



Instituto Superior de Gestão

Gabriela Daniel

**Impacto da satisfação dos colaboradores com a fidelização de
clientes: No sector do retalho**

Dissertação de Mestrado

Orientador: Prof. Doutor Álvaro Dias

Lisboa

2017

Instituto Superior de Gestão

Impacto da satisfação dos colaboradores com a fidelização de clientes: No sector do retalho

Gabriela Daniel

Tese de Mestrado apresentada ao programa de Mestrado de Marketing do Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre, realizada sob a orientação do Professor Doutor Álvaro Dias.

Lisboa

2017

Resumo

Desde sempre que ouvimos que a natureza das organizações é gerar de lucro, apontando a responsabilização desse lucro para a retenção de clientes, no entanto no decorrer dos anos foram existindo factores aos quais dividem essa responsabilização por diferentes partes.

Este estudo surge da necessidade de compreensão das condicionantes da satisfação clientes como consequência da fidelização de clientes, criando um elo de ligação entre os campos literários, o que permitiu a criação de um modelo conceptual.

No decorrer da investigação foi elaborado um inquérito por questionário, recorrendo ao auxílio do software estatístico “SPSS”, no qual foi avaliado a influência entre as variáveis: Orientação para o cliente, Aptidão do colaborador, Motivação, Compromisso, exercem sobre a satisfação do cliente e a lealdade do cliente.

Após terem sido testadas as variáveis concluímos que existe uma influência positiva entre o aumento da orientação para o cliente, o aumento da aptidão do colaborador, o aumento da motivação e o aumento do compromisso sobre o aumento da satisfação dos clientes e do aumento da lealdade do cliente.

Esperando com isto, que esta investigação possa contribuir para um maior investimento das organizações na garantia da satisfação, seja por parte do cliente como por parte dos trabalhadores, com vista numa maior eficiência de produtos e serviços.

Palavras-Chave: Satisfação de clientes, motivação, satisfação do colaborador, Lealdade

Abstract

Since we have always heard that the nature of organizations is to generate profit, pointing to the accountability of this profit for the retention of customers, however over the years there have been factors to which they divide this responsibility by different parties.

This study arises from the need to understand the conditioners of customer satisfaction as a consequence of customer loyalty, creating a link between the literary fields which allowed the creation of a conceptual model.

During the investigation, a questionnaire survey was developed using the statistical software SPSS, in which the influence of the following variables was evaluated: Customer orientation, Worker's aptitude, Motivation, Commitment, exercise on customer satisfaction and customer loyalty.

After the variables were tested, we concluded that there is a positive influence between increasing customer orientation, increasing employee aptitude, increasing motivation, and increasing commitment to increasing customer satisfaction and increasing customer loyalty client.

Hoping that this, research can contribute to a greater investment of the organizations in the guaranteed satisfaction, both by the client and by the workers, with a view to a greater efficiency of products and services.

Keywords: customer satisfaction, motivation, employee satisfaction, loyalty.

Abreviaturas e acrónimos

COSE- Modelo Americano para o estudo para a orientação para o cliente;

O_clien – orientação para o cliente;

Motiv- Motivação para o cliente;

Satisf- Satisfaço do cliente;

SPSS – Statistical Package for social sciences

Ao

Maurio Daniel, Pela coragem e pelos ensinamentos

Enquanto existir memoria há vida.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente a Deus, por me ter permitido chegar onde cheguei, em seguida à minha família pelo incentivo e pelas palavras de encorajamento, em particular ao meu irmão que já não se encontra neste mundo, mas que foi a minha força para nunca desistir.

Agradeço ao Professor Doutor Álvaro Dias pela disponibilidade e pela paciência em orientar-me, sem dúvida que não poderia ter escolhido melhor Professor, um muito obrigado.

Obrigada a todos os meus amigos que tanto me apoiaram nesta fase.

Índice

Resumo	1
Abstract.....	2
Abreviaturas e acrónimos	3
Agradecimentos	5
1.Introdução	10
1.1.Temática:	10
1.2.Definição da problemática ou questões de partida:	11
1.3.Objectivos:.....	11
1.4.Estrutura da dissertação:	12
2.Revisão da literatura	13
2.1. Conceitos essenciais	13
2.1.1 Orientação para o cliente	13
2.1.2 Aptidão do colaborador	14
2.1.3 Motivação	14
2.1.4 Compromisso	15
2.1.5 Satisfação do cliente	16
2.1.6 Lealdade.....	17
2.2. Estado da arte.....	18
2.2.3. Apresentação das Variáveis e Hipóteses:	19
2.3. Enquadramento teórico	20
2.3.1. A orientação para o cliente, satisfação do cliente e lealdade do cliente	20
2.3.2. A aptidão do colaborador, a satisfação do cliente e Lealdade do cliente	22
2.3.4. A motivação do colaborador e a satisfação do cliente e a Lealdade do cliente	24
2.3.5. O compromisso e a satisfação do cliente e Lealdade do cliente	27
2.3.6. A satisfação do cliente conduz à fidelização/ lealdade do cliente	30
2.3.7. Modelo Conceptual:.....	32

3. Métodos	33
3.1. Procedimentos e desenho da investigação	33
3.2 Amostra, população e participante	33
3.2.1 Operacionalização das Variáveis:.....	34
3.3- Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	35
3.3.1 Marca	40
Definição da Marca.....	40
4. Análise dos dados obtidos e discussão	41
4.1. Estatística descritiva e correlações	41
4.1.1. Valores Médios e Desvio Padrão:.....	42
4.1.2. Frequências	43
4.1.3 Correlações	49
4.1.4. Síntese	58
4.1.5. Regressões	59
4.1.6. Regressão da Orientação para o cliente	59
4.1.7. Regressão Aptidão do colaborador	63
4.1.8. Regressão Motivação	67
4.1.9. Regressão Compromisso	71
4.1.10. Síntese	74
5. Conclusões	75
5.1. Discussão e implicações para a teoria	75
5.2. Implicações para a gestão	77
5.3. Limitações e Futuras investigações	77
Bibliografia	78
Anexo 1- Questionário.....	84

Índices de quadros

Quadro 1. Variáveis de estudo	32
Quadro 2. Medidas e instrumento de recolha de dados e variáveis	35
Quadro 3. Alfa de cronbach	41
Quadro 4. Estatística descritiva	42
Quadro 5. Correlação entre a orientação para o cliente e a satisfação do cliente	50
Quadro 6. Correlação entre a orientação para o cliente e a Lealdade	51
Quadro 7. Correlação entre a Aptidão do colaborador e a Satisfação do cliente	52
Quadro 8. Correlação entre a Aptidão do colaborador e a Lealdade	53
Quadro 9. Correlação entre a Motivação e a Satisfação do cliente	54
Quadro 10. Correlação entre a Motivação e a Lealdade	55
Quadro 11. Correlação entre o Compromisso e a Satisfação do cliente	56
Quadro 12. Correlação entre o Compromisso e a Lealdade	57
Quadro 13. Síntese das hipóteses	58
Quadro 14. Sumário - orientação para o cliente	59
Quadro 15. Anova- Orientação para o cliente	60
Quadro 16. Coeficiente- Orientação para o cliente	60
Quadro 17. Sumário - Orientação para o cliente	61
Quadro 18. Anova - Orientação para o cliente	61
Quadro 19. Coeficiente - Orientação para o cliente	62
Quadro 20. Sumário - Aptidão do colaborador	63
Quadro 21. Anova - Aptidão do colaborador	64
Quadro 22. Coeficiente - Aptidão do colaborador	64
Quadro 23. Sumário - Aptidão do colaborador	65
Quadro 24. Anova - Aptidão do Colaborador	65
Quadro 25. Coeficiente - Aptidão do colaborador	66
Quadro 26. Sumário- Motivação	67
Quadro 27. Anova - Motivação	67
Quadro 28. Coeficiente - Motivação	68
Quadro 29. Sumário - Motivação	69
Quadro 30. Anova - Motivação	69

Quadro 31. Coeficiente - Motivação	70
Quadro 32. Sumário - Compromisso	71
Quadro 33. Anova - Compromisso	71
Quadro 34. Coeficiente - Compromisso	72
Quadro 35. Sumário - Compromisso	72
Quadro 36. Anova - Compromisso	73
Quadro 37. Coeficiente - Compromisso	73
Quadro 38. Síntese das hipóteses	74

Índice de gráficos

Gráfico 1. Orientação para o cliente - histograma	43
Gráfico 2. Aptidão para o cliente- Histograma.....	44
Gráfico 3. Motivação - Histograma	45
Gráfico 4. Compromisso - Histograma.....	46
Gráfico 5. Satisfação do cliente – Histograma	47
Gráfico 6. Lealdade - Histograma	48

Índice de figuras

Figura 1. Pirâmide de Maslow (1908/1970)	25
Figura 2. Modelo Conceptual	32

1. Introdução

Na primeira fase desta investigação será apresentada a temática, tal como definição da problemática, questões de partida e os objectivos.

A composição do tema surgiu da observação e constatação de uma lacuna do mercado de trabalho e da necessidade de uma maior valorização do capital humano como contributo para as organizações.

Nesta investigação iremos aprofundar temas como: Orientação para o cliente, Aptidão do colaborador, motivação, compromisso, satisfação do cliente e da fidelização de clientes propondo um modelo conceptual fundamentado teoricamente.

1.1. Temática:

Segundo Peter Drucker “ A única fonte de lucro é o cliente”, no qual as organizações devem concentrar todas as nossas energias.

A presente dissertação é um estudo de caso aplicado à marca Pingo Doce, que pretende medir o impacto da Orientação para o cliente, aptidão do colaborador, motivação e compromisso sobre a satisfação dos clientes e a lealdade do cliente.

Importe saber que enquanto indivíduos somos dotados de desejos e aspirações, reportando uma extrema importância aos funcionários das organizações, como motor das actividades, contudo existem autores como Maslow (1954) e Herzberg (1996) que realçam a importância da manutenção do capital humano nas organizações, reflectindo na importância da motivação como força de impulsão para a realização das tarefas.

1.2. Definição da problemática ou questões de partida:

Apesar de existirem diversos artigos que retratam a fidelização de clientes, a problemática desta investigação tem como base a fraca relevância associada à satisfação do colaborador como reflexo da retenção de clientes, neste sentido a presente investigação tem como ambição dar resposta a falha observada.

Esta dissertação irá assentar-se em questões como:

- O aumento da orientação para o cliente reflecte-se no aumento da satisfação do cliente?
- O aumento da aptidão do colaborador conduz ao aumento satisfação do cliente?
- O aumento da motivação do colaborador influencia o aumento da fidelização de clientes?
- O aumento compromisso exerce impacto sobre o aumento da satisfação do cliente?

1.3. Objectivos:

A presente dissertação tem como objectivo identificar e compreender as determinantes da satisfação de clientes e da lealdade de clientes, tendo em conta factores como: a orientação para o cliente, aptidão do colaborador, motivação e compromisso.

Tendo como objectivo captar a atenção das organizações para a manutenção do capital humano, visando uma maior competitividade e sustentabilidade das organizações.

1.4.Estrutura da dissertação:

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, numa primeira fase (Capítulo I), iremos abordar a Introdução da investigação, tendo conta a Temática, definição da problemática, tal como a colocação de questões de partida e os objectivos da investigação, o capítulo II assenta na revisão da literatura, retractando os conceitos essenciais, estado da arte e o enquadramento teórico.

No capítulo III encontramos a metodologia da investigação, enquadrando o desenho da investigação, a definição da Amostra e população, as medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis e por fim a recolha e análise de dados, o capítulo IV é marcado pela análise e discussão dos resultados, constituído pela análise da estatística descritiva através da análise do teste Alfa de Cronbach, valores médios e desvio padrão, frequências, correlações e regressões.

O último capítulo (V) é marcado pelas conclusões do estudo, tal como a implicações para a gestão e limitações e futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1. Conceitos essenciais

2.1.1 Orientação para o cliente

Actualmente vivemos num mercado cada vez mais competitivo, em que a qualidade é um factor essencial para a sobrevivência das organizações, como tal a orientação do cliente torna-se de extrema importância para o sucesso económico das organizações Bitner (1990) Bove e Johnson (2000) Bowen e Schneider (1985) Sergeant e Frenkel, (2000).

Segundo Thorsten Hennig-Thurau (2004) “Devido à natureza intangível dos serviços e ao alto grau de interacção e integração do cliente, a orientação ao cliente pode desempenhar um papel crucial em termos de sucesso económico para as empresas de serviços”.

