic) localiza-se no Parque Industrial de Taveiro, Coimbra. Iniciou a sua atividade em Maio de 2006, devido a falência da empresa *Global Source* em 2006.

Esta empresa foi fundada por dois sócios (antigos colaboradores da *Global Source*): Eng.º Alípio Teixeira e Eng.º Pedro Leite que, devido ao conhecimento e experiência que adquiriram nas áreas de tecnologia e eletrónica, resolveram gerar o seu próprio negócio, dando continuidade as atividades relacionadas com a eletrónica e tecnologia – *outsourcing*.

O nome da empresa foi criado com o objetivo de afirmação e solidificação da mesma:

“Selt foi a palavra criada para nos afirmarmos como o parceiro de soluções de *outsourcing* especializado, integrando serviços de montagem de placas eletrónicas, cablagem e equipamentos eletrónicos. Apesar de manter o mesmo número de

contribuinte, o nome Selt marca uma nova era na vida da empresa” – Pedro Leite, CEO da Selt Lda.

Quando foi criada, a Selt dedicava-se exclusivamente à montagem de equipamentos eletrónicos. Em 2009, expandiu a sua área de atividade, passando a incluir também a cablagem e, em 2010, estreou-se nos serviços direcionadas à eletrónica.

É uma empresa que se dedica à produção de equipamentos eletrónicos em regime de subcontratação e tem a capacidade de produzir placas eletrónicas, assim como cablagens elétricas.

A Selt trabalha atualmente em vários setores, dos quais podemos destacar os setores bancário, médico, de transportes, segurança e telecomunicações.

Em Dezembro de 2010, a empresa obteve o Certificado de Conformidade da SGS, da norma NP EN ISO 9001:2008.

4.2.2. Visão

A empresa tem como visão, “ser uma referência em Portugal no sector de produção de equipamentos eletrónicos em regime de subcontratação, distinguindo-se pelos níveis de qualidade e flexibilidade nos seus produtos e serviços” (Selt, 2015).

4.2.3. Missão

A missão da Selt passa por “estabelecer parcerias tecnológicas com os seus clientes na produção de equipamentos eletrónicos em regime de subcontratação, de forma a conquistar a plena satisfação dos clientes e a sua fidelização, possibilitando assim que a empresa cresça de forma sustentável” (Selt, 2015). “Para esse efeito, a Selt pretende desenvolver um trabalho em conjunto com os fornecedores de forma alcançar preços e prazos competitivos” (Selt, 2015).

4.2.4. Serviços

O objetivo da empresa é trabalhar com base no projeto “chave na mão”, onde o cliente deposita inteira confiança na equipa da Selt, de forma a produzir o seu produto na totalidade, sendo este conceptualizado/idealizado pelo próprio cliente. Tendo este objetivo em vista, a Selt oferece 4 tipos de serviço:

1. Montagem: esta tarefa abrange a montagem de máquinas com elevada complexidade, mesmo que a estrutura proposta inclua mais de 1000 peças. Todas as

máquinas que passam por este serviço são sujeitas a um teste de controlo (funcionamento e qualidade) de forma a assegurar que o produto se encontra em bom funcionamento e que corresponda às especificações do cliente.

2. Cablagem: toda a produção de cabos é realizada em regime de subcontratação e em série. O cliente fornece toda a estrutura para a realização destes, assim como as suas respetivas especificações técnicas. Todos os cabos produzidos são submetidos a um rigoroso teste de funcionamento e de qualidade, para que a empresa possa assegurar o seu bom funcionamento do produto e a satisfação do cliente.

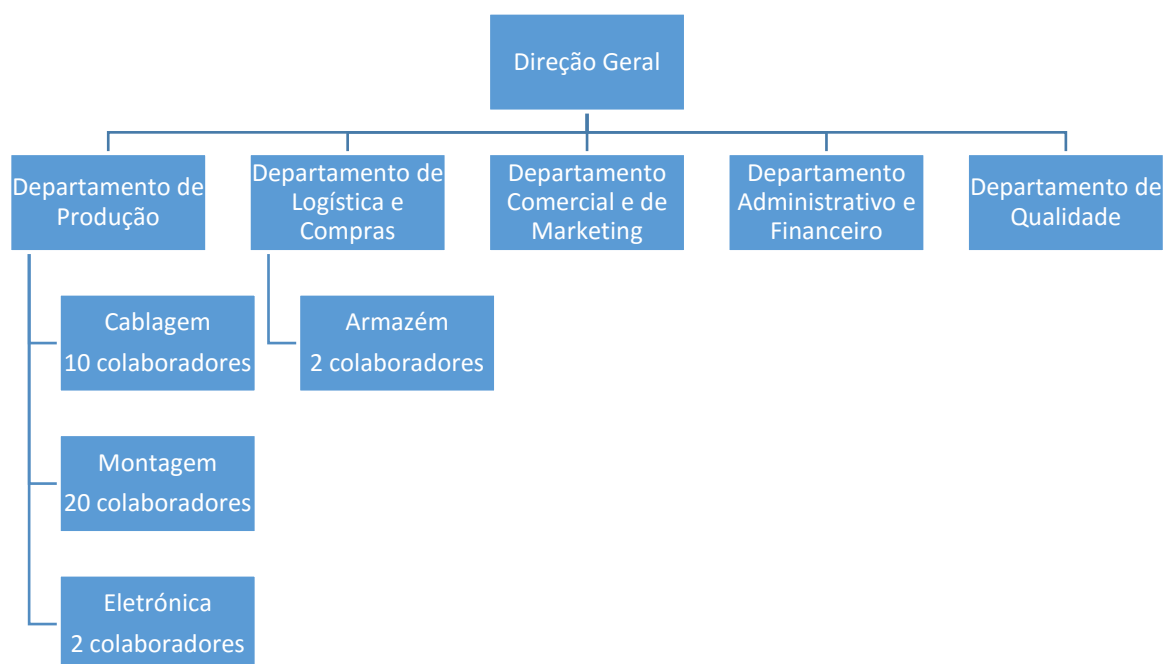
3. Eletrónica: atualmente é a área menos procurada, podendo estar muitas vezes relacionada com o serviço de montagem, pois nessa linha também existe a montagem de placas eletrónicas que muitas vezes são utilizadas nesse contexto. A produção na área da eletrónica é também efetuada em regime de subcontratação e tal como os serviços anteriores são realizados testes de funcionamento e de qualidade.

4. Reparação e Manutenção: esta área apenas é possível pois os técnicos da eletrónica possuem um elevado conhecimento, experiência industrial e rigor técnico para a execução deste tipo de serviço. A empresa desloca-se ainda às instalações dos clientes de modo a efetuar a manutenção de equipamentos.

4.2.5. Estrutura Organizacional

A empresa é dirigida pela gestão de topo da Selt – Eng.º Alípio Teixeira e Eng.º Pedro Leite (dois fundadores). Tanto a Direção Geral como a componente comercial, estão à responsabilidade do Eng.º Pedro Leite. O Eng.º Alípio Teixeira é o diretor de produção (planeamento), no entanto cada processo associado à produção tem um funcionário responsável (encarregado). Na Figura 1 encontra-se representado o organigrama da Selt.

Figura 1: Organigrama da Selt



Destes funcionários, 33 estão integrados nos quadros efetivos da empresa e 13 correspondem a colaboradores temporários, integrados em estágios profissionais e curriculares. São 13 funcionários os que possuem formação superior.

A empresa também é apoiada por serviços especializados: consultor jurídico, contabilista e técnicos informáticos.

É de salientar que no mês de Fevereiro do presente ano, o departamento de logística e de compras fundiu-se num único departamento. No entanto o organigrama mantém-se com departamentos separados por questões práticas.

