



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA
PERCEÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS SOBRE A MARCA E SUA
SATISFAÇÃO: O CASO DA KP

AUTOR(A): Maria Marques Miranda

ORIENTADOR(A): Professora Doutora Mafalda Nogueira

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JANEIRO, 2021

AGRADECIMENTOS

Durante a realização deste projeto, foram muitas as pessoas com quem contactei, troquei ideias e experiências. Todas elas contribuíram para que este trabalho fosse concluído com sucesso através das suas sugestões e críticas.

Devo destacar, em primeiro lugar, um enorme agradecimento aos colaboradores da *Klöckner Pentaplast* e da *Klöckner Pentaplast Business* por me terem apoiado e por terem aceite participar neste projeto! A vossa participação foi uma mais valia! À Susana Silva pela amizade, partilha de conhecimento e entreaajuda, mostrando-me que nem sempre é fácil mas que com esforço e dedicação tudo se consegue. À Ana Sofia Henriques por me ter ouvido e aceite as minhas ideias. O meu sincero agradecimento pela experiência incrível e enriquecedora que me proporcionaram.

À Professora Doutora Mafalda Nogueira pela sua amizade, disponibilidade, apoio, motivação e pela partilha de conhecimento em todo este capítulo. Obrigada por ter acreditado em mim e no meu projeto, tendo sempre as palavras certas para me motivar.

A todos os professores com quem tive oportunidade de partilhar sala de aula, obrigada por todo o conhecimento que me transmitiram.

Às minhas amigas Rita, Inês e Beatriz por me terem acompanhado desde sempre, pelo companheirismo e amizade. À Carolina pelos momentos de descontração neste período difícil! Um sincero obrigada!

Aos meu padrinhos, Fernanda e Joaquim, por terem estado sempre presentes na minha vida.

Ao meu irmão, Zé, por estar sempre presente com uma palavra de apoio para dar.

Ao Ricardo pelo seu amor, paciência, compreensão e pelas suas palavras de força e motivação. Seguimos juntos para as próximas etapas!

Aos meus pais, Olga e Urbano, a vocês atribuo todo o meu sucesso, às duas pessoas que me viram crescer, sem vocês nada teria sido possível, um muito obrigada!

RESUMO

A klöckner pentaplast (kp), implementou, na empresa, no ano de 2018, o centro de serviços partilhados (SSC) klöckner pentaplast (kpBuS). Um Centro de Serviços Partilhados é composto por um conjunto de serviços que podem ser fornecidos a uma ou mais unidades de negócio dentro da mesma organização. Os consumidores são chamados de clientes internos que são os colaboradores da empresa, que se encontram em outra unidade de negócio. Deste modo, o presente estudo pretende determinar as estratégias de comunicação que permitem aumentar a satisfação e a perceção que os clientes internos têm sobre a marca.

Neste momento, há a necessidade de reestruturar a comunicação entre os colaboradores da kpBuS e os seus clientes. Assim, torna-se viável, que a comunicação seja fortalecida através da transferência de conhecimento, do trabalho em equipa e de um contacto mais pessoal. Logo, aumentar-se-á a perceção da marca kpBuS e, por extensão, a satisfação do cliente.

Partindo de um estudo de caso da empresa kpBuS, e com recurso a técnicas de observação participante, entrevistas exploratórias (18 colaboradores e 6 clientes internos), e análise documental, foi possível realizar a avaliação de diagnóstico da empresa no que diz respeito às estratégias de comunicação de marketing que permitem construir a marca kpBuS, como uma marca de sucesso; medir o nível de satisfação entre o cliente e a kpBuS; inferir sobre os pontos fracos e fortes da kpBuS com a sua organização; compreender o valor e a perceção da marca kpBuS e, por fim, perceber o centro de serviços partilhados da kpBuS.

Por ser unânime que os colaboradores e os clientes precisam de meios estratégicos para a melhoria do trabalho entre as partes, são realizadas um conjunto de ações que visam colmatar os pontos fracos evidenciados nas entrevistas. Estas ações contemplam três estratégias de comunicação integrada de marketing como: a publicidade, os eventos e as experiências, e o marketing digital. Assim, através da publicidade, pretende-se implementar uma *newsletter* exclusiva para a KpBuS, cujo objetivo será dar a conhecer esta mesma e os seus colaboradores. Os eventos fomentam o contacto pessoal entre as partes. A Intranet, procura dar a conhecer o SSC e os seus colaboradores.

Por fim, foram obtidas conclusões que permitiram delinear algumas recomendações para um futuro estudo.