Kohli e Jaworski (1990) definiram orientação para o cliente como sendo, a orientação para o Mercado como a adaptação da empresa horizontalmente e verticalmente, para satisfazer as necessidades dos clientes (atuais e futuras).

Naver e Slater elaboram uma reflexão (DIDONET, 2007) sobre os impactos dos lucros de uma empresa orientada para o mercado.

Por outro lado após uma análise de Bitner (1990) sobre a qualidade do serviço, destacaram a importância do comportamento dos funcionários uma vez que o seu comportamento afecta a percepção de qualidade do serviço por parte dos clientes.

2.1.2 Aptidão do colaborador

Vivemos numa era conhecida como sendo a era das tecnologias, no entanto não podemos esquecer-nos que a par do avanço tecnológico existem técnica de gestão de recursos humanos de extrema importância, na qual as empresas têm uma forte responsabilidade, nomeadamente na formação dos seus colaboradores contribuindo para a maior eficiência aliada à estratégia da organização Bae & Lawler (1999).

Fox, Byrne & Rouault, (1999) confere ligação entre a gestão estratégica de recursos humanos e o aumento da produtividade.

Para Dodgson (1993) a aprendizagem organizacional consiste em “os modos pelos quais as empresas criam, acrescentam e organizam conhecimento e rotinas em torno das suas actividades e no âmbito das suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria das capacidades genéricas da sua força de trabalho”.

Segundo Fiol & Lyles (1985) “o desempenho organizacional afecta a capacidade da organização aprender e se adaptar a um ambiente de mudanças”.

Para Chen (2005) existem dois tipos de aprendizagem: aprendizagem cognitiva e aprendizagem comportamental, na aprendizagem cognitiva destacam-se a “aquisição de novos conhecimentos” e na aprendizagem comportamental destacam-se ajustes à mudança.

2.1.3 Motivação

A palavra motivação advém do latim “movere”, que significa mover, por sua vez a palavra motivação significa motivo que impele à acção.

A motivação pode incluir como 4 princípios:

- Estimulação;
- Acção e esforço;
- Movimento e persistência

- Recompensa;

Para Cunha, Cardoso e Rego (2007 p.154) “Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível”.

Segundo Deci (1992) a motivação é “O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”

Para George e Jones (1999) motivação consiste “As forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.

De acordo com Sims, Fineman e Gabriel (1993) definiram motivação como sendo “As forças que actuam sobre e dentro do individuo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”.

No entanto é importante realçar que existem dois tipos de motivação: Intrínseca e Extrínseca.

Motivação extrínseca diz respeito a toda a compensação material e social ou modo de escape de uma punição, de acordo com Singh (2011) os factores extrínsecos remetem-se aos salários, ascensão de carreira, benefícios, tal como evitar punições.

Segundo Joo e Lim, (2008) motivação intrínseca não se remete a uma recompensa aparente, no entanto remete-se a estados psicológicos como sentimentos positivos que impulsionam o individuo a executar tarefas.

2.1.4 Compromisso

Desde o seculo XX que os trabalhadores têm vindo a ser estudados como parte estratégica das organizações, pela complexidade humana surge a necessidade de analisar os seus desejos, aspirações e motivações, para que deste modo as organizações sejam capazes de desenvolver de forma mais eficiente o seu capital humano.

Segundo Bastos (1997) compromisso significa sentir-se ligado a algo e ter a intenção de permanecer.

Segundo Becker (1960), o compromisso baseia-se na comparação que os trabalhadores fazem entre os benefícios e os custos associados ao abandono da organização.

Para alguns autores o compromisso envolve um lado emocional/ afectivo, para Mowday, Steers e Porter (1979) o compromisso revela-se na forma como os trabalhadores dedicam o seu esforço.

Allen e Meyer (1990) afirmam que os trabalhadores com um forte compromisso afectivo com as organizações, tendem a permanecer nas organizações por vontade própria, no entanto estes autores destacam outro tipo de compromisso que é o calculista nestes casos os trabalhadores apenas permanecem nas organizações, por mera necessidade.

2.1.5 Satisfação do cliente

Para Olivier (1980) e Zeithaml (1993) definem satisfação do cliente como sendo a comparação entre o “pós-compra” com “pré-compra”, tendo em conta as expectativas do cliente.

Segundo Johnson e Fornell (1991) a satisfação do cliente parte da avaliação global sobre o desempenho.

Para Fornell (1992) a satisfação dos clientes pode mediar efeitos de qualidade do produto ou serviço, tal como nos preços reflectindo-se em lealdade do cliente.

Todas as definições anteriores comparam a satisfação do cliente com a qualidade, no entanto Bitner (1990) Carman (1990) diferenciam a satisfação da qualidade, partindo da análise que enquanto a qualidade do serviço é uma avaliação generalizada do serviço a satisfação do cliente é apenas é tida em conta o resultado da transacção.

2.1.6 Lealdade

Neal (1999) define lealdade do cliente como sendo a quantidade de vezes em que o cliente elege o produto ou serviço de uma “categoria específica comparada ao número total de compras feitas pelo comprador naquela categoria, sob condição em que outros produtos ou serviços aceitáveis estão convenientemente disponíveis naquela categoria”.

Para Mowen e Minor (1998) a lealdade é definida como o grau de compromisso (vínculo emocional) mantendo assim uma relação futura.

Jacoby e Chestnut, (1978) estabelece uma reflexão sobre lealdade e diz-nos que que lealdade é comportamental, sendo medida através do número de compras ou pela prioridade de compra.

Para Dubois e Laurent (1999) realça a lealdade como sendo dinâmica e tendo pontos positivos para a organização.

2.2. Estado da arte

O presente estudo fundamenta-se na revisão da literatura, onde os temas Orientação para o cliente, aptidão do trabalhador, motivação, compromisso, satisfação do cliente e fidelização dos clientes, serão abordados numa perspectiva relacional.

Após uma pesquisa exaustiva sobre os temas, apuramos alguns artigos escritos recentemente que de forma geral contribuiu para a afirmação das hipóteses lançadas tal como o modelo teórico criado, de acordo com Helena Carla Pinto Conceição Rodrigues (2016) na sua dissertação de mestrado tendo como tema “Do empowerment estrutural ao psicológico: impacto na satisfação dos colaboradores e clientes.” Faz uma reflexão sobre a importância da satisfação dos colaboradores como força estratégica das organizações, realçando também a importância das necessidades dos clientes, desta forma medindo o impacto das práticas e políticas organizacionais de empowerment com a satisfação dos colaboradores e clientes. Concluiu-se que o empowerment psicológico reflecte-se positivamente na satisfação dos colaboradores tal como o empowerment estrutural tem um impacto positivo na satisfação dos clientes, que podem reflectir-se na inovação e melhoria nos serviços das organizações.

Segundo Tiago Maio (2016) na sua dissertação de mestrado com o tema “A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações”, faz um estudo aprofundado sobre a importância da felicidade no trabalho, tendo como variáveis motivação e satisfação no trabalho, concluindo que a felicidade no trabalho afecta positivamente a motivação e satisfação dos trabalhadores.

2.2.3. Apresentação das Variáveis e Hipóteses:

Variáveis:

V1- Orientação para o cliente

V2- Aptidão do colaborador

V3- Motivação

V4- Compromisso

V5- Satisfação do cliente

V6- Lealdade

Após o esclarecimento dos conceitos de cada variável, estabelecemos hipóteses que criam um elo de ligação entre os dois campos teóricos (satisfação e lealdade).

Hipóteses:

H1- Quanto maior a orientação para o cliente maior a satisfação para o cliente.

H2- Quanto maior a orientação para o cliente maior a lealdade do cliente.

H3- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a satisfação do cliente

H4- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a lealdade do cliente.

H5- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a satisfação do cliente.

H6- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a lealdade do cliente.

H7- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a satisfação do cliente.

H8- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a lealdade do cliente.

2.3. Enquadramento teórico

2.3.1. A orientação para o cliente, satisfação do cliente e lealdade do cliente

De acordo com Crosby (1990) a orientação para o cliente contribui para a satisfação do cliente uma vez que o serviço vai ao encontro das necessidades dos clientes, contribuindo para uma avaliação positiva do serviço.

Sirdeshmukh (2002) diz-nos que o comportamento do cliente pode ser medido pela confiança que deposita no colaborador, uma vez que os clientes considerem os colaboradores confiáveis reflectir-se na retenção de clientes, na satisfação do cliente e no compromisso emocional.

Neste sentido podemos colocar as seguintes hipóteses:

H1: Quanto maior a orientação para o cliente maior a satisfação para o cliente.

H2- Quanto maior a orientação para o cliente maior a lealdade do cliente.

O comportamento dos funcionários pode condicionar a continuidade da relação entre cliente e organização, sendo que a orientação para o cliente surge como uma aliança ao crescimento económico das organizações.

Existem alguns autores que destacam a importância para a orientação para o cliente, Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) comprovaram o potencial económico da orientação para o cliente para a organização através da teoria COSE.

Segundo Bitner (1990) o comportamento dos colaboradores numa óptica de qualidade do serviço, afecta à percepção que os clientes têm do serviço.

Parasuraman (1988) elaborou três medidas importantes no comportamento do colaborador: responsabilidade, segurança e empática, na medida que estes comportamentos possam ser moldados, com vista ao conhecimento das necessidades do cliente e deste modo a satisfazê-lo.

Brown (2002) elaborou uma teoria em que colocou em paralelo o colaborador como um ser com aspirações, desejos e necessidades, com o prazer que o colaborador sente na interação com os clientes, trazendo enfoque aos traços de personalidade de cada indivíduo.

Esta teoria baseia-se nos requisitos que os funcionários devem ter para que exerçam níveis de qualidade de serviço superiores e deste modo satisfazer as necessidades dos clientes, consistindo em 5 dimensões: necessidade de acarinhar o cliente, necessidade de decifrar o cliente, necessidade de interação, necessidade de entregar e necessidade de comunicação, não descartando as capacidades técnicas, estes autores atribuem relevância as habilidades sociais.

Segundo Vroom (1967) diz-nos que colaborador tem capacidade de analisar o cliente, por outro lado o cliente quer as suas necessidades satisfeitas, neste sentido a motivação é meio de locomoção para as capacidades técnicas, querendo com isto dizer que existe uma interação entre as partes.

Contudo Klee (1997), diz-nos que os clientes têm uma expectativa sobre o comportamento dos colaboradores, estes esperam deles empatia e compromisso.

Para Peppers and Rogers (1995), os clientes têm uma relação com as organizações podendo ser: simples, complexas e emocionais.

Tornando-se determinante a personalização dos mesmos com vista à fidelização/lealdade dos clientes, isto é, um serviço orientado para o cliente tem como principal objectivo o clientes e a construção de valor para o mesmo.

A utilização de novos canais de comunicação com o cliente (CRM) transformaram-se em novas parcerias estratégicas para organizações, construindo assim uma maior eficiência das organizações, com vista na melhoria contínua.

Berry (1995) diz-nos que a conquista de novos clientes deve ser visto como um grau intermédio, no entanto o desenvolvimento de uma relação mais próxima com cliente pode converter numa fidelização, neste sentido de atracção e a manutenção de clientes.

Segundo McKenna (1991) o papel principal da interação entre cliente e organização passa a fazer parte do plano estratégico da empresa, havendo um aumento do leque da cadeia de valores.

De acordo com Gronroos (1990) esta parceria deve ter como palavra-chave: compromisso, promessas que nunca poderiam ser quebradas, Ganesan, (1994) vê esta relação estratégica como sendo vantajosa para as organizações.

Esta relação tem vindo a intensificar-se devido ao aumento do grau de exigência sobre as organizações, actualmente o cliente não compra apenas um produto, compra também as vivências/ associações que o produto possa trazer, compra o relacionamento com o vendedor / marca, que pode reflectir-se na manutenção desta parceria.

2.3.2. A aptidão do colaborador, a satisfação do cliente e Lealdade do cliente

Lawrence Croby (1999) realça a importância dos trabalhadores, nomeadamente a importância dos vendedores como agente principal de contacto com os clientes, este tem o poder de controlar a percepção de qualidade do cliente, uma vez que o vendedor é responsável pela interacção do antes e depois da compra.

Segundo Schlesinger e Heskett (1991) a cultura orientada para a aprendizagem influencia a satisfação dos colaboradores que por sua vez oferecerão um melhor serviço, reflectindo-se na fidelização de clientes e conseqüentemente gera maiores lucros para as organizações.

Neste sentido podemos colocar as seguintes hipóteses:

H3: Quanto maior a aptidão do colaborador maior a satisfação do cliente.