4.2.6. Situação Financeira

Quadro 2: Evolução dos Indicadores Financeiros

DESIGNAÇÃO	2011	2012	2013
Rendibilidade do Capital Próprio			
RL / CP	4,70%	1,05%	1,28%
Rendibilidade Económica do Ativo			
EBIT / Ativo	3,96%	2,07%	1,51%
Rendibilidade Líquida das Vendas			
RL / VN	2,14%	0,47%	0,43%
Autonomia Financeira			
CP / Ativo	52,47%	55,92%	50,16%
Solvabilidade			
CP / Passivo	110,41%	126,88%	100,64%
Prazo médio de recebimentos			
$[(\text{clientes})/(\text{rendimentos}*(1+\text{IVA}))]*365$	109	118	91
Prazo médio de pagamentos			
$[(\text{Fornecedores})/((\text{compras}+\text{fse})*(1+\text{IVA}))]*365$	82	97	78
Liquidez Geral			
Ativo Corrente / Passivo Corrente	2,25	1,89	1,84
Volume de Negócios			
	519.640	517.426	688.218

Fonte: Selt

Em seguida será feita uma análise ponto a ponto do Quadro 2 de forma a dar uma clara visão da situação da empresa no final de 2013.

No que se refere à taxa de rendibilidade dos capitais próprios esta obtém-se através da divisão dos resultados líquidos pelos capitais próprios e representa a taxa à qual os capitais investidos pelos acionistas estão a ser remunerados. No caso da Selt verificamos que houve uma grande deterioração deste indicador entre 2011 e 2012 caindo ele de 4,70% para 1,05%, o que poderá evidenciar uma redução considerável da rentabilidade da empresa.

A rendibilidade económica do ativo representa a remuneração dos capitais investidos independentemente da sua proveniência (capitais próprios ou alheios). Podemos verificar que também este indicador sofreu uma redução considerável entre

2011 e 2012 e que cuja tendência se manteve em 2013 sendo a rentabilidade de apenas 1,51%.

A rentabilidade líquida das vendas avalia o quanto lucro uma empresa obtém por cada euro de vendas, ou seja é a margem líquida de lucro da empresa. O seu cálculo é feito dividindo o resultado líquido pelas vendas. De acordo com a tendência dos indicadores analisados anteriormente podemos verificar que existiu uma diminuição acentuada deste indicador evidenciando uma menor capacidade de gerar lucros por parte da empresa, tendo em consideração a evolução do volume de negócios.

A autonomia financeira analisa a percentagem dos ativos que são financiados com capitais próprios e, logo, quanto mais elevado for este rácio maior é a estabilidade da empresa. O seu cálculo é feito através da divisão dos capitais próprios pelo ativo. Pela observação do Quadro 2 verificamos que existiram apenas ligeiras variações neste indicador ao longo dos 3 anos analisados sendo a empresa moderadamente estável.

A solvabilidade é o rácio que indica a proporção relativa dos ativos da empresa financiados por capitais próprios em comparação com os financiados por capitais alheios, logo um valor mais elevado representa maior estabilidade financeira. Este é calculado através da divisão entre os capitais próprios e o passivo. Apesar da existência de pequenas variações este indicador tem mantido um valor elevado que denota uma boa estabilidade financeira da empresa.

No que se refere ao prazo médio de pagamentos e recebimentos estes apresentam uma evolução positiva, uma vez que a diferença entre ambos em 2013 foi de apenas de 13 dias.

O rácio de liquidez geral mede a capacidade de a empresa fazer face às suas responsabilidades de curto prazo. É desejável que este rácio seja superior a 1 porque significa que a empresa possui ativos líquidos suficientes para cumprir as suas obrigações no curto prazo, sendo o seu valor resultante da divisão entre o ativo corrente e o passivo corrente. Através da observação do Quadro 2 constatamos que a Selt apesar da tendência de redução ainda possui um valor de ativos correntes 1,84 vezes maior do que o dos passivos.

Fazendo uma análise geral da situação financeira da empresa verificamos que apesar de esta se ter deteriorado significativamente em relação a 2011 que a Selt é uma empresa financeiramente estável havendo, no entanto, necessidade de um esforço de aumento da margem líquida de lucro da empresa possivelmente reduzindo custos.

4.3. Atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular

4.3.1. Descrição das tarefas desenvolvidas

O estágio curricular consistiu na ocupação de uma vaga disponível no departamento de marketing da Selt, cuja criação ocorreu aquando da minha entrada. Tendo início no dia 3 de Fevereiro de 2015, com término a 30 de Junho do mesmo ano. Assumi um horário laboral das 9h às 18h, durante o qual desenvolvi as seguintes atividades:

Contacto com clientes

Fiquei responsável por entrar em contacto com possíveis clientes, procedendo ao envio de emails de carácter informativo - nos quais dava a conhecer a empresa e os serviços que esta tinha para oferecer -, e à realização de contactos telefónicos de *follow-up*. Esta tarefa não se esgotava no envio de emails e chamadas, passava também por registar todos os contactos feitos e regular a periodicidade dos mesmos. Durante o estágio efetuei contactos telefónicos com 42 empresas, das quais 11 demonstraram interesse médio, pelo que recomendei que fosse feito um renovar do contacto, para que se pudesse verificar se as circunstâncias mudaram. Alguns destes clientes disseram que já tinham parceiros para fornecer os serviços prestados pela Selt, mas que poderiam estar interessados caso as condições oferecidas fossem vantajosas, ou então que poderiam ter interesse em projetos futuros. De todos os contactos feitos, apenas um cliente demonstrou bastante interesse, estando até disponível para o agendamento de uma reunião que não chegou a ser concretizada durante o meu período de estágio.

Criação e divulgação de Newsletters

Uma forma de comunicação comumente usada pela Selt era a Newsletter que era enviada trimestralmente. As newsletters são boletins informativos divulgados eletronicamente, com conteúdos referentes à empresa em questão, sejam eles novos serviços, prémios atribuídos, ou outro tipo de notícias. A Selt optou por este meio de comunicação empresarial devido à sua rapidez e abrangência. Neste campo, a minha responsabilidade passava por adaptar os designs desenvolvidos pela Walk (empresa de design gráfico e marketing), através da criação de uma nova campanha no Mailchimp, colocando as novas notícias a divulgar e traduzindo para inglês, procedendo depois à sua divulgação quer no site da empresa, como por via email para os atuais e possíveis clientes. A elaboração das notícias era feita em conjunto por mim e pelo meu orientador

na empresa, uma vez que este é a pessoa responsável pelo departamento comercial. Importa ressaltar que todas as newsletters foram enviadas em inglês, devido ao grande número de clientes internacionais.

Atualização de dados relativos a possíveis clientes

Partindo das bases de dados de prospecção de clientes anteriores, foi-me pedido que fizesse novos contactos com os clientes que, apesar de na 1ª abordagem não necessitarem dos serviços da Selt, gostariam de ser novamente contactados.

Na elaboração da anterior base de dados não foram tidos em conta os mercados alvo- Holanda, França, Itália, Reino Unido, Espanha e Portugal-, que apenas foram definidos posteriormente. Neste sentido foi necessário fazer uma seleção das empresas por país e por potencial interesse, pois constavam na base de dados algumas empresas cuja atividade apresentava um interesse residual ou mesmo inexistente para a Selt. Esses contactos foram feitos tanto via correio eletrónico, como através de telefonemas, registando sempre os dados relativos a esses possíveis clientes e o momento em que os contactos tinham ocorrido. Através deste procedimento, pudemos concluir que nenhum dos potenciais clientes estava interessado nos serviços oferecidos pela Selt.

Visitas a clientes no estrangeiro

No seguimento da tarefa supracitada, enviei emails e fiz chamadas telefónicas de forma a tentar agendar algumas visitas presenciais a empresas estrangeiras que pudessem estar interessadas naquilo que a Selt tinha para oferecer e a alguns clientes atuais que era necessário visitar. Estas visitas implicavam diversos contactos prévios e acordos de datas convenientes para ambas as partes. Destas visitas destacam-se as realizadas em Utrecht, Bilbao, Madrid e Paris. A ida à Holanda surge contextualizada por uma visita a um atual cliente, neste foi-me pedido que identificasse potenciais que tivessem interesse num contacto presencial. Uma vez que esta visita foi agendada num curto espaço de tempo apenas foi possível agendar reunião com um potencial cliente, que após a visita se tornou cliente. Em relação à ida a Paris, além das duas visitas previamente agendadas pelo engenheiro Pedro Leite, responsável pelo departamento comercial, foram por mim sugeridas mais duas que demonstraram interesse. De entre as empresas visitadas em Paris, aquando da conclusão do meu estágio, apenas uma tinha feito um pedido de cotação. No que concerne a visita a Bilbao e a Madrid, que se encontravam programadas para um período posterior ao da conclusão do meu estágio na

empresa, apenas complementei a pesquisa já existente acrescentando mais 2 ou 3 empresas que após o meu contacto não demonstraram interesse, pelo que ficaram apenas agendadas visitas a atuais clientes e a dois potenciais clientes previamente identificados pelo departamento comercial.