Palavras chave: Perceção da marca; centro de serviços partilhados; comunicação integrada de marketing; cliente interno; satisfação.

ABSTRACT

Klöckner Pentaplast (kp), implemented in the company, in 2018, the Shared Service Center (SSC) klöckner pentaplast Business Center (kpBuS). An SSC is made up of a set of services that can be provided to one or more business units within the same organization. Consumers are called internal customers who are employees of the company, who are in another business unit. In this way, the present study intends to determine the communication strategies that allows to increase the satisfaction and the perception that the internal customers have about the brand.

At this moment, is necessary to restructure the communication between kpBuS their customers. In this way, it becomes feasible that communication is strengthened through the knowledge transfer, teamwork and a more personal contact. Thus, it will be possible to increase the perception of the kpBuS brand and, consequently, customer satisfaction.

Based on a case study of Klöckner Pentaplast Business Services, a shared service center, from klöckner pentaplast, and using participant observation techniques, exploratory interviews (18 employees and 6 direct customers), and documentary analysis, it was possible to carry out documentary analysis, the company's diagnostic assessment with regard to marketing communication strategies that allow the KpBuS brand to be built as a successful brand; measure the level of satisfaction between the customer and KpBuS; infer about the weaknesses and strengths of KpBuS through its organization; understand the value and perception of the KpBuS brand and finally understand the KpBuS shared services center.

As it is unanimous that employees and customers need strategic ways to improve the work between the parts, several actions are taken to eliminate the weaknesses highlighted in the interviews. These actions include three integrated marketing communication strategies, such as: advertising, events, experiences and digital marketing. In this way, through advertising, it is intended to implement an exclusive newsletter for KpBuS, whose main goal will be to publicize kpBuS and its employees. The events are mentioned by the interviewees as being a way to foster greater personal contact between the employees and the customers. Through the Intranet it seeks to make known the SSC and its collaborators.

Finally, conclusions were reached that allowed to outline some recommendations for a future study.

Key words: Brand perception; shared services center; integrated marketing communication; Intern client; Satisfaction.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABELAS	10
ÍNDICE DE SIGLAS	11
INTRODUÇÃO.....	12
1. REVISÃO DA LITERATURA	15
1.1. A marca, a percepção da marca e o valor da marca.....	15
1.1.1. Imagem de marca	16
1.1.2. Valor da marca.....	17
1.1.3. A percepção da marca por parte dos colaboradores	19
1.1.4. Lealdade à marca, experiência à marca, notoriedade da marca e satisfação do cliente	21
1.2. Comunicação Integrada de Marketing (CIM)	24
1.3. Centros de Serviços Partilhados (SSC).....	29
1.3.1. Conceito de Centros de Serviços Partilhados.....	29
1.3.2. Motivos de implementação de um Centro de Serviços Partilhados	33
1.3.3. Desafios da implementação de um Centro de Serviços Partilhados	34
2. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE.....	36
3. METODOLOGIA.....	41
3.1. Justificação da metodologia	41
3.2. Estudo de Caso	41
3.3. Técnica de recolha e Análise Dados	43
3.3.1. A entrevista.....	44
3.3.2. Construção do guião das entrevistas	45
3.3.3. Análise documental.....	50
3.3.3.1. Procedimentos	50

3.3.4. Observação participante	51
3.3.4.1. Caracterização do espaço	52
3.3.4.2. Exposição do problema	52
3.3.4.3. Procedimento	52
3.4. Codificação dos participantes.....	53
3.5. Questões éticas	54
4. ESTUDO DE CASO.....	55
4.1. A empresa.....	55
4.2. Visão, Missão e Objetivo KpBuS	57
4.3. Comunicação	58
4.4. Caracterização dos colaboradores.....	62
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1. Satisfação com a kpBuS.....	65
a) Satisfação entre a entrega do serviço e a expectativa.....	66
b) Principais problemas enfrentados pela kpBuS que diminuem a satisfação dos clientes.....	68
5.2. Percepções sobre a marca.....	70
a) O envolvimento do colaborador do SSC face à marca em que trabalha....	70
b) Notoriedade da marca	72
c) Imagem de marca do ponto de vista do colaborador e do cliente interno	72
d) Os valores da marca do ponto de vista do colaborador e do cliente interno	74
5.3. Percepção sobre o conceito de Centro de Serviços Partilhados.....	76
a) Foco no cliente interno.....	76
b) Centro de Serviços Partilhados ou <i>Outsourcing</i> ?	76
c) Desafios que a kpBuS enfrenta que prejudicam a satisfação do cliente interno	77
5.4. Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing.....	81