H4- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a lealdade do cliente.

De acordo Man (2000) com o avançar dos anos o panorama organizacional tem vindo a modificar-se, passando de uma massiva estandardização dos produtos e serviços para uma valorização do cliente, como individuo único.

Para Man (2000), vivemos actualmente na era do cliente, caracterizada pela força do consumidor uma vez que este tem o poder de mudar o mercado, os clientes desejam que as suas necessidades supridas e ambicionam pertencer a um status, neste sentido torna-se essencial existir o factor diferenciação, pois cada individuo tem a sua particularidade e para satisfazê-los a todos é necessário a adaptação por parte das organizações, contudo existem inúmeras estratégias de diferenciação: Estratégias de diferenciação assentes no produto, diferenciação baseada na imagem, diferenciação baseada no canal e diferenciação baseada nos funcionários.

Para o estudo iremos focar-nos na diferenciação baseada nos funcionários, é frequente ouvirmos a palavra competência, estando associadas a aptidão, saber e conhecimento, com isto surge a necessidade de formar/ instruir os colaboradores, sendo que a aprendizagem organizacional pode ter três dimensões (técnicas, cognitivas e comportamentais) com vista a uma maior eficiência.

De acordo com López Peón & Prdás (200, p.228) aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento, tendo como alvo o desenvolvimento de recursos, tal como uma maior potencialização do desempenho organizacional.

Segundo Peter Drucker (1987) “Na sociedade do conhecimento, a premissa mais provavelmente correta para as empresas é que elas precisam dos trabalhadores do conhecimento muito mais do que os trabalhadores do conhecimento precisam delas”, salientando que as organizações precisam de trabalhadores com conhecimento.

Para Senge (1990) a aprendizagem organizacional é medida através do nível alcance dos resultados, sendo o grande objectivo a eliminação de barreiras.

Para Day, (1994) Slater, (1997) a aprendizagem organizacional é de difícil imitação e tem um enorme peso para as organizações, uma vez que interfere na dimensão do desempenho da organização e contribui para a vantagem competitiva das organizações.

Segundo Bates e Khasawneh, (2005) a cultura organizacional voltada para a aprendizagem apoia a aquisição de informação, reforça uma melhoria organizacional.

De acordo com Yang e Peterson (2004) existe uma ligação entre a melhoria da satisfação do cliente e a lealdade, atribuindo a relevância ao conhecimento e habilidades dos

colaboradores, ficando os colaboradores encarregues de responder às necessidades dos clientes.

Segundo Lanning (2006) a satisfação do cliente gera fidelização.

2.3.4. A motivação do colaborador e a satisfação do cliente e a Lealdade do cliente

De acordo com Fulmer (2003) os colaboradores são responsáveis pela percepção do nível de satisfação dos clientes, sendo que reúnem esforços para satisfazer as necessidades dos clientes, no entanto de acordo com Zerbe (1998) os funcionários motivados trazem melhores resultados comparativamente com os funcionários insatisfeitos, na medida em que desempenham de forma mais eficiente as suas funções.

Segundo Gittel & Weiss (2003) a motivação dos trabalhadores pode ter impacto na qualidade do serviço, que por sua vez terá impacto na percepção de satisfação.

Assim, podemos colocar as seguintes hipóteses:

H5- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a satisfação do cliente.

H6- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a lealdade do cliente

Segundo Fachada (2012), existe um processo motivacional, em que a necessidade gera o impulso ou o motivo, este por sua vez acciona todos os meios de forma a satisfazer as suas necessidades, de modo a alcançar a satisfação.

Existem dois tipos de teorias motivacionais: as Teorias de conteúdo e as Teorias de processos.

As teorias de conteúdo pretendem explicar o processo de motivação através da análise dos factores motivacionais, as teorias de processo estacam-se por uma análise mais activa procurando explicar todo o processo da motivação.

As primeiras teorias motivacionais, baseiam-se na satisfação das necessidades, no entanto com a evolução dos tempos a problemática revelou-se mais complexa.

Actualmente o factor motivação tem merecido uma maior atenção por parte como preocupação relação entre o individuo e a organização.

Maslow (1908-1970), elaborou uma teoria intitulada hierarquia das necessidades:

Figura 1. Pirâmide de Maslow (1908/1970)



Fonte: Adaptado de Pirâmide de Maslow (1908/1970)

Através da sua pirâmide da hierarquia das necessidades Maslow diz-nos que as necessidades apresentam-se por ordem crescente, querendo com isto dizer, que se agrupam desde as necessidades mais básicas até à necessidade de auto-realização: as necessidades básicas são as necessidades que já nascem com o individuo, o alcance de níveis de necessidade superiores emergem como factores motivacionais.

Teoria dos factores motivacionais de Herzberg

Herzberg distingue factores higiénicos e factos motivacionais, os factores higiénicos estão relacionados: a política de remuneração, clima organizacional, cultura organizacional, liderança e as condições de trabalho e os factores motivacionais estão relacionados com o reconhecimento, gestão de carreiras, responsabilidade e por tarefas relacionadas com o próprio trabalho.

Segundo Herzberg os factores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conduzem à motivação, por exemplo um colaborador com um elevado salário, pode não sentir-se motivado pela falta de reconhecimento.

No entanto os factores motivacionais podem contribuir níveis de satisfação elevados.

Relação entre a motivação e produtividade

Como já foi referido anteriormente existem factores que condicionam a motivação, Herzberg mencionou os factores higiénicos nomeadamente o clima organizacional, como sendo um dos factores que poderia reduzir ou anular a insatisfação dos colaboradores, Segundo Gil (2001), este diz-nos que o clima organizacional pode exercer um efeito negativo sobre os colaboradores, em alguns dos casos são as próprias organizações que contribuem para a incapacidade do colaborador em lidar com ambiente de trabalho.

Adams (1960), aborda na sua teoria da equidade, a necessidade de justiça laboral, relacionada com a equidade em relação compensação pelo esforço e empenho no trabalho.

Adams (1960), comparou o seu esforço com a recompensa, e apurou que deveria existir uma troca de ganhos entre o esforço e a recompensa, isto é quem investe mais esforços deveria receber uma maior compensação.

Adams faz também uma comparação entre a equidade interna e equidade externa, significando com isto, equidade interna trata-se da comparação com outros membros da organização, equidade externa remete-se à comparação com as mesmas funções em outras organizações, no entanto quando falamos em equidade referimo-nos a percepções, como sendo dados subjectivos.

No entanto, Adams fala-nos também de iniquidade, tendo duas vertentes: iniquidade desfavorável e iniquidade favorável, estamos perante a existência de iniquidade desfavorável quando: os resultados recebidos (ex. salário) sobre o seu contributo para a organização são menor que os resultados recebidos pelo referente (comparação com os seus colegas) e sobre o contributo dos mesmos, iniquidade favorável acontece o inverso, quando os resultados recebidos, sobre o contributo do próprio é maior que o resultado do referente.

Para justificar a sua teoria, Adams concluiu a sua teoria com a existência de equidade quando: o rácio de ganhos e investimentos do colaborador são iguais aos ganhos e investimentos do referente, no entanto refere-se a investimentos a todos os aspectos que os indivíduos considerem contributo para a organização e ganhos a aspectos como salários, promoções, segurança no trabalho e formações.

Esta teoria veio salientar os ganhos e os investimentos dos colaboradores na medida em que, estes estão dispostos a colaborar com as organizações, sendo que um maior empenho e esforço poderá contribuir para maior recompensa, o mesmo acontece quando os colaboradores vêem a desvalorização do seu esforço, querendo com isto dizer que quando as pessoas se sentem desvalorizadas tendem a reduzir esforços, consequentemente a terem níveis de desempenho mais baixos.

Segundo Locke (1976) a satisfação é “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

No entanto para Bauk (1985), um dos factores que mais contribuem para a insatisfação dos colaboradores é a falta perspectivas de progressão na carreira, tal como o excesso de trabalho e a interferência com a vida pessoal e a falta de autonomia.

2.3.5. O compromisso e a satisfação do cliente e Lealdade do cliente

De acordo com Oliver (1997) a satisfação corresponde a resposta positiva do cliente perante a avaliação do produto ou serviço fornecido.

Segundo Kumar e Shah (2004) o compromisso tem um papel importante na lealdade dos clientes, uma vez que reflecte a avaliação que os clientes fazem sobre a organização.

Segundo Lodahl e Kejner (1965), Kanungo (1982), e Saleh e Hosek (1976), os colaboradores que têm um forte compromisso com a organização invocam mais esforços em prol da organização.

Assim, podemos colocar as seguintes hipóteses:

H7- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a satisfação do cliente.

H8- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a lealdade do cliente.

Quando falamos em compromisso retractamos alguns pontos como: reputação, recomendação, compromisso como forma de influência e lealdade.

Segundo Fornell (1996) o modelo Americano de satisfação do cliente, este modelo descreve os antecedentes e as consequências da satisfação do cliente, em contrapartida a recomendação não foi tida em conta neste modelo, inicialmente este modelo dizia-nos que as críticas do cliente ao serviço ou ao produto, revelava-se num aspecto negativo.

No entanto outros autores como Andreassen e Lindestad (1998), retractam a imagem corporativa como sendo parte da reputação e antecedente da lealdade ao cliente, o que já tinha sido explorada por Rogerson (1983) que nos diz que a reputação das empresas aumenta a probabilidade de os clientes recomendarem os serviços/produtos a outras pessoas.

Contudo o modelo Americano sofreu algumas modificações, para que desta forma fosse incluído o factor reputação, desta forma o modelo analisa cinco variáveis: valor percebido, satisfação, lealdade, reputação e recomendação.

Esta nova abordagem diz-nos que reputação intervém no processo de satisfação do cliente tal como a sua lealdade, por outro lado este modelo diz-nos também que a reputação interfere no processo satisfação do cliente e na recomendação, neste caso o modelo é o resultado da avaliação das diferentes variáveis.

Van Doorn (2010), diz-nos que a fidelização do cliente é um factor essencial para o sucesso das organizações, neste sentido torna-se fundamental a adopção de métodos que tenham como foco o cliente, medidas essas que podem levar a que a organização saiba o que os seus clientes desejam, tal como as suas críticas, segundo Fornell e Wernerfelt (1987) este processo pode levar a uma maior lealdade por parte dos clientes, no entanto Fornell e Wernerfelt referem também que os clientes insatisfeitos com o serviço ou produto e não manifestam o seu desagrado, pois têm tendência a procurar a concorrência, causando danos financeiros para as empresas.

De acordo com Evanschitzky, Brock e Blut (2011) afirmam que os clientes quando estão fidelizados com o produto ou serviço estão propensos a reclamar de modo a obter melhores resultados.

Shemwell, Cronin e Bullard (1994) e mais tarde Mattila (2004) reforçam a ideia que os funcionários criam elos de ligação entre o cliente e a organização, afirmando que existe um compromisso afectivo/ emocional, estabelecendo uma relação de confiança que poderá beneficiar a organização, Bettencourt (1997), Bowen e Schneider (1985) Mills e Morris, (1986) dizem-nos que todos os clientes são diferentes e as interacções devem ser diferentes, de modo a existir uma adaptação entre os diferentes tipos de clientes, querendo isto dizer que os funcionários podem operar como consultores das empresas, aliados com a estratégia da organização.

Diversos autores como Kotler (1998) e Oliver (1980), afirmam que a satisfação do cliente é afectada pelas expectativas dos clientes considerando a diferença entre o valor percebido e o valor esperado, estando o valor esperado associado aos benefícios do produto ou serviço e o valor percebido estando associado ao custo total, não é mais nem menos que o valor que o cliente atribui ao produto ou serviço, torna-se vital a atribuição de valor associado à marca, Keiningham (2005) afirma que o factor “Marca” tem impacto na lealdade comportamental.

Fred Reichheld (2003) analisou o impacto do tão chamado “passa a palavra”, comunicação informal ou até mesmo recomendações como as quisermos designar, este autor diz-nos que é a melhor métrica pois poderá converter-se em vendas, tal como a angariação de novos clientes, de acordo com Coyles e Gokey, 2002) a participação dos clientes tem-se reflectido num grande impacto financeiro das empresas, esperando que a

melhoria na participação dos clientes pode agregar até dez vezes mais o valor de uma empresa.

2.3.6. A satisfação do cliente conduz à fidelização/ lealdade do cliente

Segundo Fornell (1996) a satisfação do cliente medeia efeitos como a qualidade do produto/ serviço, preço e lealdade.