Atualização do perfil do Linked In

Com o objetivo de desenvolver e incrementar as relações empresariais, a Selt criou um perfil no Linked In, pelo qual fiquei responsável durante o período em que lá estagiei. Corrigi alguns aspetos para que ficasse mais apelativo e atualizei as informações referentes à empresa, procedendo também à divulgação das newsletters por esta via.

Selt no Google Maps

No sentido de facilitar o acesso à empresa, foi-me sugerido que incluísse a Selt no Google Maps, tarefa pela qual fiquei responsável. Assim, inseri dados relativos à localização da empresa, bem como contacto telefónico e horário de funcionamento.

Brochuras

Antes da minha chegada à Selt, já a empresa tinha criado brochuras dirigidas aos clientes, nas quais referia parte da sua história, apresentando-se. Explicava, também, detalhadamente os serviços que podia oferecer, ilustrando com imagens de alguns produtos desenvolvidos. Fiquei responsável pela correção e atualização deste material, juntamente com a Walk. As correções feitas incluíram alterações de conteúdo, devido à existência de erros no texto, alterações de dimensão das imagens e a sua substituição, devido a um erro da empresa de marketing. Foram também por mim sugeridas correções de design que não foram efetuadas pois este projeto era referente a 2014 e o design tinha sido previamente aprovado pela empresa.

Contacto com fornecedores

Quando era necessário contactar fornecedores por assuntos referentes ao departamento de marketing (por exemplo, gráfica responsável pela impressão das brochuras e dos posters), era eu o responsável por esses mesmos contactos.

Manutenção do site

Durante a minha permanência na Selt fiquei responsável por atualizar os dados que constava no site, não só a criação e inserção de notícias, mas também a correção de alguns aspetos gráficos em parceria com a Walk. Dentro das correções gráficas foram acrescentadas informações que não constavam no site e que eram consideradas importantes, foram feitas alterações em imagens e foi colocação o vídeo de apresentação diretamente no site, para que os clientes o possam ver quantas vezes pretenderem. No que concerne à inserção de notícias, esta era feita em conjunto com o engenheiro Pedro Leite nas 5 línguas disponíveis no site com recurso a um programa fornecido pela Walk e designado de *backoffice*.

Preparação da presença em Feiras Internacionais

Análise do potencial interesse de visitar as feiras Euromold (Alemanha), Segurex (Portugal), 3D Print, Cebit (Alemanha), consistindo essa análise numa pequena prospeção dos potenciais clientes (antigos e futuros expositores) que poderiam estar presentes. As visitas à Segurex e à Cebit acabaram por se realizar. Na primeira, os potenciais clientes por mim identificados não demonstraram qualquer interesse. Na visita à Cebit foram feitos contactos pessoais com as empresas previamente identificadas como potenciais clientes e com empresas identificadas na feira, dos quais algumas mostraram interesse e pediram para que fosse, posteriormente, enviado um *email* de forma a que se confirmasse se haveria realmente interesse ou que se contactasse diretamente com o responsável pelo departamento de aquisições da empresa.

Expansão de instalações

Devido a algumas limitações de espaço, a Selt encontrava-se num momento de mudança para novas instalações. Estas não aconteceram durante o período em que lá permaneci, porém participei na criação de alguns trabalhos de marketing pressupondo essa mesma mudança, que irão ser usados posteriormente. Esses trabalhos consistiam na definição dos materiais de comunicação exterior e interior a desenvolver e colocar no novo espaço, que incluía lonas com o logo da empresa, com os diferentes departamentos

da empresa, com as principais atividades e valores da empresa, sendo que as três últimas eram no interior da empresa. Foram também discutidas possíveis formas de organização da empresa neste novo espaço.

Fotografias da Selt

Para fins publicitários, presentes e futuros, fiquei encarregue de tirar fotografias à área de produção, não só aos produtos lá criados, mas também aos colaboradores nos seus respetivos postos de trabalho.

Relatórios para o QREN

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal, neste sentido, foi-me solicitada a elaboração de um relatório no qual constasse uma prospeção do mercado de eletrónica e eletromecânica holandês e um segundo relatório com um estudo do mercado francês (QREN).

Estes relatórios abordavam tópicos tais como: descrição geográfica e demográfica dos países, caracterização da economia, da política e da organização desses mesmos países, sendo mais aprofundados no relatório do estudo de mercado de França. Na prospeção de mercado da Holanda foi dada uma maior importância à identificação e análise de empresas previamente contactadas e por contactar que representassem potenciais parceiros/clientes.

Administração de inquéritos de satisfação aos clientes

No início do estágio foi-me pedido que enviasse inquéritos de satisfação previamente elaborados a clientes nacionais e estrangeiros, de forma a aferir o seu nível de satisfação. Esta é uma parte do meu estágio que será mais profundamente abordada no tópico seguinte.

5. Satisfação de clientes da Selt

5.1. Avaliação da satisfação de Clientes: resultados.

Uma das tarefas que me foi proposta durante o estágio foi a de avaliar o nível de satisfação dos clientes relativo aos serviços prestados no ano anterior (2014). Neste âmbito, em Março enviei um questionário previamente elaborado pela Selt, com duas

versões. Apenas foram inquiridos os clientes considerados ativos, isto é, apenas foram enviados inquéritos aos clientes que tinham feito encomendas à Selt no último ano (2014).

O método aplicado consistiu em colocar várias perguntas ou declarações, juntamente com respostas associadas, que requerem que as pessoas respondam de acordo com uma escala pré-definida (Gerson, 2001).

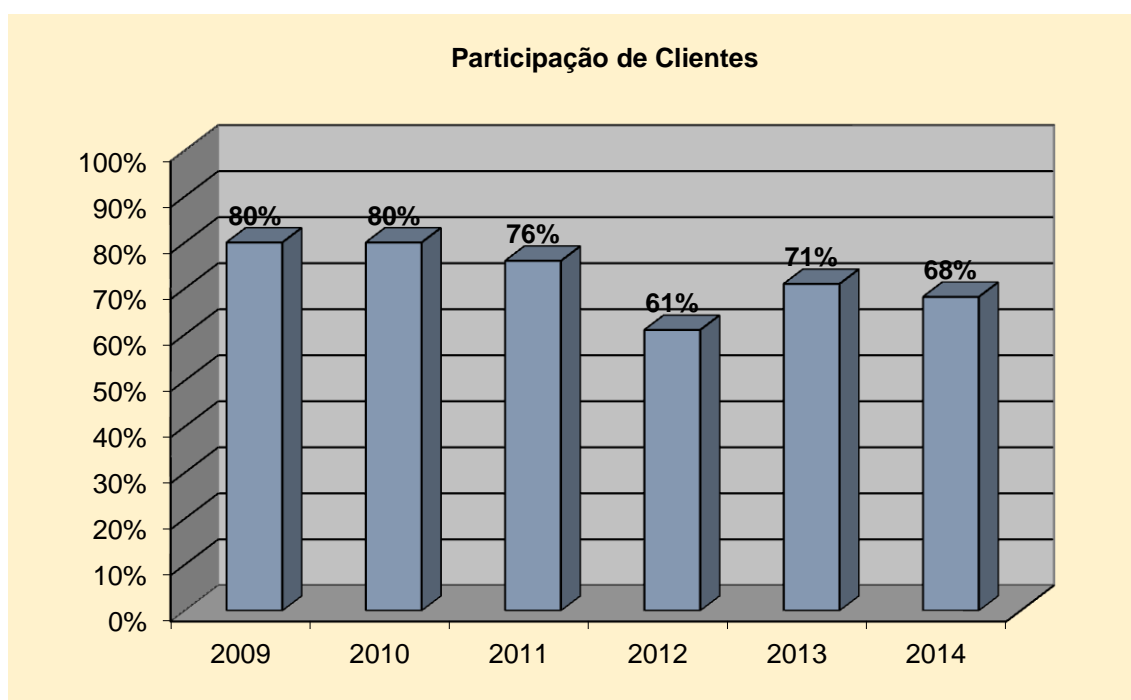
A versão portuguesa tinha 11 itens, os primeiros 4 itens eram referentes à identificação da empresa, há quanto tempo eram clientes da Selt e o tipo de serviço requerido, os restantes 7 itens diziam respeito à avaliação da satisfação propriamente dita, com respostas de tipo *Likert* (1- muito insatisfeito a 5 – muito satisfeito).