a) Publicidade.....	81
b) Site.....	83
c) Redes sociais	83
d) Eventos	84
6. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	87
6.1. Pontos fortes do SSC	87
6.2. Pontos fracos do SSC.....	87
6.3. Plano de ação	88
6.3.1. Ação- Publicidade.....	88
6.3.2. Ação- Eventos e experiências.....	89
6.3.3. Ação- Marketing digital.....	91
6.3.4. Pontos fracos vs. plano de ação.....	91
6.4. Orçamentação	92
7. CONCLUSÕES.....	93
7.1. Resposta aos objetivos da investigação	93
7.2. Contributos teóricos e práticos.....	96
7.3. Limitações e recomendações para investigações futuras.....	98
8. BIBLIOGRAFIA	100
9. Anexos.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Elementos do processo de comunicação.....	25
Figura 2- Modelo Centros de Serviços Partilhados	32
Figura 3- Modelo conceptual de análise.....	38
Figura 4 - Esquema Técnica de Recolha de Dados.....	44
Figura 5- Exemplo de publicações da Klöckner Pentaplast no Facebook.....	58
Figura 6- Exemplo de publicações da kp no Instagram	59
Figura 7- Parecer da diretora dos RH.....	60
Figura 8- Ilustração <i>Newsletter</i> do grupo	61
Figura 9- Ilustração kpconnect	61
Figura 10- Participação da kpBuS na newsletter do grupo	61
Figura 11 - Organigrama kpBuS.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Oito Principais Estratégias de Comunicação de Marketing.....	26
Tabela 2- Relação entre as perguntas do guião da entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos	48
Tabela 3- Informação sessões de OP.....	53
Tabela 4- Função de departamentos AP, AR E GL.....	56
Tabela 5- Ação 1 kpBuSconnect.....	88
Tabela 6- Ação 2 kpconnect.....	88
Tabela 7- Ação 1 Os colaboradores da kpBuS.....	89
Tabela 8- Ação 2 Envolvência com os site controlers	90
Tabela 9- Ação 3 Comunicação e proactividade	90
Tabela 10- Ação 4 Transições	91
Tabela 11- Ação 1 O Share Service Center	91



ÍNDICE DE SIGLAS

AMA - *American Marketing Association*

CIM - *Comunicação Integrada de Marketing*

KP - *Klöckner Pentaplast*

kpBuS - *Klöckner Pentaplast Business*

SSC - *Share Service Center*

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o marketing tem mudado o seu paradigma e, nos dias de hoje, é uma ferramenta essencial para os vários setores de atividade, ajudando-os a desenvolver as suas estratégias no mercado. O marketing de serviços surgiu como forma de separar o marketing do produto daquilo que é intangível como os serviços. Na lógica do marketing de serviços, é essencial a interação entre o colaborador e o cliente (Motamarri, S. & Yanamandram, 2017).

Em Portugal, o peso do setor dos serviços, com efeito, tem uma grande ascendência e prestígio, o que se exemplifica com o ano de 2019, a rondar os 68,3% (Ferreira, 2019; Jornal de Negócios, 2019).

É um facto que em Portugal o panorama dos serviços tem vindo a mudar com a “abertura” do país aos Centros de Serviços Partilhados (Nunes & Amaral, 2019). O modelo de centros de Serviços Partilhados (SSC) é caracterizado por dois grandes desafios para que a sua implementação seja feita com sucesso: a elevada mudança na forma de trabalho e a consequente mudança no pensamento dos trabalhadores (Deloitte., 2019). O grande sucesso dos SSC deve-se, sobretudo, pela diminuição dos custos pois são fundidos os serviços comuns com o objetivo de evitar tarefas duplicadas.

Tendo como base os dados disponibilizados pelo *Survey* realizado pela Deloitte (2015) os SSC incluem três principais áreas funcionais: financeira, recursos humanos e tecnologia da informação. Neste contexto, Portugal é considerado um mercado bastante apelativo e indefetível para a implementação de SSC, precisamente por ser um país de qualidade no que se prende com pessoas de elevadas competências; pela elevada especialização e conhecimento de línguas, sobretudo o inglês; devido à extraordinária e privilegiada localização estratégica que, indubitavelmente, viabiliza o acesso a novos mercados; por ser o país da Europa que se encontra mais próximo da América do Norte; por ter apenas três horas de diferença horária em relação a Moscovo e em relação a São Paulo; pela estabilidade; pelas infraestruturas de elevada qualidade, sendo o preço de arrendamento competitivo em relação aos restantes países europeus; por fim, é um país que tem a melhor rede de telecomunicações do mundo (AICEP Portugal Global, 2018; Redação, 2018; Nunes & Amaral, 2019).