Para Kotler (1998) em qualquer oferta existem um valor agregado, sendo a diferença entre o valor esperado (expectativas do consumidor perante um produto/serviço em relação aos seus benefícios) e os custos associados à sua aquisição comparativamente com a concorrência.

Olson e Dover (1996) referem as expectativas dos clientes como crenças sobre os benefícios/ desempenho de um produto.

Já Churchill (1982) diz-nos que quando a expectativa do consumir é igual ao desempenho real do produto gera satisfação, caso contrário quando as expectativas são superiores ao desempenho real este gera insatisfação.

O modelo de Oliver (1980) diz-nos que a satisfação do cliente é algo complexo, pois implica intenções e expectativas, isto é desejos e aspirações em relação ao um produto, tendo em conta que o cliente compara a as suas aspirações com o desempenho real do produto, caso este se revele negativo, gera insatisfação, que pode traduzir-se na perda de um cliente.

Outro factor a ter em conta mencionado por alguns autores é a confiança organizacional: Morgan and Hunt (1994) remetem a confiança à relação com os consumidores a chamada relação empresa e cliente, querendo com isto dizer que deva existir uma personalização das relações com o cliente, estabelecendo uma empatia com cada cliente e possivelmente uma relação de confiança que pode resultar na sua fidelização.

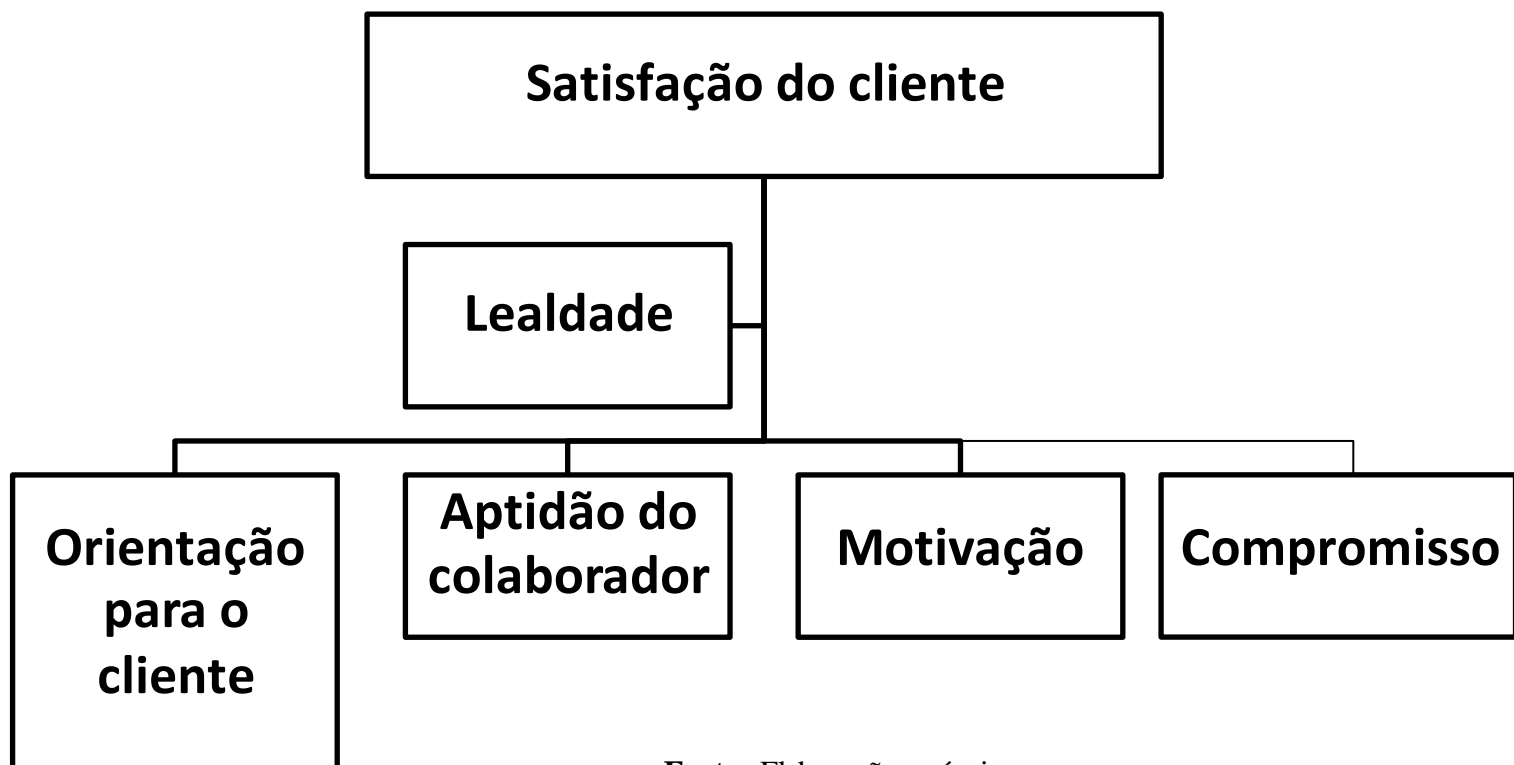
Estes autores referem também a importância da imagem como reputação da organização e construção de uma imagem de confiança, no qual inclui: a imagem que os seus

clientes têm da organização, preocupação com os clientes, qualidade do serviço pós-venda, importância dada à inovação, percepção de estabilidade e contribuição para a sociedade.

Segundo Ganesan (1994) o processo de confiança também é complexo e envolve dois componentes: credibilidade e benevolência, sendo a credibilidade a crença de que a organização irá cumprir tudo o que se comprometeu e a benevolência a crença de que a organização age pensando nos interesses dos seus clientes com transparência sem querer tirar proveito dessa relação comparativamente com os seus concorrentes.

2.3.7. Modelo Conceptual:

Figura 2. Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

Quadro 1. Variáveis de estudo

Variáveis dependentes	Variáveis independentes
Orientação para o cliente	Satisfação do cliente
Aptidão do colaborador	Lealdade
Motivação	
Compromisso	

Fonte: Elaboração própria.

3. Métodos

3.1. Procedimentos e desenho da investigação

A revisão da literatura foi baseada em artigos científicos e livros da área de estudo, que permitiu a realização do modelo teórico, foram também definidas as diferentes variáveis (dependentes e independentes), que serviram de base para a realização do questionário.

Neste capítulo são referidas as medidas de recolha de dados tal como a análise de dados.

Inicialmente foi realizado um pré-teste ao questionário a sete pessoas, com o fim de eliminar possíveis erros e melhorar a sua percepção.

Para recolha dos dados foi utilizado o Google docs no qual foi difundido através das redes sociais, e posteriormente recorrendo ao (SPSS) para análise dos dados.

3.2 Amostra, população e participante

No presente estudo obteve-se uma amostra de 74 respostas, sendo que a sendo 12 do sexo masculino e 62 do sexo feminino.

De acordo com a frequência em que os inquiridos efectuavam as suas compras no pingo doce, obtivemos 41 inquiridos que responderam que vão ao Pingo doce todas as semanas, 10 inquiridos responderam que vão pelo menos uma vez por mês ao pingo doce e 23 inquiridos responderam que vão raramente ao Pingo doce.

Tendo em conta os motivos que levariam os clientes a efectuar compras no pingo doce, cerca de 38 inquiridos responderam que os motivos seriam as promoções.

3.2.1 Operacionalização das Variáveis:

De modo a cumprir os objectivos anteriormente estabelecidos, a elaboração do questionário baseia-se na escala de Likert. (1932) de 1 a 5 , em Likert estabeleceu a seguinte classificação para cada um dos pontos:

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo

3 – Não discordo nem concordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

3.3- Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Quadro 2. Medidas e instrumento de recolha de dados e variáveis

Variáveis	Medidas	Items
Orientação para o cliente	Adaptado: Autor Robert Saxe and Barton A. Weitz	Relação entre a orientação para o cliente e produtividade; O cliente contribui para o desenvolvimento/crescimento empresarial? As experiências de outros clientes em relação à empresa, determina a sua compra? O atendimento faz com que volte a manter uma relação com a marca? O atendimento pode contribuir para a sua satisfação? Na estratégia de crescimento tem um foco no cliente? As expectativas do cliente de forma geral traduzem-se em vendas? Qual a percentagem de vendas dos clientes que já comprar habitualmente?

<p>Aptidão do colaborador</p>	<p>Adaptado dos Autores :</p> <p>Lisa Hisae Nishii</p> <p>David P. Lepak</p> <p>Benjamin Schneider</p> <p>Adaptado dos Autores :</p> <p>Marisa Salanova and Sonia Agut</p> <p>Jose Maria Peiro</p>	<p>Prestar formação para que os colaboradores sejam capazes de prestar um melhor serviço;</p> <p>Fornecer um bom ambiente de trabalho, que promova o desenvolvimento dos colaboradores;</p> <p>Autonomia na execução das tarefas;</p> <p>Os colaboradores têm Acesso a Informação para a realização de um trabalho de qualidade;</p> <p>Considera que a habilidade dos trabalhadores conduz à satisfação do cliente;</p> <p>Os clientes consideram que a qualidade do serviço prestado é de excelência;</p> <p>Os colaboradores compreendem as necessidades dos clientes;</p> <p>A qualidade do serviço é diferente das outras organizações;</p> <p>Os trabalhadores são qualificados;</p>
<p>Motivação</p>	<p>Adaptado dos Autores:</p> <p>Thorsten Hennig-Thurau</p>	<p>Os trabalhadores são reconhecidos pelos bons resultados apresentados;</p> <p>Os trabalhadores consideram que a recompensa é justa;</p> <p>Os trabalhadores consideram-se parte</p>

		<p>integral da organização;</p> <p>Os trabalhadores mostram um forte compromisso com a organização;</p> <p>Os trabalhadores estão sempre motivados;</p> <p>Os trabalhadores assumem papéis de responsabilidade na organização;</p> <p>Os trabalhadores têm autonomia na resolução de problemas ou precisam da autorização do superior;</p> <p>A organização cumpre com todas as expectativas;</p> <p>A vida familiar é tida em conta pela organização;</p> <p>O trabalhador receia perder o seu posto de trabalho;</p> <p>O trabalhador já rescindir com a organização;</p>
Compromisso	<p>Adaptado dos Autores:</p> <p>Ellen Garbarino</p> <p>Mark S. Jahson</p>	<p>Considero importante um ambiente familiar;</p> <p>De modo geral a performance corresponde a sua expectativa;</p>

	<p>Adaptado dos Autores:</p> <p>Anders Gustaffsson</p> <p>Michael D. Johnson</p> <p>Inger Roos</p>	<p>Confiança na organização para satisfazer as necessidades dos seus clientes;</p> <p>A marca transmite confiança e credibilidade;</p> <p>Existe uma relação de mutualidade entre a organização e o cliente;</p> <p>Em termos económicos ser cliente é vantajoso;</p>
<p>Satisfação do cliente</p>	<p>Adaptado dos Autores:</p> <p>Roger Hallowell</p>	<p>De modo geral o cliente considera-se satisfeito com a organização;</p> <p>A organização preocupa-se com os seus clientes;</p> <p>A localização é uma vantagem para a organização;</p> <p>O cliente tem um acompanhamento pós-venda;</p> <p>A empresa tem uma rápida capacidade de resposta em eventuais problemas;</p> <p>A empresa responde às necessidades</p>

		dos seus clientes;
Lealdade	<p>Adaptado dos Autores: Thorsten Hennig-Thurau</p> <p>Adaptado dos Autores: Elissar Toufaily Line Ricard Jean Perrien</p> <p>Adaptado dos Autores: Xin Xu James Y. L. Thong Viswanath Venkatesh</p>	<p>Sou um cliente habitual;</p> <p>É a minha primeira escolha, quando penso em comprar algum artigo;</p> <p>Os clientes sentem-se satisfeitos por fazerem compras com a organização;</p> <p>Recomendo a empresa a familiares e amigos;</p> <p>Considero que a empresa tenha melhor desempenho comparativamente com as outras empresas do mesmo ramo;</p> <p>Os clientes identificam-se com a organização;</p> <p>A organização introduz tecnologias antes das suas concorrentes;</p> <p>O facto de ser cliente habitual a empresa oferece vantagens;</p> <p>O atendimento é personalizado;</p>

Fonte: Elaboração própria.

3.3.1 Marca

Definição da Marca

Por volta do ano de 1972, vindo da Galiza um jovem com o nome Jerónimos Martins, com o forte espírito empreendedor, abriu a sua primeira loja no Chiado no sector alimentar, chamando-se “JERONIMOS MARTINS & FILHOS”, anos mais tarde em 1980 o grupo abre a primeira loja Pingo Doce, entre 2002 e 2009 foi considerada a cadeia alimentar líder de mercado.