Já a versão inglesa, para clientes internacionais, era constituída por 23 itens, dos quais 4 itens eram referentes à identificação da empresa, há quanto tempo eram clientes da Selt e o tipo de serviço requerido, os restantes 19 itens tinham o mesmo tipo de escala.

O questionário português permitia avaliar a satisfação do cliente em diversos aspetos: prazos de entrega propostos e cumprimento dos mesmos, flexibilidade quanto a possíveis alterações de encomendas, qualidade dos produtos/cumprimento das especificações pedidas pelo cliente e rapidez e qualidade do tratamento de reclamações. Na versão inglesa do questionário acresciam alguns tópicos além dos supracitados, como questões referentes à faturação, à qualidade da embalagem dos produtos, preços praticados e condições de pagamento.

Esta medida de avaliação de satisfação foi enviada a 44 clientes, nacionais e internacionais, obtendo resposta de 30 clientes – correspondendo a uma taxa de participação de, aproximadamente, 68%.

Figura 2: Evolução da Taxa de Participação dos Clientes



No que à versão inglesa do questionário diz respeito, podemos acusar uma taxa de resposta de 33% (foram obtidas três respostas em nove questionários enviados). Os resultados obtidos foram:

Quadro 3: Inquérito de Satisfação: versão inglesa			
Item	O que avalia	Valor médio das respostas (em 5)	Taxa de resposta
1. Consider all the experiences you have had with Selt: how do you classify your satisfaction?	<i>General Satisfaction</i>	4,7	33% (foram obtidas 3 respostas em 9 questionários enviados)
2. How do you evaluate your satisfaction level with the products/services supplied by Selt?	<i>Satisfaction services supplied</i>	4,3	
3. Comparing with other rival companies how do you evaluate the quality of products/ services supplied by Selt?	<i>Performance in comparison to others</i>	5	
4. How do you evaluate your level of satisfaction concerning deadlines offered by Selt in the Quotation/Offer?	<i>Satisfaction in relation to deadlines in quotation</i>	4	
5. Concerning achieving the proposed delivery dates, how do you evaluate Selt performance?	<i>Delivery date performance</i>	3,7	

6. Comparing with rival companies, how do you position Selt concerning the achievement of the delivery deadlines?	<i>Delivery Date performance in comparison to others</i>	4,3	
7. Say how satisfied you are with flexibility at Selt, for example changes of orders or changes of deadlines.	<i>Flexibility (orders and deadlines)</i>	4,3	
8. Comparing with rival companies, how would you place Selt concerning flexibility (see question before)?	<i>Flexibility compared with others</i>	4,7	
9. How do you evaluate Selt concerning quality/price ratio?	<i>Quality/price ratio performance</i>	4,3	
10. How do you evaluate payment conditions offered by Selt?	<i>Payment Conditions</i>	5	
11. Comparing with prices practiced by rival companies how do you evaluate Selt's prices?	<i>Prices compared with others</i>	4	
Item 12: When you need this type of product/ service again, what is the probability of choosing Selt again?	<i>Probability of choosing Selt again</i>	4,7	
Item 13: Concerning the quality of shipment and transportation, how do you consider packaging, information, conditioning and documents used by Selt?	<i>Packaging, information, conditioning and documents quality</i>	4,3	
Item 14: How do you evaluate assistance in general (for example: time to reply your phone calls, e-mails,...)?	<i>Evaluation of our assistance in general</i>	5	
Item 15: Do you think you know well the activities developed by Selt, through the available means of promotion, namely in its site?	<i>Are the means of promotion working</i>	3,7	
Item 16: How do you consider Selt's performance relating to invoice services (accurate invoices, mailed on time ...)	<i>Invoice services performance</i>	4	
Item 17: Concerning the fulfilment of your purchase orders specifications, how do you evaluate Selt performance matching your requirements?	<i>Fulfilment of the purchase orders specifications</i>	4,3	
Item 18: Have you ever complained about any service or product supplied by Selt?	<i>Did you ever complain?</i>	67% respondeu "Não"	
Item 19: Concerning response to complaints, how do you evaluate Selt's performance?	<i>Response to the complaints</i>	4	

Partindo dos resultados obtidos, podemos inferir que o Índice de Satisfação dos Clientes Internacionais – calculado a partir da média aritmética das respostas obtidas ao questionário – possui um valor de 4,36 num total possível de 5. Importa ressaltar que os fatores que mais carecem de preocupação por parte da Selt dizem respeito ao cumprimento dos prazos de entrega (item 5, com um valor médio de respostas = 3,7 em 5) e aos meios de promoção da empresa (item 15, com valor médio de respostas = 3,7 em 5). Contudo, reforçamos que estes resultados se baseiam em respostas fornecidas por apenas 3 clientes.

Quanto à versão portuguesa dos questionários, podemos acusar uma taxa de resposta de 77% (foram obtidas 27 respostas em 35 questionários enviados). Os resultados obtidos foram:

Quadro 4: Inquérito de Satisfação: versão portuguesa

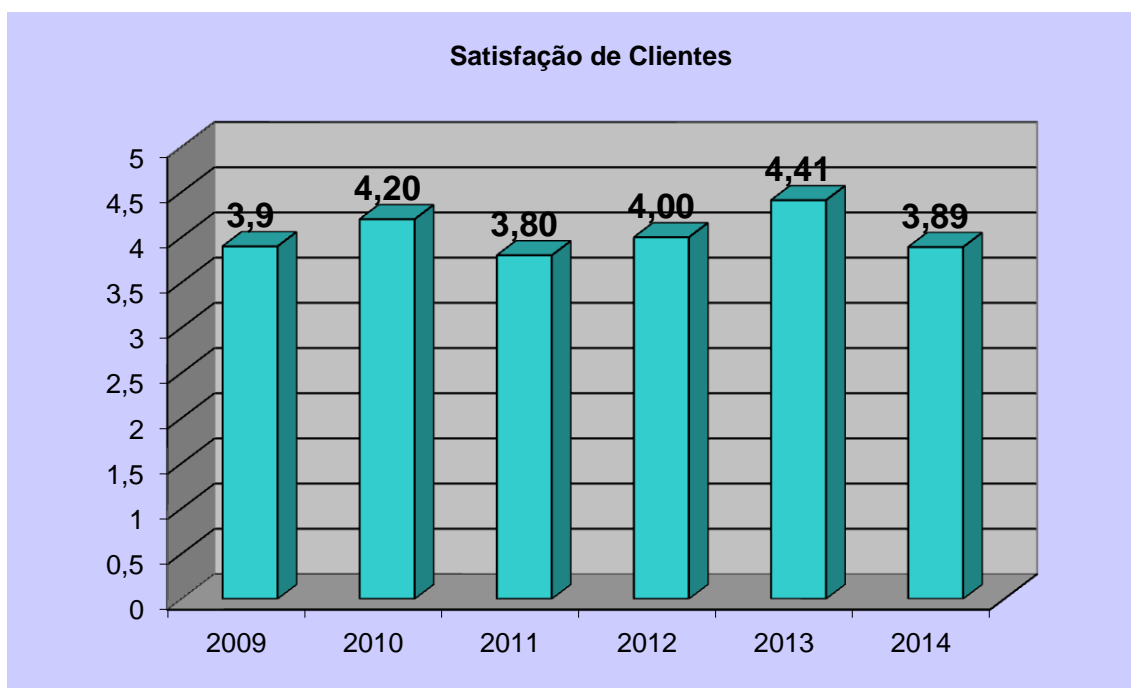
Item	O que avalia	Valor médio das respostas (em 5)	Taxa de resposta
1. Nas fases de orçamentação como classifica a sua satisfação relativamente aos prazos oferecidos pela Selt? Usando uma escala de 5 pontos (onde 1 significa “muito insatisfeito” e 5 significa “muito satisfeito”).	Satisfação com os prazos propostos	3,7	77% (foram obtidas 27 respostas em 35 questionários enviados)
2. E como classifica o desempenho da Selt em relação ao cumprimento dos prazos de entrega propostos (na pergunta anterior)? Use uma escala de 5 pontos (onde 1 significa “muito mau” e 5 significa “muito bom”).	Cumprimento dos prazos de entrega	3,4	
3. Classifique o quão satisfeito está com a flexibilidade da Selt, (por exemplo alterações de encomendas ou alterações de prazos)? Usando uma escala de 5 pontos (onde 1 significa “muito insatisfeito” e 5 significa “muito satisfeito”).	Satisfação com a flexibilidade	4	
4. Quando voltar a necessitar de um serviço, qual é a probabilidade de escolher novamente a Selt? Use uma escala de 5 pontos (onde 1 significa “muito improvável” e 5 significa “muito provável”).	Comparação com a concorrência/fidelização	4,1	
5. Em relação ao cumprimento das especificações das encomendas (qualidade), classifique o modo como a Selt foi de encontro às suas expectativas? Usando uma escala de 5 pontos (onde 1 significa “muito mal” e 5 significa “muito bem”).	Cumprimento das especificações da encomenda	4,2	
6. Já alguma vez reclamou acerca do serviço ou produto fornecido pela Selt?	Reclamações	48% respondeu “Sim”.	
7. Em relação ao tratamento de reclamações, como classifica o desempenho da Selt?	Qualidade e rapidez no tratamento das reclamações	3,6	

Pelos resultados obtidos, podemos inferir que o Índice de Satisfação dos Clientes Nacionais – calculado a partir da média aritmética das respostas obtidas ao questionário – possui um valor de 3,84 num total possível de 5. Importa ressaltar que os fatores que mais carecem de preocupação por parte da Selt dizem respeito, mais uma vez, ao cumprimento dos prazos de entrega (item 2, com um valor médio de respostas = 3,4 em 5) e a satisfação dos clientes quanto aos prazos propostos (item 1, com valor médio de respostas = 3,7 em 5).

Através do cálculo da média aritmética ponderada ($4,36 \times 0,1 + 3,84 \times 0,9$), concluímos que o Índice de Satisfação dos clientes, na sua totalidade, é de 3,89 em 5.

Estes valores surgem através do cálculo de uma “regra de três simples”. 30 respostas (nacionais e internacionais) perfazem a totalidade das respostas obtidas (100%), 27 respostas nacionais constituem 90% (daí $3,84 \times 0,9$) dos dados recolhidos, e 3 respostas internacionais correspondem aos restantes 10% ($4,36 \times 0,1$).

Figura 3: Evolução da Satisfação dos Clientes



6. Análise crítica e implicações práticas

Após a recolha dos dados acima referidos, realizou-se uma “revisão comercial”, baseada num relatório pré-existente, onde foi realizado um cálculo da média de cada cliente, com o intuito de identificar aqueles que estavam mais insatisfeitos com os serviços prestados. Para preservar o sigilo dos inquiridos não usarei os nomes das empresas, mas sim letras. Desta análise ressaltam três empresas devido à baixa satisfação demonstrada face aos serviços da Selt: a empresa A cuja média de respostas foi de 2.2 em 5, a B com um média de 2.4 em 5 e a C com 2.8.

O passo seguinte consistiu na análise item a item, de forma a identificar as piores avaliações atribuídas. Destes podemos destacar os que dizem respeito ao cumprimento de prazos (ao qual as empresas A e B atribuíram uma pontuação de 1 ponto num total de 5), à comparação com a concorrência e fidelização (a empresa B atribuiu 1 ponto em 5) e à flexibilidade (a este item a empresa A atribuiu também 1 ponto).

Os dados supracitados revelam a necessidade de efetuar algumas medidas de forma a aumentar a satisfação dos clientes, tendo por base um(a): 1) maior cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos; 2) redução dos prazos de entrega (tendo a primeira primazia em relação a esta) e 3) melhoria no processamento e tratamento das reclamações. Neste sentido, espera-se aumentar o número de colaboradores em todas as áreas, com conseqüente expansão para um novo espaço (prevista para este mesmo ano) e melhor coordenação entre os departamentos Comercial, de Logística e Compras e departamento de Produção, sugere-se até que os primeiros três departamentos partilhem o mesmo espaço físico, uma vez que a falta desta partilha pode apresentar-se como um dos entraves às capacidades comunicacionais dos mesmos.

Depois destes dados terem sido analisados também o Departamento de Marketing – do qual eu estava responsável - iniciou uma nova estratégia de promoção da Selt. Esta nova forma de operar passou por iniciar o envio de uma *newsletter* trimestral, por executar uma prospeção de mercado (com maior incidência nos mercados holandês, espanhol, francês, inglês e italiano, não perdendo de vista o mercado nacional), seguida de contactos telefónicos e eletrónicos, para avaliar potenciais interessados nos serviços da Selt. Também as atualizações do site e do *Linked In* da empresa estiveram incluídas nestas tarefas de projeção. A tudo isto acresce ainda a inclusão da Selt no Google Maps, com respetivo endereço, contacto telefónico e horário de funcionamento.

No decorrer desta avaliação da satisfação dos clientes foi sugerida uma medida que poderia ser implementada na Selt para aumentar a taxa de respostas obtidas. Consistia num comprometimento por parte da Selt em oferecer um montante pré-definido a uma instituição de caridade por cada resposta obtida. Esta medida aborda não só a problemática das baixas taxas de resposta como também constituiria um ato de responsabilidade social da empresa.

Sugere-se à Selt, que dê uma maior importância às reclamações, uma vez que a maioria dos clientes insatisfeitos com os serviços de uma empresa não reclama, ou se queixa a outros ou decide procurar outra empresa que faça o mesmo serviço. É, neste sentido, que as reclamações são valiosas e devem ser encaradas como forma de evoluir e aperfeiçoar um serviço. Estas permitem:

1. Identificar os pontos fracos
2. Corrigir os problemas
3. Recuperar um cliente
4. Incentivar a fidelidade.

Como um dos pontos de maior insatisfação apontado pelos clientes da Selt, sugere-se que esta procure induzir mais opiniões nos clientes, mesmo sendo sob a forma de meros comentários ou sob a forma de reclamação. Mostrar-se recetiva a críticas, e colocar o cliente a par de todo o processo de resolução do assunto alvo da reclamação, não só traz maior credibilidade como deposita algum sossego no cliente. Assim, uma estratégia baseada no feedback constante parece solucionar grande parte dos problemas.

As reclamações dos clientes, não só favorecem o serviço prestado ao cliente como permitem uma autorregulação da própria empresa.

Todas estas questões são mais fáceis de gerir se existir um departamento específico para administrar as reclamações dos clientes. Tal departamento pode ficar responsável por fazer visitas e telefonemas de clientes e procurar ativamente as reações dos mesmos.