Um dos conceitos a ser polemizado neste trabalho é o conceito de marca. Por definição, a marca é o elemento essencial que permite às empresas diferenciarem os seus produtos ou serviços na mente dos consumidores. Segundo a AMA (2004) a marca define-se por ser “o nome, o termo, o símbolo, o design ou qualquer outro recurso como distinto dos outros”. As

empresas, procuram, constantemente criar valor para os seus produtos ou serviços, cujo objetivo passa por estes se tornarem inesquecíveis e que, sejam reconhecidos e vistos como de qualidade, excelência, e de confiança (Hayes, 2020). Ainda, uma das componentes do valor de marca é a imagem de marca. Um dos motivos pelas quais há existência da marca é, sem dúvida, os clientes. Portanto, a percepção que estes têm acerca da marca é imprescindível pois, uma experiência positiva com a marca leva ao aumento da confiança por parte do cliente e, consequentemente aumenta a sua satisfação. Perante essa marca e estando satisfeitos, os clientes não irão procurar uma marca concorrente (Houraghan, 2021).

Outo conceito que assume crucial importância para o desenvolvimento da presente tese de mestrado é o conceito de comunicação de marketing. A comunicação de marketing é um elemento fundamental no marketing e no sucesso das organizações, tendo vindo a tornar-se bastante desafiante pelas cada vez maiores opções de *media*. Deste modo, pode aliar-se a comunicação de marketing à marca no sentido de que juntos, têm bastante influência para o consumidor (Keller, 2016). Para que haja sucesso na criação de valor entre a marca e a comunicação, é condição essencial recorrer ao modelo de Comunicação Integrada de Marketing (IMC) (Keller, 2016).

Quanto ao conceito de satisfação do cliente, afigura-se imprescindível ligá-lo ao conceito de marca. A realidade quotidiana comprova que as empresas vivem numa luta constante não só para atingirem a satisfação do cliente, mas também para a superarem. A partir do momento em que o consumidor se encontra satisfeito, a empresa já não sente uma necessidade imperiosa de insistir para que ele volte a comprar, pois o cliente sabe que vai encontrar qualidade naquele produto/serviço. Assim, o cliente fidelizado significa lucro para a empresa (Frankenthal, 2018).

Logo, a presente tese de mestrado vai ao encontro de um estágio profissional realizado entre Abril e Janeiro de 2021 na *Klöckner Pentaplast Business* - kpBuS - localizado na cidade do Porto.

A kpBuS é um Centro de Serviços Partilhados que atua na área financeira. Sendo um centro muito recente, enfrenta alguns desafios ao nível da comunicação entre a kpBuS e os seus clientes internos. Deste modo, foi proposto o desafio de um plano de comunicação que permita melhorar e clarificar os canais de comunicação trabalhando a marca kpBuS de modo a que seja reconhecida como uma marca competente, de qualidade, dinâmica e inovadora.

A pertinência desta investigação assenta no facto de a kpBuS necessitar de estruturar mais eficazmente a sua comunicação e, assim, definir uma marca de confiança, sendo que o

maior interesse é a satisfação do cliente. O facto de Portugal ser dotado de fortes características para a implementação de Centros de Serviços Partilhados, como oportunamente foi explicitado, pode ser um incentivo para a abertura de mais centros e para a criação de emprego no país.

O objetivo geral desta investigação passa por compreender a estratégia de comunicação que melhor assenta no domínio da kpBuS de modo a aperfeiçoar a perceção que os clientes internos têm da marca e, conseqüentemente, aumentar a sua satisfação. Como objetivos específicos delineou-se: (1) perceber os meios de Comunicação Integrada de Marketing que permitem construir a marca kpBuS como uma marca de sucesso; (2) diagnosticar a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado pela kpBuS; (3) inferir quais os pontos fortes e fracos da comunicação da kpBuS com a sua organização; (4) compreender o valor e a perceção da marca kpBuS, na perspetiva dos clientes; (5) perceber o Centro de Serviços Partilhados da *Klöckner Pentaplast Business*, na perspetiva do seu cliente interno.

No que diz respeito à metodologia, a presente investigação corresponde a um estudo de caso sobre o Centro de Serviços Partilhados *Klöckner Pentaplast Business*, que utilizará uma abordagem metodológica qualitativa, procedendo-se à recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental.