Em 1998 o Pingo doce inaugura a primeira loja online em Portugal, triplicando também o número de lojas físicas, distinguindo-se com o slogan “Sabe bem pagar tão pouco”.

A 1 de Maio de 2012, dia Mundial do trabalhador, o pingo Doce assinalou o marco promocional antes visto em Portugal, 50% de desconto imediato em todos os artigos.

O ano de 1994 ficou marcado pela internacionalização, a Polónia surge como o primeiro país para a internacionalização, começando pela compra da cadeia CASH & CARRY EUROCC, ficando a chamar-se BIEDRONKA (conhecida como a operação joaninha), adquirindo mais 243 lojas, como desafio de lojas low cost.

No entanto, as estratégias de industrialização não ficariam por aqui, passando para países como Brasil e Colômbia (com a marca ARA, ficando marcado por parcerias com produtores locais através da criação de marcas próprias).

A estratégia de expansão, trouxe novas apostas, como a criação de novos produtos, estando mais perto das superfícies hoteleiras, como a criação de produtos da Marca GOURMÉS, baseando-se em três princípios: qualidade, imagem apelativa e preço competitivo.

Com vista a estar perto das famílias Portuguesas, o Grupo Jerónimo Martins Cria a Marca AMANHECER, com a criação de produtos essenciais, de qualidade comparativa às grandes Marcas, com o diferencial de baixo custo, prometendo inovação, qualidade.

4. Análise dos dados obtidos e discussão

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do recurso do SPSS, tal como a análise dos dados. Para uma melhor análise e compreensão dos dados são apresentados quadros com pequenas observações. Iremos também analisar fiabilidade dos dados através do teste de Alfa cronbach, posteriormente verificando a existência de correlações, regressões e por último a comparação das médias entre as diferentes variáveis através do teste Anova.

4.1. Estatística descritiva e correlações

Para análise de fiabilidade foi utilizado o teste de Alfa cronbach, este índice tem uma escala de 0 a 1,0 em que 0 corresponde a fiabilidade é baixa e 1 a alta fiabilidade, como podemos constatar que todas as escalas demonstram valores bastante positivo:

Quadro 3. Alfa de cronbach

Variável	α
Orientação para o cliente	0,793
Aptidão do colaborador	0,894
Motivação	0,922
Compromisso	0,768
Satisfação do cliente	0,913
Lealdade	0,936

Fonte: Alfa de Cronbach.

4.1.1. Valores Médios e Desvio Padrão:

Quadro 4. Estatística descritiva

Variáveis	Orientação para o cliente	Aptidão do colaborador	Motivação	Compromisso	Satisfação do cliente	Lealdade
Nº Valid	56	56	56	55	55	55
Missing	0	0	0	0	1	1
Mean	3,3274	2,9442	2,8409	2,6655	3,0303	2,8779
Std. Deviation	,70954	,78441	,82854	,78352	,90101	1,07025

Fonte: Questionário

Podemos realçar que a média mais alta está direccionada para a orientação para o cliente (3,3274) e a média mais baixa comparativamente com a variável compromisso que tem a média mais baixa (2,6655), em contrapartida podendo destacar uma maior valorização das variáveis Orientação para o cliente, satisfação dos colaboradores e a aptidão dos colaboradores, desvalorizando a Motivação e o Compromisso.

O desvio padrão é um parâmetro utilizado na estatística que nos indica a variação de um conjunto de elementos, neste tem o objectivo de medir o grau de oscilação em comparação com as médias do conjunto.

Em relação aos valores do desvio padrão verificamos que existe pouco variabilidade entre as diferentes variáveis.

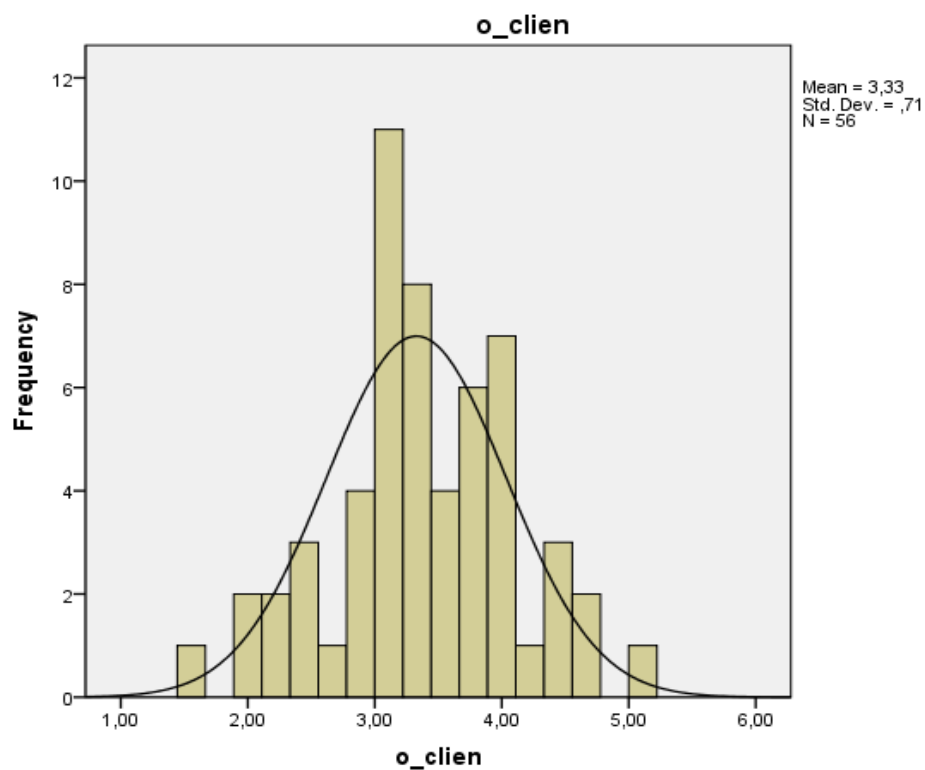
4.1.2. Frequências

Através do histograma poderemos analisar a dispersão com melhor clareza.

Como já foi referido anteriormente o inquérito teve como base uma escala de Likert (1932), de 1 a 5 sendo que 1 corresponde a Discordo totalmente da afirmação e 5 Concordo Totalmente com a afirmação.

Relativamente à variável “Orientação ao cliente”, podemos observar uma variação entre os valores 3 e 4, querendo com isto dizer que de acordo com a escala de Likert o valor 3 corresponde a (Não discordo nem concordo) e o valor 4 correspondem (Concordo) com as afirmações, o que demonstra que a orientação para os clientes pode contribuir para a satisfação de clientes e a fidelização de clientes.

Gráfico 1. Orientação para o cliente - histograma

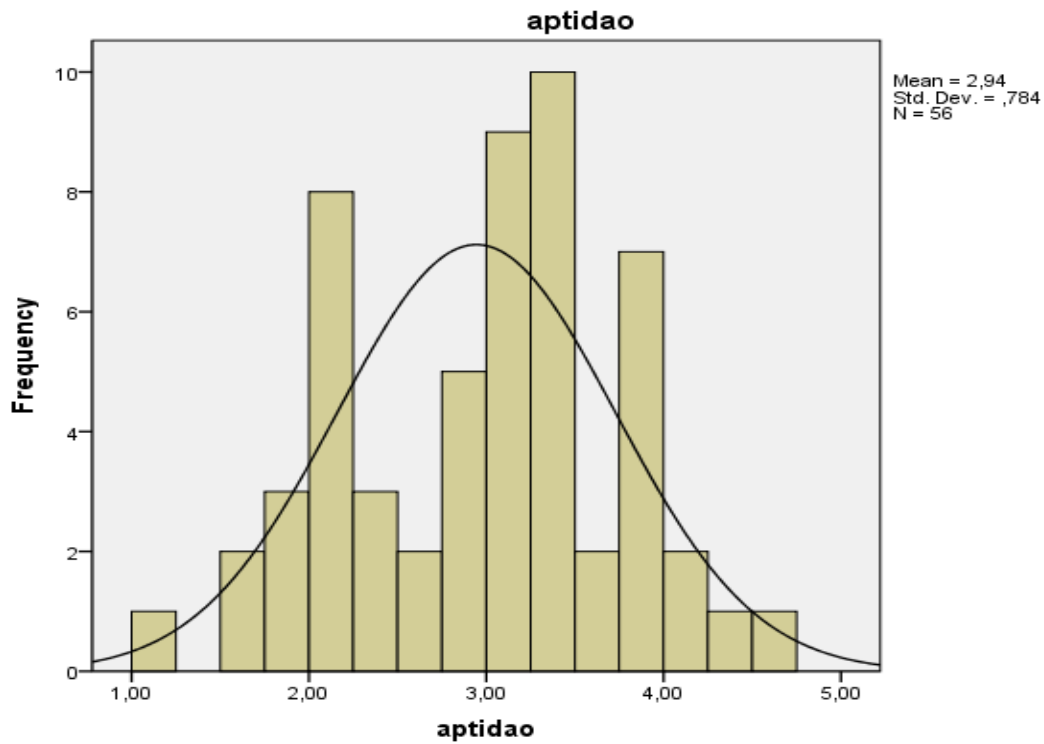


Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável “aptidão do colaborador”, as respostas dos inquiridos dividem-se entre valores os 2,3 e 4, sendo que na maioria responderam 3 correspondendo (Não discordo nem concordo).

Concluindo que a variável aptidão dos colaboradores pode contribuir para a satisfação dos clientes e para a fidelização de clientes.

Gráfico 2. Aptidão para o cliente- Histograma

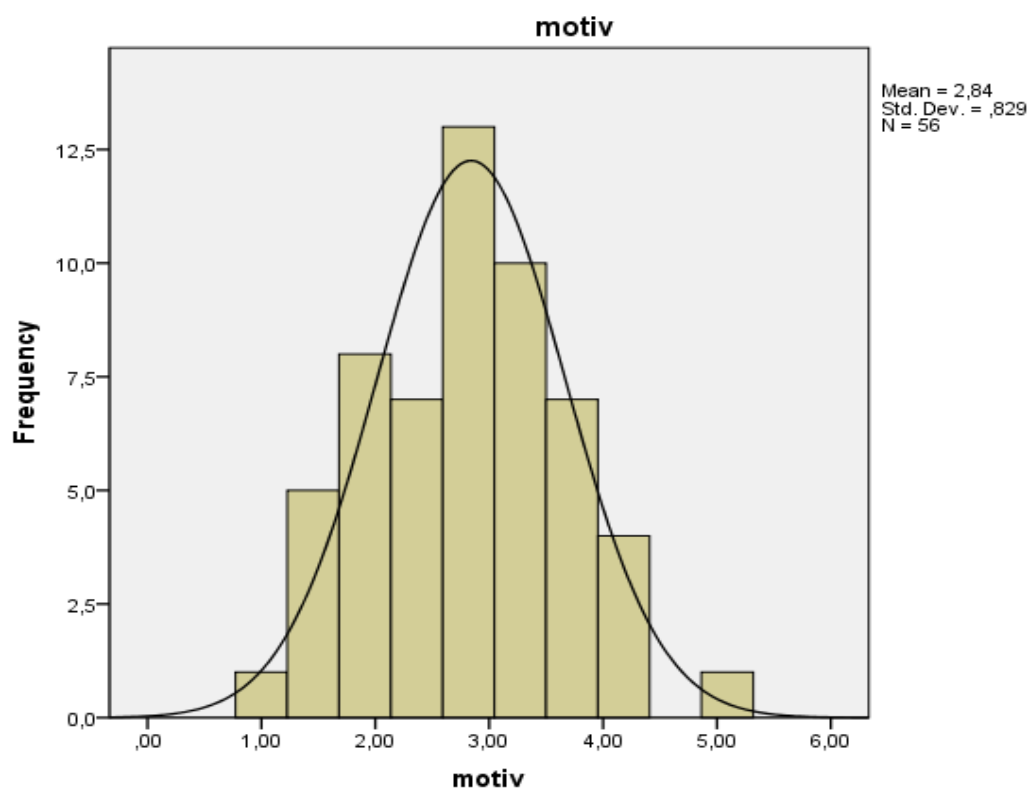


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável “motivação”, podemos destacar um valor representativo destacando-se dos demais valores (3) segundo a escala de Likert significa (Não discordo nem concordo).