Além das dificuldades práticas reveladas nas respostas obtidas, podem também apontar-se algumas falhas na elaboração dos inquéritos: as duas versões do questionário eram muito distintas, não só na discrepância entre o número de itens, como nas questões avaliadas, pelo que se sugere uma maior atenção a estes parâmetros aquando do novo envio e elaboração dos questionários. Recomenda-se, ainda a inserção de escalas de importância em cada um dos itens, para que se possa inferir quais os que têm maior importância para cada um dos clientes. Procura-se, com esta medida, facultar um

serviço mais personalizado em função da relevância atribuída por cada cliente e facilitar a gestão das reclamações, uma vez permite destacar as que carecem de maior urgência. Num momento posterior, sugere-se que o *follow-up* seja realizado não só por correio eletrónico mas também por telefone, dando prioridade aos clientes insatisfeitos, no sentido de agilizar a resolução dos problemas apresentados e demonstrar os esforços face aos mesmos, mas nunca descurando os clientes satisfeitos.

7. Conclusão

Os 5 meses de estágio curricular foram cruciais na minha formação pois permitiram um primeiro contacto com a realidade prática das empresas e, no meu caso, com o marketing. O desenvolvimento de determinadas atividades permitiu-me desenvolver um maior *insight* sobre o papel do marketing no mundo empresarial.

O estágio foi um processo fundamental para aprender a aceitar tanto os fracassos como os êxitos e, assim, ser obrigado a aprender. Pude concluir que a maior dificuldade da confrontação com a realidade continua a ser a transposição do conhecimento teórico para a prática inerente ao mercado de trabalho.

Quase a dar o meu Mestrado em Gestão como concluído, posso ainda afirmar que todo o percurso teve algumas limitações, não só a nível mais curricular, pautado por um conhecimento mais voltado para teoria, ignorando – por vezes – as formas de o ligar à prática, mas também por o estágio nem sempre corresponder às expectativas prévias. Não quero, com isto, atribuir as falhas unicamente a fatores externos, também – e principalmente – fui eu o responsável pelo atraso da minha aprendizagem, na medida em que me prendi em demasia àquilo que é expectável, limitando a flexibilidade do meu pensamento.

Durante estes 5 meses encontrei algumas dificuldades das quais importa referir o meu insuficiente conhecimento sobre a elaboração de um questionário de satisfação, tendo por isso falhado por falta de correção dos questionários que me foram apresentados e, ainda assim, proceder à administração dos mesmos. Posso, então, apontar como limitação do presente relatório a forma como os dados foram recolhidos.

No mercado empresarial a informação é um fator muito importante, não só a informação divulgada pela própria empresa, como aquela que é divulgada pelos clientes sobre a mesma. Foi neste sentido que senti a relevância de uma boa estratégia de comunicação, seja esta mais focada nas *newsletters* ou nos contactos telefónicos, ou

ainda por WOM. Seja esta focada nos bens ou serviços. Foi neste âmbito que aprendi a selecionar e sintetizar a informação, de forma a melhor servir a empresa e os clientes.

Apercebi-me também da íntima relação que existe entre o marketing e a qualidade, uma vez que o feedback dos clientes é um bom indicador da eficiência das práticas de qualidade da empresa.

Concluo este relatório com o sentimento de que o estágio foi uma experiência enriquecedora a vários níveis, não só no desenvolvimento de competências sociais mas também competências mais técnicas, nomeadamente a elaboração de relatórios internos e externos, estar responsável por um departamento, gerir os contactos com os clientes e trabalhar em equipa (principalmente com o departamento comercial e da qualidade).

8. Lista de Referências Bibliográficas

1. AMA: American Marketing Association “Dictionary”
<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [Julho de 2015].
2. Anderson, Eugene W. (1998) “Customer Satisfaction and Word of Mouth”.
Journal of Service Research, vol.1, No.1.
http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/68654/10.1177_109467059?sequence=2 [Maio de 2015].
3. Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes.; Lehmann, Donald R. (1992) “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”.
Journal of Marketing 51.
<https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf>
[Junho de 2015].
4. Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Lehmann, Donald R. (1994) “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”.
Journal of Marketing vol.58, 53-66.
<https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf>
[Maio de 2015].
5. Antunes, Joaquim; Rita, Paulo (2008) “O Marketing Relacional como Novo Paradigma: Uma Análise Conceptual”.
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
<http://files.gerente.webnode.com/200000033-10e0611d8c/MARKETING%20RELACIONAL%20COMO%20NOVO%20PARADIGMA.pdf> [Maio de 2015].
6. Audrain-Pontevia, Anne-Françoise; Kimmel, Allan J. (2008) “Negative Word-Of-Mouth Negative and Redress Strategies: An Exploratory Comparison of French and American Managers”.
Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior.
<https://faculty.unlv.edu/gnaylor/%2812%29%20article%207%20for%20vol.%2021.pdf#page=1&zoom=auto,-99,798> [Maio de 2015].
7. Berger, Paul D.; Bolton, Ruth N.; Bowman, Douglas; Briggs, Elten; Kumar, V.; Parasuraman, A.; Terry, Creed (2002) “Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management”.
Journal of Service Research 5 pp. 39-54.

8. Brei, Vinícius A.; Rossi, Carlos A. (2005) “Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de *Internet banking* no Brasil” *RAC* v.9 n° 2, http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000200008&script=sci_arttext [Maio de 2015].
9. CIM:The Chartered Institute of Marketing (2009) “Marketing and the 7Ps:A Brief Summary of Marketing and How it Works” <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf> [Junho de 2015].
10. Day, Ralph L. (1977) "Extending the Concept of Consumer Satisfaction". *Advances in Consumer Research* Volume 04 pp. 149-154. <http://acrwebsite.org/volumes/9346/volumes/v04/NA-04> [Maio de 2015].
11. Dick, Alan S.; Basu, Kunal (1994) “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <http://kienthucdigital.com/wp-content/uploads/2015/01/customer-loyalty.pdf> [Maio de 2015].
12. Dubois, B. (1993) *Compreender o Consumidor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
13. Dutka, A. (1994) *AMA Handbook for Costumer Satisfaction: A Complete Guide to Research, Planning & Implementation*. Chicago: NTC Business Books.
14. East, Robert; Hammond, Kathy; Lomax, Wendy (2008) “Measuring the Impact of Positive and Negative Word of Mouth on Brand Purchase Probability”. *International Journal of Research in Marketing* 25 pp. 215-224. <http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=20754124&AN=80224247&h=%2fYEfI%2b%2fCu2aTMjAzru3sHRjQVgOpWthUXRfM%2fnA0zFYx%2bkQgLSrDxm%2fvYQU3gsD2XAhOS%2fg%2bWNBstvMDiR%2bIHQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d20754124%26AN%3d80224247> [Maio de 2015].
15. Espinoza, Francine de S.; Larán, Juliano A. (2004) “Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade”. *RAC* v.8, n°2. http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-n2-jal.pdf [Junho de 2015].
16. Gerson, Richard F. (2001) *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.

17. Hanif, Muzammil; Hafeez, Sehrish; Riaz, Adnan (2010) “Factors Affecting Customer Satisfaction”. *Internacional Research Journal of Finance and Economics* 60.
http://www.researchgate.net/profile/Adnan_Riaz/publication/266888165_Factors_Affecting_Customer_Satisfaction/links/547e9b5c0cf2c1e3d2dc20bc.pdf
[Maio de 2015].
18. Herrmann, Andreas; Xia, Lan; Monroe, Kent B.; Huber, Frank (2007) "The Influence of Price Fairness on Consumer Satisfaction: An Empirical Test in the Context of Automobile Purchases". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, No. 1, 49-58.
http://www.researchgate.net/profile/Kent_Monroe2/publication/36381195_The_Influence_of_Price_Fairness_on_Customer_Satisfaction_an_Empirical_Test_in_the_Context_of_Automobile_Purchases/links/53ee0b070cf2981ada17462b.pdf
[Maio de 2015].
19. Johnson, Michael D.; Fornell, Claes (1991) “A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories”. *Journal of Economic Psychology* 12. North Holand.
<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/29302/0000365.pdf?sequence=1> [Maio de 2015].
20. Jones, Thomas O.; Sasser Junior, W. Earl (1995) “Why Satisfied Customers Defect”. Harvard Business Review. http://www.customerdelight.nu/content/04-artikelen/02-artikel-b/why_satisfied_customer_defect.pdf [Maio de 2015].
21. Kessler, Sheila (1996) *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press
22. Kotler, Philip (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey): Prentice- Hall International Editions
23. Kotler, Philip (1999) *Princípios do Marketing*. Rio de Janeiro: Pearson – Prentice Hall
24. Kotler, Philip (2000) *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
25. Kotler, Philip; Armstrong, G. (2008) *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice
26. Lagrosen, Stefan; Goran, Svensson (2006) “A Seminal Framework of Marketing Schools: Revisited and Updated”. *Journal of Management History* vol.12 pp. 369-384.