Ficando o valor 4 logo a seguir ao valor mais elevado, demonstrando que a motivação poderá contribuir para a satisfação de clientes e a fidelização de clientes.

Gráfico 3. Motivação - Histograma

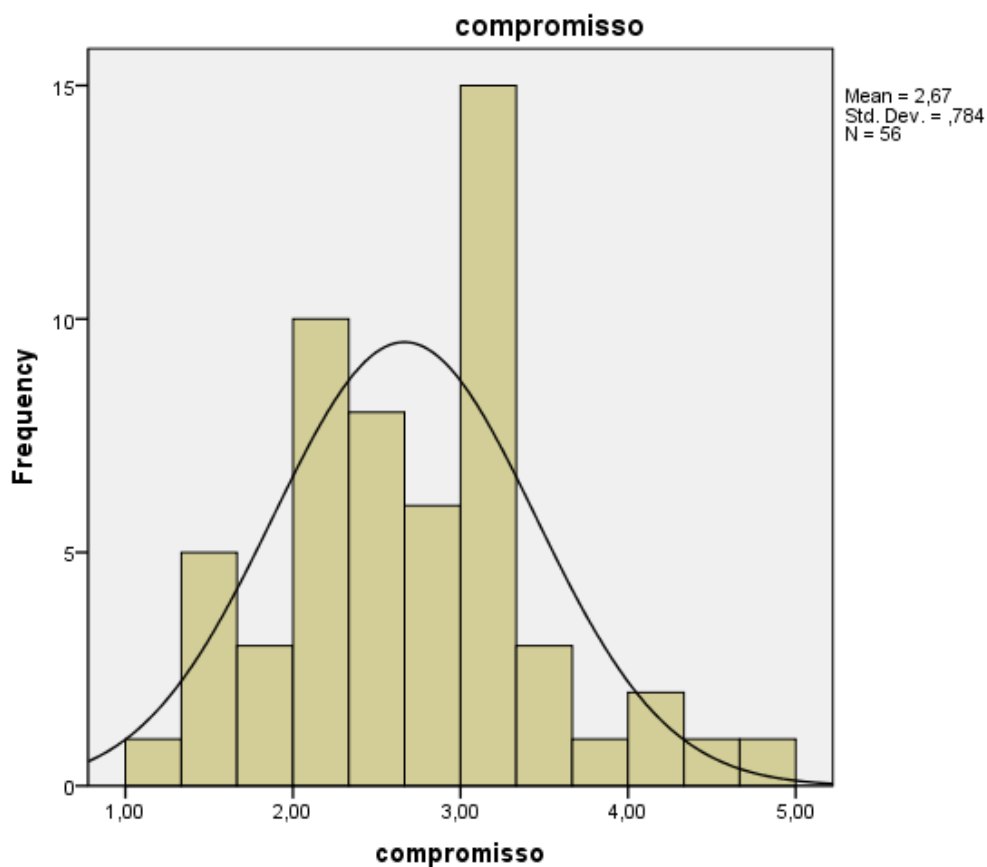


Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável “compromisso” é bastante visível o destaque do valor 3 significado que os inquiridos não discordam e nem concordam, o segundo valor representativo é o 2, significando que os inquiridos discordam das afirmações.

No entanto a variável compromisso, necessita de mais desenvolvimento.

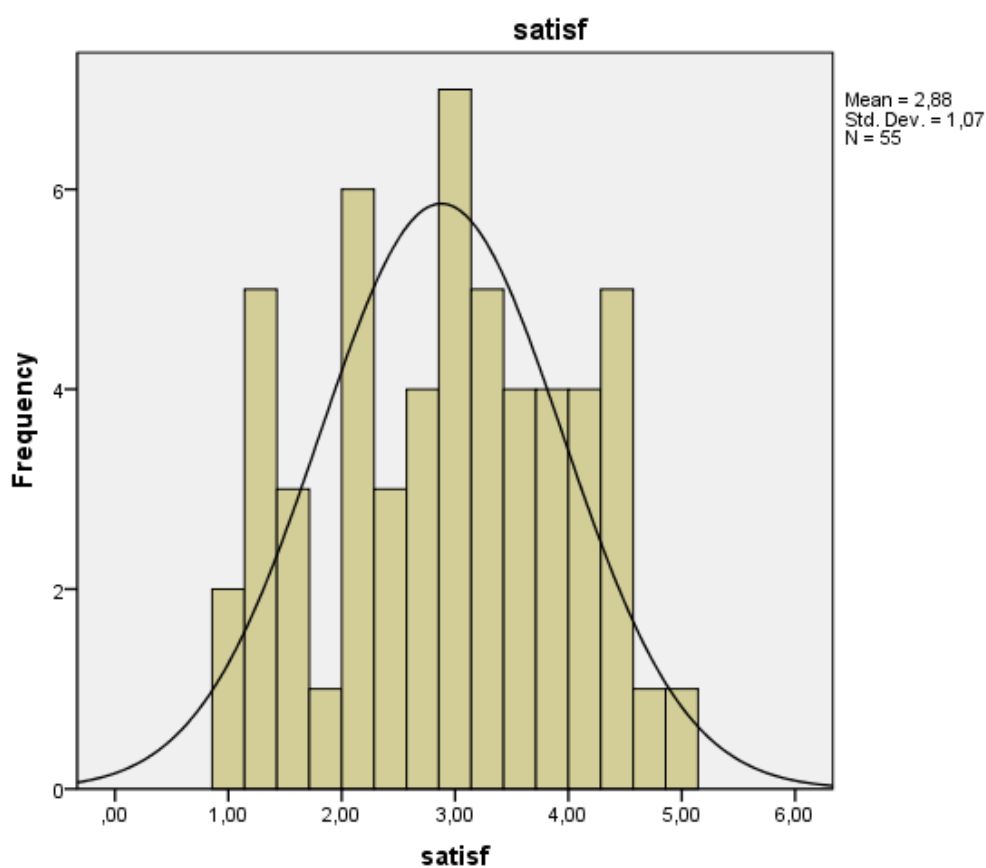
Gráfico 4. Compromisso - Histograma



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável “Satisfação do cliente” podemos observar através do histograma abaixo, que existe uma forte divergência entre os valores, apesar determinado grupo ter respondido 2, significando que grande parte dos inquiridos discorda das afirmações, contudo existe uma maior concentração em torno do valor 3, querendo com isto dizer que a maioria dos inquiridos não discordam e nem concordam.

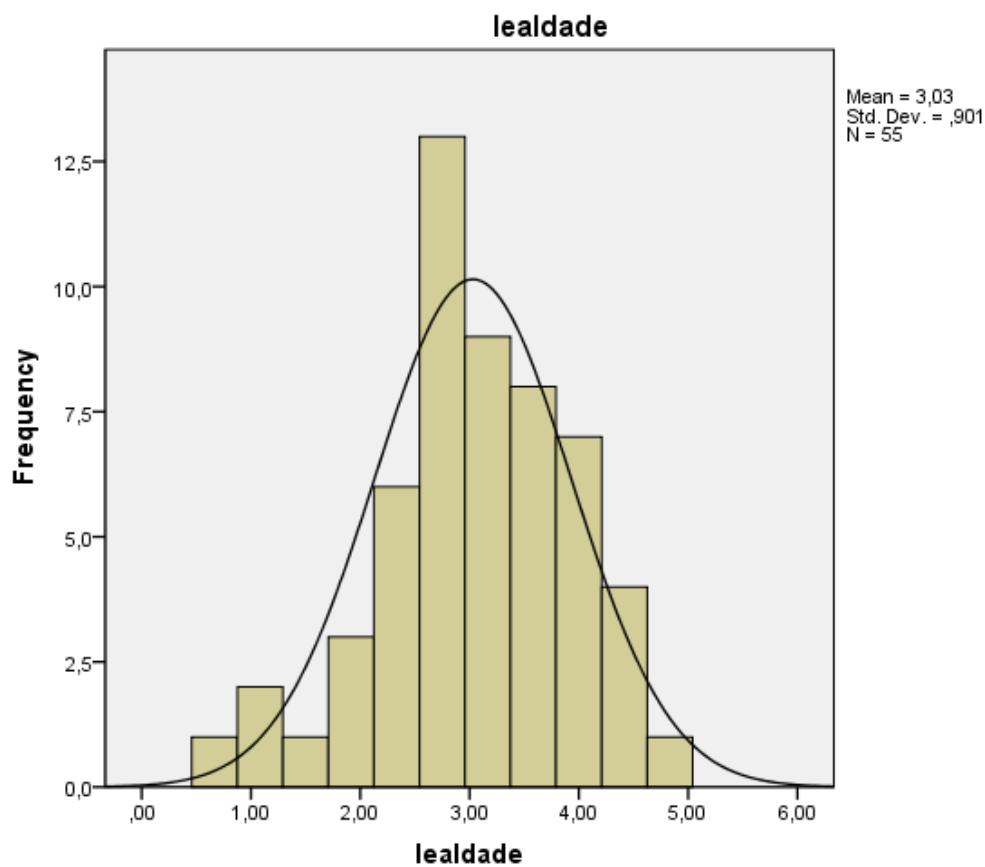
Gráfico 5. Satisfação do cliente – Histograma



Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável “lealdade”, podemos observar que os valores estão bastante divididos entre os diferentes valores, mas podemos destacar os valores 3 e 4, tendo em conta que os inquiridos que responderam 3 não concordam e nem discordam com as afirmações.

Gráfico 6. Lealdade - Histograma



Fonte: Elaboração própria

As variáveis mais solidas são:

- Orientação para o cliente;
- Motivação;
- Lealdade.

As variáveis que precisam desenvolver um pouco mais são:

- Aptidão do cliente;
- Compromisso
- Satisfação do cliente

4.1.3 Correlações

De acordo com os dados obtidos das correlações entre as diferentes variáveis, verificamos que em todas as correlações são superiores a 0,01, ou seja todas as correlações são significativas.

Concluindo que todas as hipóteses são possíveis de serem testadas. Importe saber que neste estudo que para este estudo foram usadas as seguintes hipóteses:

H0: $r = 0$ (significa que não existe correlação entre as variáveis)

H1: $r \neq 0$ (existe correlação significativa entre as variáveis)

Quadro 5. Correlação entre a orientação para o cliente e a satisfação do cliente

		Satisfação do cliente	Orientação para o cliente
Satisfação do cliente	Pearson Correlation	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Orientação para o cliente	Pearson Correlation	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre a orientação para o cliente e a satisfação, rejeitamos a H0 (Hipótese nula) ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 6. Correlação entre a orientação para o cliente e a Lealdade

		Lealdade	Orientação para o cliente
Lealdade	Pearson Correlation	1	,681**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Orientação Para o cliente	Pearson Correlation	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre a orientação para o cliente e Lealdade, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 7. Correlação entre a Aptidão do colaborador e a Satisfação do cliente

		Satisfação do cliente	Aptidão do colaborador
Satisfação do cliente	Pearson Correlation	1	,612**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Aptidão do colaborador	Pearson Correlation	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre a Aptidão do colaborador e satisfação do cliente, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 8. Correlação entre a Aptidão do colaborador e a Lealdade

		Lealdade	Aptidão do colaborador
Lealdade	Pearson Correlation	1	,763**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Aptidão do colaborador	Pearson Correlation	,763**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre a Aptidão do colaborador e Lealdade, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 9. Correlação entre a Motivação e a Satisfação do cliente

		Satisfação	Motivação
Satisfação do cliente	Pearson Correlation	1	,637**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Motivação	Pearson Correlation	,637**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre a Motivação e a Satisfação do cliente, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 10. Correlação entre a Motivação e a Lealdade

		Lealdade	Motivação
Lealdade	Pearson Correlation	1	,731**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Motivação	Pearson Correlation	,731**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre a Motivação e a Lealdade, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 11. Correlação entre o Compromisso e a Satisfação do cliente

		Satisfação do cliente	Compromisso
Satisfação do cliente	Pearson Correlation	1	,581**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Compromisso	Pearson Correlation	,581**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre o Compromisso e a Satisfação do cliente, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

Quadro 12. Correlação entre o Compromisso e a Lealdade

		Lealdade	Compromisso
Lealdade	Pearson Correlation	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	n.a	,000
	N	55	55
Compromisso	Pearson Correlation	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	n.a
	N	55	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os resultados obtidos da correlação entre o Compromisso e a Lealdade, rejeitamos a H0 (Hipótese nula), ou seja rejeitamos a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pois o valor de (sig.) é inferior a 0,05 (,000), aceitando a H1 (Hipótese alternativa) concluindo que existe correlação entre as variáveis.