- http://www.researchgate.net/profile/Stefan_Lagrosen/publication/249360486_A_semiinal_framework_of_marketing_schools_revisited_and_updated/links/00b4953452902e1ff2000000.pdf [Abril de 2015].
27. Mendes, Sofia (2000) *Medição da Satisfação de Clientes: Comparação de Técnicas e Aplicação a um Centro Tecnológico*. Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade de Coimbra.
28. Miranda, Claudia M.; Arruda, Danielle M. (2004) “A Evolução do Pensamento de Marketing: Uma Análise do Corpo Doutrinário Acumulado no Século XX”. *Revista Interdisciplinar de Marketing* v.3 pp.40-57. http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0C0QFjACahUKEwiOk-bI2Y_HAhXLVRQKHxJAZk&url=http%3A%2F%2Fperiodicos.uem.br%2Fois%2Findex.php%2Frimar%2Farticle%2Fdownload%2F26754%2F14361&ei=anTAVY6_JsurUfyShcgJ&usg=AFQjCNEz6XbNEKS_mHBpV8wGumz7cQHmUQ&sig2=aU1AJn-HXvk-Td0Yf7xkUw&bvm=bv.99261572,d.d24 [Abril de 2015].
29. Moorman, Christine; Deshpandé, Rohit; Zaltman, Gerald (1993) “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships”. *Journal of Marketing* vol.57, pp. 81-101. <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/JM1993.pdf> [Abril de 2015].
30. Mowen, John C.; Minor, Michael S. (2002) *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Prentice Hall
31. Naumann, E.; Giel, K. (1995) *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*. :Thomson Executive Press
32. Naumann, E.; Giel, K. (1995) *Customer Satisfaction Measurement and Management – Using the Voice of the Customer*. USA: ASQ Quality Press
33. Neal, William D. (1999) “Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty”. *Marketing Research*. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingResearch/Pages/1999/11/1/2014876.aspx> [Maio de 2015].
34. Oliver, Richard L. (1980) “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”. *Journal of Marketing Research* vol.17. Chicago. <http://www.cob.calpoly.edu/~eli/Class/p19.pdf> [Maio de 2015].

35. Oliver, Richard L. (1999) “Whence Consumer Loyalty?”. *Journal of Marketing* 63 (special issue) 33-44. <http://www.uta.edu/faculty/richarme/MARK%205342/Articles/Oliver%201999.pdf> [Maio de 2015].
36. QREN: Quadro de Referência Estratégico Nacional “O QREN” <http://www.qren.pt/np4/qren> [Junho de 2015].
37. Rossi, Carlos A.; Slongo, Luiz A. (1998) “Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro”. *RAC*, v.2,n.1. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a07> [Maio de 2015].
38. Rousseau, Denise M.; Sitkin, Sim B.; Burt, Ronald S.; Camerer, Colin (1998) “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust” *Academy of Management Review* vol.23,No.3, 393-404, http://wpweb2.tepper.cmu.edu/facultyAdmin/upload/ppaper_476633859402_98_AMR.trust_1998.pdf [Maio de 2015].
39. Sato, Carolina T. (2003) “Gestão Baseada em Relações de Confiança”. *ERA-electrônica*, vol.2, nº.1. <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a05.pdf> [Julho de 2015].
40. Schmitt, Bernd (1999) “Experiential Marketing”. *Journal of Marketing Management* 15, 53-67. <http://econoca.unica.it/public/downloaddocenti/Schmitt%20JMM99-Experiential%20marketing.pdf> [Maio de 2015].
41. Silva, Amanda S.; Paulino, Daniele B. (2009) *Endomarketing: Ferramenta Essencial Para o Desenvolvimento Organizacional*. Trabalho de Obtenção do grau de Bacharel em Administração. Universidade Estadual de Alagoas.
42. Tse, David K.; Wilton, Peter C. (1988) “Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension”. *Journal of Marketing Research* 25 204-212. http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/ZlozoneModeleSkalowaniaLiniowego/Literatura/ACSI/TseWilton_1988_Models%20of%20Consumer%20Satisfaction%20Formation%20An%20Extension.pdf [Junho de 2015].
43. Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing* vol.68 pp. 1-17. <https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/filarkiv-2011/1.256836/VargoLusch2004a.pdf> [Abril de 2015].

44. Vavra, Terry G. (1997) *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
45. Weitz, Barton A.; Wensley, Robin (2002) *Handbook of Marketing*. Londres: Sage Publications.
46. Woodruff, Robert E.; Gardial, Sarah F. (1996) *Know Your Customer – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
47. Xia, Lan; Monroe, Kent B.; Cox, Jennifer L. (2004) “The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions”. *Journal of Marketing*, Volume: 68, Issue: 4, Pages: 1-15.
http://www.researchgate.net/profile/Kent_Monroe/publication/228590264_The_price_is_unfair!_A_conceptual_framework_of_price_fairness_perceptions/links/09e4150ab9cc7c0f40000000.pdf [Maio de 2015].
48. Yang, Zhilin; Peterson, Robin T. (2004) “Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs”. *Psychology & Marketing* vol.21 pp.799-822.
http://www.researchgate.net/profile/Zhilin_Yang2/publication/239524289_Customer_Perceived_Value_Satisfaction_and_Loyalty_The_Role_of_Switching_Costs/links/0c96051c118fb420b9000000.pdf [Abril de 2015].

9. Anexos

Anexo 1: Newsletter Selt 1º Trimestre de 2015



1st Quarter 2015

What SELT is about

Have you ever considered the advantages that outsourcing could bring to your company?

Probably the most important of them is allowing your company to reduce costs while improving the quality of the product, because SELT is a company that specializes in high quality manufacturing.

This fact allows your company to focus on its core business and guarantee that their competitive advantage is maintained or increased while taking advantage of all the knowledge and know-how provided by SELT, thus increasing the productivity and efficiency of your company's processes.

By using our company's services you will also be able to reduce the investment in your infrastructure and simultaneously increase the investment in the processes your company considers as essential.

News



LT Electronic decides to change its corporate image

Last September, former LT Electronic decided to redefine its corporate image, and changed name as a part of that process, being now called SELT.

Participation at Matelec Fair in Madrid, Spain

SELT was present, in the last week of October, at Matelec fair in Madrid with a individual stand thus reinforcing its investment in the spanish market.



Participation at Midest Fair in Paris, France

SELT attended the Midest Fair last November in Paris with a individual stand to increase its presence in the french market.



selt 2014 www.selt.com

Anexo 2: Newsletter Selt 2º Trimestre de 2015



2nd Quarter 2015



News



Visiting our Clients at European Fairs

Last March SELT visited the Cebit Fair in Hannover and 3D Print in Milan. The purpose of the visit was to visit our clients that were exposing and to search for potential new clients, thus expanding our presence in foreign markets.

Winning a new project for a new market

Selt has recently been awarded a contract to do the full production of a electronic equipment, which comprises wiring harness and electronic board assembly. This equipments will be used in industrial applications.



Selt is now present on LinkedIn

Become a follower and get the company's news in first hand. Our page can be accessed by clicking the linkedin logo below.



Anexo 3: Newsletter Selt 3º Trimestre de 2015



3rd Quarter 2015



News



UL Wiring Harness Certification

SELT has obtained a certification of its products from UL certification company regarding Wiring Harnesses last month of June.

Summer Holidays

Understanding the demanding requirements from our clients, SELT will be open during August. Enjoy your holidays we will work for you !!!



New corporate image launched a year ago...

A year has passed since the brand SELT was adopted and so far we are receiving very positive feedbacks from the market.



Anexo 4: Colocação da Selt no Google Maps

Cerca de 1 500 000 resultados (0,56 segundos)

SELT

www.selt.pt/

A SELT é uma empresa que presta serviços de outsourcing especializado, através da integração de serviços de montagem de placas eletrónicas, cablagem ...

[Página do Google+](#) · [Seja o primeiro a comentar](#)

Parque Industrial De Taveiro, Lt. 47, Coimbra
239 430 034

serviços - SELT

www.selt.pt/pt/servicos/eletronica/

Montamos placas eletrónicas com garantia de teste de qualidade a 100%. Por isso, o resultado só pode ser o melhor. Processos. Controlo e Teste. "Controlo de ...

SELT

www.selt.com.br/

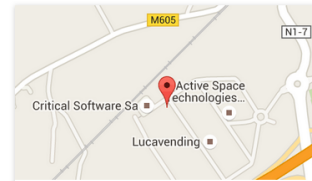
Para a SELT, a Segurança do Trabalho e a Saúde Ocupacional de seus colaboradores e dos prestadores de serviços, sob sua responsabilidade, são fatores ...

Visitou esta página em 04-02-2015.

SELT: Home

www.selt.org.uk/ · [Traduzir esta página](#)

SELT is a charity dedicated to supporting the development of leadership learning and career development in education and public services where the key



SELT, Lda

Direções



Fornecedor de equipamentos industriais

Endereço: Parque Industrial De Taveiro,
Lt. 47, Coimbra

Telemóvel: 239 430 034

Horário: **Agora fechado** · Horas

Críticas

Escrever um comentário

[Seja o primeiro a comentar](#)

Anexo 5: Secção de Notícias do Site

SELT EMPRESA SERVIÇOS PARCERIAS NOTÍCIAS CONTACTOS

NOTÍCIAS

JUNHO 2015
CERTIFICAÇÃO UL

MARÇO 2015
NEWSLETTER SELT 2º TRIMESTRE 2015

MARÇO 2015
NEWSLETTER SELT 1º TRIMESTRE 2015

NOVEMBRO 2014
PARTICIPAÇÃO FEIRA DA MIDEST EM PARIS

OUTUBRO 2014
PARTICIPAÇÃO FEIRA MATELEC EM MADRID

SETEMBRO 2014
A EMPRESA LT ELECTRONIC TOMA A DECISÃO DE MUDANÇA DE IMAGEM CORPORATIVA

NOVEMBRO 2013
RENOVAÇÃO CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE ISO 9001:2008

OUTUBRO 2013
PARTICIPAÇÃO FEIRA INDUSTRIAL DE SUBCONTRATAÇÃO DE BILBAO

OUTUBRO 2013
CELEBRAÇÃO DE PARCERIA COM INSTITUTO PEDRO NUNES(IPN)

SETEMBRO 2013
CONVÍVIO DOS COLABORADORES DA EMPRESA

FEVREIRO 2013

JUNHO 2015
Certificação UL

A SELT obteve a Certificação UL na área de produção de cablagem em Junho 2015.

Anexo 6: Secção de Destaques na Página Inicial do Site em PT

Anexo 7: Secção de Destaques na Página Inicial do Site em EN

Anexo 8: Secção de Destaques na Página Inicial do Site em ES

The screenshot shows the SELT website homepage in Spanish. The navigation bar includes 'EMPRESA', 'SERVIÇOS', 'COLABORACIONES', 'NOTICIAS', and 'CONTACTOS'. The main content area features several news items and newsletters.

News Section:

- Visiting our Clients in European fairs:** Last March SELT visited the CQ&E Fair in Hannover and 3D Print in Milan. The purpose of the visit was to visit our clients that were expanding and to search for potential new clients, thus expanding our presence in foreign markets.
- Winning a new project for a new market:** SELT has recently been awarded a contract to do the full production of a electronic equipment, which comprises wiring harness and electronic board assembly. This equipments will be used in industrial applications.
- SELT is now present on LinkedIn:** Become a follower and get the company's news in first hand. Our page will be accessed by clicking the linkado logo below.
- ET Electronic decides to change its corporate image:** Last September, former ET Electronic decided to redefine its corporate image, and changed from a part of that group, being now called SELT.
- Participation at Madrid Fair in Madrid, Spain:** SELT was present in the fair week of October, at Madrid Fair in Madrid with a individual stand thus reinforcing its presence in the Spanish market.
- Participation at Madrid Fair in Paris, France:** SELT attended the Madrid Fair last November in Paris with a individual stand to increase its presence in the french market.

Newsletters:

- MAIJO 2015 Newsletter SELT 2nd Quarter 2015:** The 2nd Quarter Newsletter was sent in the present month. The news refer to visits to european fairs, to SELT's presence on linkedin and to a new important project that we were granted.
- MARZO 2015 Newsletter SELT 1º Trimestre 2015:** El mes corriente se procedió el envío de la newsletter de SELT. Esto contiene la noticia del cambio de imagen corporativa, incluyendo un cambio de nombre, y además la participación en ferias internacionales.

Anexo 9: Dados do Questionário de Satisfação dos Clientes Internacionais

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

QUESTÕES	General Satisfaction	Satisfaction services supplied	Performance in comparison to others	Satisfaction in relation to the address in	Delivery date performance	Delivery Date performance in comparison to others	Flexibility (orders and deadlines)	Flexibility compared with others	Qualitative call performance
Clientes	5	5	Don't Know/Don't Want To Answer	4	4	4	4	4	4
	5	4	5	5	4	5	4	5	5
			Don't Know/Don't Want To Answer	3	3	4	5	5	4
	4	4	Don't Know/Don't Want To Answer	3	3	4	5	5	4
Taxa de Participação	4,7	4,3	5,0	4,0	3,7	4,3	4,3	4,7	4,3
Índice de Satisfação dos Clientes: Média aritmética das respostas obtidas no Questionário (Máx: 5,0) DSI		4,36							

Anexo 10: Dados do Questionário de Satisfação dos Clientes Nacionais

QUESTÕES	[Satisfação com os prazos propostos]	[Cumprimento dos prazos de entrega]	[Satisfação com a flexibilidade]	[Comparação com a concorrência fidelização]	[Respeito pelas especificações da encomenda]	[Reclamações]	[Qualidade e rapidez no tratamento de reclamações]		Recomendações/observações
Cientes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6 (S/N/NS-IR)	Q7		
	4	5	5	4	5	Sim	4	4,5	
								#DIV/0!	
								#DIV/0!	
	4	2	4	4	3	Sim	2	3,2	Sugerimos dois pontos de melhoria: 1-Maior ra
	3	3	4	5	5	Não	Não Sabe	4	
								#DIV/0!	
	3	4	4	4	4	Não	Não Sabe	3,8	
	4	1	1	2	3	Sim	2	2,2	
	4	4	4	4	4	Não	Não Sabe	4	
	4	3	5	5	5	Sim	5	4,5	
	Sabe/Não Resp	3	3	4	4	Não	4	3,5	
	4	4	4	4	4	Sim	3	4	
	4	5	5	4	3	Sim	3	4,2	
	3	4	4	5	5	Não Responde	Não Sabe	4,2	
								#DIV/0!	
	4	4	4	5	4	Não		4,2	
	4	4	3	3	3	Sim	3	3,4	
	5	4	5	5	4	Sim	5	4,7	
	4	4	5	4	4	Não		4,2	
								#DIV/0!	
	2	4	4	4	4	Sim	4	3,7	
	3	1	2	1	5	Não Sabe	Não Sabe	2,4	

Anexo 11: Selt no Linked In

Linked in O que é o LinkedIn?

SELT Check out our 1st quarter of 2015 newsletter. It is also available in our website (<https://lnkd.in/d2Jj4ZD>). What do you think?

Gostei (4) • Comentar • Compartilhar • 4 meses atrás

Gianni Cauli, carlos vitor Carlos Vitor e mais 2

Adicione um comentário...

SELT Please take a look at our new presentation video: <https://lnkd.in/dV5xpxK> Did you enjoy it?

SELT
vimeo.com • This is "SELT" by Pedro Leite on Vimeo, the home for high quality videos and the people who love them.