4.1.4. Síntese

Ao analisarmos os resultados obtidos das correlações entre as diferentes variáveis concluímos que:

Quadro 13. Síntese das hipóteses

H1- Quanto maior a orientação para o cliente maior a satisfação para o cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H2- Quanto maior a orientação para o cliente maior a lealdade do cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H3- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a satisfação do cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H4- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a lealdade do cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H5- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a satisfação do cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H6- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a lealdade do cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H7- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a satisfação do cliente.	Existe correlação entre as variáveis
H8- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a lealdade do cliente.	Existe correlação entre as variáveis

Fonte: Elaboração própria

4.1.5. Regressões

De modo a facilitar a compreensão da influência das variáveis independentes sobre as dependentes recorreremos à regressão.

4.1.6. Regressão da Orientação para o cliente

Definimos a varável “orientação para o cliente” como sendo uma variável dependente e tendo como variável independente a “Satisfação do cliente” e obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 14. Sumário - orientação para o cliente

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,615 ^a	,378	,367	,85184

a. Predictors: (Constant), o_clien

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15. Anova- Orientação para o cliente

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,396	1	23,396	32,242	,000 ^a
	Residual	38,458	53	,726		
	Total	61,854	54			

a. Predictors: (Constant), o_clien

b. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 16. Coeficiente- Orientação para o cliente

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,189	,552		-,342	,733
	o_clien	,925	,163	,615	5,678	,000

a. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário da orientação para o cliente” que o R Square tem um valor de (.378), através do quadro “Anova - Orientação para o cliente” podemos verificar o Sig. é igual a (.000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a (H0), ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável orientação para o cliente e a satisfação.

Definimos a varável “orientação para o cliente” como sendo uma variável dependente, tendo como variável independente a “Lealdade” e obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 17. Sumário - Orientação para o cliente

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,681 ^a	,464	,454	,66568

a. Predictors: (Constant), o_clien

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 18. Anova - Orientação para o cliente

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,352	1	20,352	45,928	,000 ^a
	Residual	23,486	53	,443		
	Total	43,838	54			

a. Predictors: (Constant), o_clien

b. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19. Coeficiente - Orientação para o cliente

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,352	1	20,352	45,928	,000 ^a
	Residual	23,486	53	,443		
	Total	43,838	54			

a. Predictors: (Constant), o_clien

b. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário da orientação para o cliente” que o R Square tem um valor de (,464), através do quadro “Anova - Orientação para o cliente” podemos verificar o Sig. é igual a (,000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0, ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável orientação para o cliente e a lealdade.

4.1.7. Regressão Aptidão do colaborador

Definimos a varável “ Aptidão do colaborador” como sendo uma variável dependente, e a “Satisfação para o cliente” como sendo variável independente obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 20. Sumário - Aptidão do colaborador

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,612a	,375	,363	,85429

a. Predictors: (Constant), aptidao

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 21. Anova - Aptidão do colaborador

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,174	1	23,174	31,753	,000a
	Residual	38,680	53	,730		
	Total	61,854	54			

a. Predictors: (Constant), aptidao

b. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 22. Coeficiente - Aptidão do colaborador

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,423	,451		,940	,352
	aptidao	,839	,149	,612	5,635	,000

a. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário Aptidão do colaborador” que o R Square tem um valor de (,375), através do quadro “Anova – Aptidão do colaborador” podemos verificar o Sig. é igual a (,000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0, ou seja

aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável Aptidão para o cliente e a satisfação do cliente.

Definimos a variável “ Aptidão do colaborador” como sendo uma variável dependente, e a “Lealdade” como variável independente obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 23. Sumário - Aptidão do colaborador

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,583	,575	,58748

a. Predictors: (Constant), aptidao

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 24. Anova - Aptidão do Colaborador

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25,546	1	25,546	74,020	,000 ^a
Residual	18,292	53	,345		
Total	43,838	54			

a. Predictors: (Constant), aptidao

b. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 25. Coeficiente - Aptidão do colaborador

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,453	,310		1,462	,150
aptidao	,880	,102	,763	8,603	,000

a. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário Aptidão do colaborador” que o R Square tem um valor de (,583), e segundo o quadro “Anova – Aptidão do colaborador” podemos verificar o Sig. é igual a (,000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0, ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável Aptidão para o cliente e a Lealdade.

4.1.8. Regressão Motivação

Definimos a variável “Motivação” como sendo uma variável dependente, e a “Satisfação para o cliente” como sendo variável independente obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 26. Sumário- Motivação

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,406	,395	,83253

a. Predictors: (Constant), motiv

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 27. Anova - Motivação

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,119	1	25,119	36,241	,000 ^a
	Residual	36,735	53	,693		
	Total	61,854	54			

a. Predictors: (Constant), motiv

b. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 28. Coeficiente - Motivação

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,545	,403		1,351	,183
motiv	,826	,137	,637	6,020	,000

a. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário Motivação” que o R Square tem um valor de (.406), e segundo o quadro “Anova – Motivação ” podemos verificar o Sig. é igual a (.000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0, ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável Motivação para o cliente e a satisfação do cliente.

Definimos a varável “Motivação” como sendo uma variável dependente, e variável “Lealdade” como variável independente e obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 29. Sumário - Motivação

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731 ^a	,535	,526	,62021

a. Predictors: (Constant), motiv

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 30. Anova - Motivação

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,451	1	23,451	60,966	,000 ^a
	Residual	20,387	53	,385		
	Total	43,838	54			

a. Predictors: (Constant), motiv

b. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 31. Coeficiente - Motivação

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,776	,301		2,582	,013
motiv	,798	,102	,731	7,808	,000

a. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário Motivação” que o R Square tem um valor de (.535), e segundo o quadro “Anova – Motivação ” podemos verificar o Sig. é igual a (.000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0 ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável Motivação e a Lealdade.

4.1.9. Regressão Compromisso

Definimos a variável “Compromisso” como sendo uma variável dependente, e variável “Satisfação do cliente” como variável independente e obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 32. Sumário - Compromisso

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,581 ^a	,338	,325	,87922

a. Predictors: (Constant), compromisso

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 33. Anova - Compromisso

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,883	1	20,883	27,014	,000 ^a
	Residual	40,971	53	,773		
	Total	61,854	54			

a. Predictors: (Constant), compromisso

b. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 34. Coeficiente - Compromisso

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,782	,420		1,860	,069
compromisso	,786	,151	,581	5,198	,000

a. Dependent Variable: satisf

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar no quadro “sumário Compromisso” que o R Square tem um valor de (.338), e segundo o quadro “Anova – Compromisso” podemos verificar o Sig. é igual a (.000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0, ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável Compromisso e a Satisfação do cliente.

Definimos a varável “Compromisso” como sendo uma variável dependente, sendo a variável “Lealdade” a variável independente e obtivemos os seguintes quadros:

Quadro 35. Sumário - Compromisso

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,724 ^a	,524	,515	,62728

a. Predictors: (Constant), compromisso

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 36. Anova - Compromisso

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,984	1	22,984	58,413	,000a
	Residual	20,854	53	,393		
	Total	43,838	54			

a. Predictors: (Constant), compromisso

b. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 37. Coeficiente - Compromisso

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,831	,300		2,771	,008
	compromisso	,825	,108	,724	7,643	,000

a. Dependent Variable: lealdade

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar no quadro “sumário Compromisso” que o R Square tem um valor de (,524), e segundo o quadro “Anova – Compromisso” podemos verificar o Sig. é igual a

(,000) , sendo este inferior a 0,05, significa que rejeitamos a H0, ou seja aceitamos a (H1) em que existe influência entre a variável Compromisso e a Lealdade.

4.1.10. Síntese

Ao analisarmos as regressões entre as variáveis concluímos que:

Quadro 38. Síntese das hipóteses

H1- Quanto maior a orientação para o cliente maior a satisfação para o cliente.	Existe influência entre as variáveis
H2- Quanto maior a orientação para o cliente maior a lealdade do cliente.	Existe influência entre as variáveis
H3- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a satisfação do cliente.	Existe influência entre as variáveis
H4- Quanto maior a aptidão do colaborador maior a lealdade do cliente.	Existe influência entre as variáveis
H5- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a satisfação do cliente.	Existe influência entre as variáveis
H6- Quanto maior a motivação do colaborador maior é a lealdade do cliente.	Existe influência entre as variáveis
H7- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a satisfação do cliente.	Existe influência entre as variáveis
H8- Quanto maior o compromisso do colaborador maior é a lealdade do cliente.	Existe influência entre as variáveis

Fonte: Elaboração própria

5. Conclusões

5.1. Discussão e implicações para a teoria

O novo panorama organizacional é caracterizado pela globalização das actividades económicas e pelo forte mercado competitivo, perante este cenário tem sido exigido às organizações um maior esforço com vista ao crescimento e sustentabilidades das mesmas.

Neste sentido esta investigação partiu da observação de uma lacuna no mercado de trabalho, sendo a falta preocupação/investimento na satisfação dos recursos humanos das organizações.

Esta investigação teve como objectivo a procura de evidências teóricas que sustentem que a satisfação de colaboradores impulsiona a fidelização de clientes, conceituando o paradigma de que a força dos recursos humanos tem impacto no crescimento e desenvolvimento das organizações, na qual deverá fazer parte da gestão estratégica das organizações.

O presente estudo apresenta diversos contributos para a teoria, na medida em que existem diversos artigos sobre os temas como a satisfação, motivação e fidelização de cliente, no entanto poucos fazem um elo de ligação entre as diferentes vertentes.

Para a análise dos dados obtidos recorreremos ao software estatístico SPSS, para avaliar a fiabilidade das variáveis através do teste de Alfa de cronbach, concluímos que existia alta fiabilidade entre as variáveis, no entanto destacamos a lealdade (0,936), Motivação (0,922) e Satisfação do cliente (0,913).

Ao analisarmos o desvio padrão de cada variável, deparamo-nos com uma fraca variação comparativamente com as médias do conjunto, tendo evidências para que as variáveis mais sólidas sejam: Orientação para o cliente, Motivação e Lealdade, as restantes variáveis como: Aptidão do cliente, Compromisso e Satisfação do cliente necessitam de um maior desenvolvimento, exigindo por parte dos gestores uma maior aposta no desenvolvimento destas variáveis.

Tendo em conta as correlações entre as variáveis, obtivemos significativas correlações, querendo que isto dizer que existe uma relação entre todas as variáveis, registando um

maior correlação entre as variáveis: Aptidão do colaborador e a Lealdade (0,763), Motivação e a Lealdade (0,731) e Compromisso e a Lealdade (0,724).

Ou seja existe uma correlação directa uma vez que quando uma variável aumenta a outra também, visto isto, podemos concluir que existe uma relação entre uma maior aptidão do colaborador com uma maior de lealdade do cliente, como o aumento da motivação está relacionada com o aumento da Lealdade do cliente, e poderemos também existe uma forte relação entre o aumento do compromisso e o aumento da lealdade do cliente.

Tendo em conta que o coeficiente de correlação no qual podemos ter uma escala de -1 a +1, em que o grau da relação pode ser fraca ou forte, com isto detectamos correlações mais fracas entre as variáveis: Compromisso e Satisfação do cliente (0,581), Aptidão do colaborador e Satisfação do cliente (0,612), Orientação para o cliente e Satisfação do cliente (0,615) e Motivação e satisfação do cliente (0,637).

De forma resumida, através dos resultados obtidos é possível confirmar que existe uma influência positiva entre: o aumento da orientação com o cliente sobre o aumento da satisfação do cliente e o aumento da lealdade do cliente, por outro também existe uma influência positiva entre o aumento da Aptidão do colaborador sobre o aumento da satisfação do cliente e da lealdade do cliente.

Não nos esquecendo que o aumento da motivação exerce uma influência positiva sobre a o aumento da satisfação do cliente e o aumento da lealdade, e por fim concluímos que igualmente existe uma influência do aumento do compromisso sobre o aumento da satisfação do cliente e do aumento da lealdade do cliente.

Esta investigação representa um contributo para todas as organizações de retalho tal como para as organizações de prestação de serviços, na medida que permitiu perceber a influência das variáveis sobre a satisfação do cliente e da fidelização de clientes, com vista no crescimento e sustentabilidade das organizações.

5.2. Implicações para a gestão

O presente estudo permitiu direccionar as atenções para os recursos humanos das organizações, na medida em que o capital humano é um contributo fundamental para as organizações, cabendo aos gestores alinhar estratégia que visem uma maior rentabilização dos recursos.

Peter Drucker (1962) diz nos que o planeamento “ não diz respeito às decisões futuras, mas sim a implicações futuras de decisões presentes”, no sentido em que é necessário criar e identificar medidas na capacitação das organizações para novos desafios, mas sobretudo que sejam capazes de crescer num mercado marcado pela insegurança.

5.3. Limitações e Futuras investigações

As principais limitações encontradas na elaboração desta investigação foram:

- Fracas referências bibliográficas em Português;
- Poucas referências literárias relacionadas com a motivação e a fidelização de clientes;
- Dificuldade na obtenção de respostas aos questionários;

Em relação a futuras investigações recomendo um aumento da amostra, tal como uma redução das variáveis de estudo, para um estudo mais detalhado de cada variável.

Bibliografia

Almeida, Flávia Helena, Patrícia Cristina Lima, and Augusto Mazier. "*GESTÃO DO CONHECIMENTO: a aprendizagem buscando expansão e fidelização de clientes.*" *Fórum de Administração* 2.1 (2013).

Ball, Dwayne, Pedro S. Coelho, and Manuel J. Vilares. "*Service personalization and loyalty.*" *Journal of services marketing* 20.6 (2006): 391-403.

Bontis, Nick, Lorne D. Booker, and Alexander Serenko. "*The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry.*" *Management decision* 45.9 (2007): 1426-1445.

Cislaghi, Tatiane Pellin, et al. "*Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do grupo Nova Energia.*" *Revista de Administração IMED* 4.3 (2015): 261-273.

Cunha, Fernando Rafael, Renato Zancan Marchetti, and Paulo Henrique Muller Prado. "*Lealdade do consumidor às marcas próprias de produtos alimentícios comercializados em supermercados.*" (2004).

Cunha, Miguel Pina, et al. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007, 2007.

Dalmoro, Marlon, and Kelmara Mendes Vieira. "*Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?.*" *Revista gestão organizacional* 6.3 (2013).

de Oliveira Maciel, Cristiano, and Camila Camargo. "*Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento/Commitment, Satisfaction and Cooperation at Work: Evidences of the Primacy of the Moral Aspects and Reciprocity Norms over Behavior.*" *Revista de administração contemporânea* 15.3 (2011): 433.

Demo, Gisela, Paula de Rezende Martins, and Patricia Roure. "*POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA LIVRARIA CULTURA/PEOPLE MANAGEMENT POLICIES, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION AT THE LIVRARIA CULTURA BOOKSHOP/POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN LA LIBRERÍA CULTURA.*" *Revista Alcance (Online)* 20.2 (2013): 237.

de Liz, Ana Claudia, et al. "*GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES.*" *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional* 3.1 (2015).

Drucker, Peter F. *The Effective Executive: Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen.* Vahlen, 2014.

Fernandes, André Cabrita Montes. *As percepções de justiça organizacional como fator relevante nas organizações: hierarquização de alguns fatores das suas dimensões e sua relação com a motivação.* Diss. 2015.

Flint, Daniel J., Christopher P. Blocker, and Philip J. Boutin. "*Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination.*" *Industrial Marketing Management* 40.2 (2011): 219-230.

Garbarino, Ellen, and Mark S. Johnson. *"The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships."* the Journal of Marketing (1999): 70-87.

Gomes, D., Ana Patrícia Duarte, and J. Neves. *"Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional."* E. Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: das teorias às boas práticas (2010): 239-253.

Gremler, Dwayne D., and Stephen W. Brown. *"The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers."* International Journal of Service Industry Management 10.3 (1999): 271-293.

Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson, and Inger Roos. *"The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention."* Journal of marketing 69.4 (2005): 210-218.

Hallowell, Roger. *"The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study."* International journal of service industry management 7.4 (1996): 27-42.

Hennig-Thurau, Thorsten. *"Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention."* International Journal of Service Industry Management 15.5 (2004): 460-478.

Jun, Minjoon, Zhilin Yang, and DaeSoo Kim. *"Customers' perceptions of online retailing service quality and their satisfaction."* International Journal of Quality & Reliability Management 21.8 (2004): 817-840.

Keiningham, Timothy L., et al. *"The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet."* *Managing service quality: An international Journal* 17.4 (2007): 361-384.

Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *"Administração de marketing."* (2006).

Larán, Juliano Aita, and Francine da Silveira Espinoza. *"Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade."* *Revista de Administração Contemporânea* 8.2 (2004): 51-70.

Leite Maio, Tiago. *A FELICIDADE NO TRABALHO: O impacto na gestão das organizações.* Diss. 2016.

Matzler, Kurt, and Birgit Renzl. *"The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty."* *Total quality management and business excellence* 17.10 (2006): 1261-1271.

Martínez, Patricia, and Ignacio Rodríguez del Bosque. *"CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction."* *International Journal of Hospitality Management* 35 (2013): 89-99.

Müller, Michele, et al. *"Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "beta" organizational commitment: a case study in "beta" supermarket."* *Revista Gestão Industrial* 1.04 (2005): 511-518.

Nascimento, Cristiana Elisete Pinto do. *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Diss. Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2012.

Neto, Alípio Ramos Veiga, et al. "A Relação Entre Orientação Para o Mercado e Comportamento Inovador em Micro e Pequenas Empresas de Varejo Alimentar." *CONNE-XIO-ISSN 2236-8760 4.Esp.* (2014): 9-26.

Nishii, Lisa H., David P. Lepak, and Benjamin Schneider. "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction." *Personnel psychology* 61.3 (2008): 503-545.

Pantouvakis, Angelos, and Nancy Bouranta. "The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect." *The Learning Organization* 20.1 (2013): 48-64.

Parvatiyar, Atul, and Jagdish N. Sheth. "Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline." *Journal of Economic and Social research* 3.2 (2001): 1-34.

Peres, Vasco França. "O papel da formação na relação com clientes: Impacto sobre as vendas." (2010).

Pérez López, Susana, José Manuel Montes Peón, and Camilo José Vazquez Ordás. "Organizational learning as a determining factor in business performance." *The learning organization* 12.3 (2005): 227-245.

Rodrigues, Helena Carla Pinto Conceição. "Do empowerment estrutural ao psicológico: impacto na satisfação dos colaboradores e clientes." (2016).

Royer, Rogério. *"Marketing de relacionamento."* (2005).

Santos, Cristiane Pizzutti dos, and Carlos Alberto Vargas Rossi. *"O impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor."* *Revista de Administração Contemporânea* 6.2 (2002): 49-73.

Saxe, Robert, and Barton A. Weitz. *"The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople."* *Journal of marketing research* (1982): 343-351.

Toufaily, Elissar, Line Ricard, and Jean Perrien. *"Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model."* *Journal of Business Research* 66.9 (2013): 1436-1447.

Vieira, Francisco Pedro. *"Gestão, baseada nas competências, na ótica de gestores, funcionários e clientes, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia: EMATER, RO."* (2002).

Xu, Xin, James YL Thong, and Viswanath Venkatesh. *"Effects of ICT service innovation and complementary strategies on brand equity and customer loyalty in a consumer technology market."* *Information Systems Research* 25.4 (2014): 710-729.

JERONIMO MARTINS, Disponível em: <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia.aspx>, acesso em: 1 de Julho de 2017.

Anexo 1- Questionário

Questionário

Venho por este meio pedir a vossa colaboração no preenchimento de um pequeno questionário, no âmbito de investigação para o projecto de dissertação pelo Instituto Superior de Gestão, tendo como objectivo medir o impacto da satisfação de colaboradores com a fidelização de cliente no sector do retalho, tendo sido escolhido o retalhista pingo doce.

Sexo:

Idade:

Questões	Possíveis respostas
Com que frequência faz compras no pingo doce?	Todas as semanas Uma vez por mês Raramente
Qual o motivo que o leva a fazer as suas compras no pingo doce?	Atendimento Promoção Localização Disponibilidade dos produtos Outros motivos:
Como classifica o atendimento do pingo doce?	Muito Bom – Bom- Mau
Sinto-me privilegiado/a por ser cliente Pingo Doce?	Sim Não

Questões	1	2	3	4	5
O facto de o Pingo Doce ter como foco os clientes faz com que tenha uma maior produtividade.					
Enquanto cliente sinto que contribuo para o crescimento e desenvolvimento do Pingo Doce.					
A experiência que outras pessoas têm no Pingo Doce influencia a minha decisão de compra.					
O pingo Doce Conseguir satisfazer todas as minhas necessidades e desejos.					
O atendimento é um ponto importante para que volte a comprar na mesma superfície comercial.					
A qualidade do atendimento é um ponto importante para a satisfação do cliente.					
Quando vou ao Pingo Doce à procura de um artigo encontro sempre.					

Questões	1	2	3	4	5
Todas as estratégias de crescimento do Pingo Doce são a pensar nos clientes.					
Geralmente quando procuro algo no Pingo Doce nunca saíu sem comprar nada.					
De acordo com a qualidade atendimento do Pingo Doce, considero que os funcionários têm uma formação adequada para prestar um atendimento de excelência.					
O pingo Doce proporciona um bom ambiente de trabalho.					
Os trabalhadores do Pingo Doce têm autonomia para resolver alguns problemas.					
Os colaboradores do Pingo Doce têm Acesso a Informação para a realização de um serviço de qualidade.					
Fora as formações dadas pelo Pingo Doce as habilidades dos funcionários pode contribuir para a satisfação dos clientes.					

Questões	1	2	3	4	5
O pingo Doce tem uma qualidade de atendimento de excelência.					
Os trabalhadores do Pingo Doce conseguem perceber as minhas necessidades.					
A qualidade serviço do Pingo Doce é diferente da concorrência.					
Os trabalhadores do Pingo Doce são qualificados.					
O Pingo doce reconhece e valoriza os bons funcionários.					
Os trabalhadores do Pingo Doce consideram os seus ordenados justos.					
O sucesso do Pingo Doce depende grande do esforço dos trabalhadores.					

Questões	1	2	3	4	5
Os trabalhadores do Pingo mostram um forte compromisso com a organização.					
Os trabalhadores do Pingo Doce parecem motivados.					
Os trabalhadores assumem papéis de responsabilidade na organização.					
Os trabalhadores têm autonomia na resolução de problemas sem carecer da autorização do chefe.					
O Pingo Doce cumpre com todas as minhas expectativas.					
Na atribuição dos horários o Pingo Doce tem em conta a vida familiar, dando uma maior flexibilidade nos horários aos trabalhadores com filhos.					
Os trabalhadores do Pingo Doce receiam perder os seus postos de trabalho.					

Questões	1	2	3	4	5
Não existem trabalhadores com intenção de rescindir contrato com o Pingo Doce.					
Os trabalhadores do Pingo Doce parecem felizes profissionalmente.					
Escolho o Pingo Doce devido ao seu ambiente familiar.					
O pingo Doce aposta nos seus colaboradores, dando-lhes possibilidade de crescimento na carreira.					
O pingo Doce não troca os seus trabalhadores com frequência, como acontece em algumas empresas.					
De modo geral o Pingo Doce cumpre com as minhas expectativas.					
Confio no Pingo Doce para satisfazer as minhas necessidades.					

Questões	1	2	3	4	5
Considero o Pingo Doce uma Marca de Confiança.					
Tenho uma forte relação com o pingo Doce, existindo interesses de ambas as partes.					
Comparando com outras marcas o Pingo Doce tem a melhor relação preço/qualidade.					
De modo geral estou satisfeito com o Pingo Doce.					
O Pingo Doce preocupa-se com os seus clientes.					
A localização do Pingo Doce é uma vantagem para a organização.					
Ao ser cliente Pingo Doce tenho um acompanhamento pós-venda.					

Questões	1	2	3	4	5
O Pingo Doce tem uma rápida capacidade de resposta em eventuais problemas.					
O pingo Doce responde às necessidades dos seus clientes.					
Quando penso em fazer compras, o Pingo Doce é a sua primeira escolha.					
Os clientes do Pingo Doce sentem-se satisfeitos por fazerem compras na empresa.					
Recomendo o Pingo Doce a familiares e amigos.					
Considero o Pingo doce a superfície comercial com melhor desempenho, com menos filas de espera nas caixas, mais qualidade e variedade nos produtos.					
Identifico-me com o Pingo Doce.					

Questões	1	2	3	4	5
O Pingo Doce introduz tecnologias primeiro que as outras superfícies, como é o exemplo das caixas automáticas, a plataforma de compras online.					
Ser cliente habitual do Pingo Doce dá-me vantagens					
O Atendimento do Pingo Doce é personalizado, adequado a cada tipo de cliente					