Relativamente à estrutura do presente relatório, começar-se-á pela revisão de literatura que apresenta quatro ganchos essenciais: a marca, a comunicação, a satisfação do cliente e os centros de serviços partilhados. Dado que o problema da investigação passa por delinear estratégias de Comunicação Integrada de Marketing que permitam fortalecer a marca e a satisfação do cliente interno num SSC, a revisão de literatura faz o cruzamento entre estes conceitos.

Seguidamente, apresentar-se-á o modelo conceptual de análise e o método de técnicas de recolha de dados. Num momento posterior, apresentar-se-á toda a análise dos dados recolhidos. E, por fim, no último capítulo, são apresentados os resultados da investigação e as principais conclusões, assim como as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, tendo em consideração o propósito, a presente revisão de literatura terá como principais focos a marca, a comunicação de marketing, a satisfação do cliente e o conceito de Centro de Serviços Partilhados.

No que diz respeito à marca, acredita-se ser relevante definir o conceito, sendo que se pretende dar maior relevância à percepção e ao valor da marca, fazendo uma breve referência à importância dos colaboradores na criação da marca e ao conceito de notoriedade da marca e, por fim, estabelecer-se uma breve ligação entre satisfação do cliente e a marca.

Relativamente ao conceito de comunicação de marketing, a revisão de literatura irá ser orientada para a Comunicação Integrada de Marketing onde estão compreendidos os conceitos de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), estratégias de comunicação de marketing e os elementos do processo de comunicação.

Já em relação aos Centros de Serviços Partilhados, pretende-se definir o seu conceito, fazendo uma interligação inicial ao conceito de Serviços - Marketing de serviços. Apesar de um Centro de Serviços Partilhados ser um Serviço, apresenta características bastante peculiares. Irão ser indicadas as características do SSC e os principais motivos da sua implementação e desafios.

Assim, acredita-se que através destes temas será possível encontrar os meios de comunicação que permitem melhorar a interlocução entre o prestador de serviço e o cliente interno, fortalecendo, deste modo, o valor e a percepção da marca e, como objetivo supremo, ter um cliente cada vez mais satisfeito.

1.1. A marca, a percepção da marca e o valor da marca

No dealbar do século XXI, num mercado cada vez mais competitivo, a marca é a variável intangível mais importante para as empresas. Pode ser encontrada em todos os produtos e serviços, e quase nada ou nada sobrevive sem ter um nome, símbolo e/ou uma promessa (Davicik & Silva, 2015; Irpan & Ruswanti, 2020). As marcas têm um papel diferenciador (Ferraro, Kirmani, & Matherly, 2013) e, segundo Elliott, Percy e Pervan (2018) têm o poder de não ser apenas o conjunto de sinais distintivos entre os produtos e os serviços.

Pelo DL nº 110/2018 do código de propriedade industrial (Tribunal Constitucional, 2018, artº 208), “a marca pode ser construída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis

de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nome de pessoas, desenhos, letras, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços dos de uma empresa dos de outras empresas”.

A identidade da marca é, tal como o nome indica, a representação de uma empresa, isto é, o conjunto de características que têm a habilidade de transformar a marca em logótipo, sinalização, papel, mensagens de marketing, ações, produtos, embalagens, serviços, emoções e em outros comportamentos (Mindrut, Manolica, & Roman, 2015). Deste modo, as empresas criam uma identidade da marca para que se consigam diferenciar das restantes, sendo essa identidade exposta ao mercado como o conjunto de valores da empresa (Ghodeswar, 2008). Portanto, a identidade da marca deve ser transmitida externamente para os seus clientes e internamente para os funcionários (Aaker, 1991).

Deste modo, através do ponto 1.1.1. irá ser estudado o conceito de imagem de marca.

1.1.1. Imagem de marca

Uma imagem é uma ideia, um sentimento e uma representação mental que as pessoas têm sobre uma empresa, produto ou serviço (Irpan & Ruswanti, 2020). A imagem de marca é um pensamento refletido que os consumidores fazem acerca de uma determinada marca. Tal reflexão permite um pensamento contínuo sobre uma marca e leva a um julgamento sobre essa por parte dos consumidores (Islam & Rahman, 2016).

Low e Lamb (2000) definem a imagem da marca como o conjunto de perceções mentais, tanto fundamentadas, como emocionais, sobre marcas específicas. Bibby (2011) define imagem de marca como o conjunto de ideias que os consumidores têm sobre uma empresa, e essa ideia inclui todos os símbolos que os consumidores associam a um produto e/ou serviço. Outra definição de marca a considerar relevante é a definição apresentada por Sääksjärvi e Samiee (2012), alegando que a imagem de marca é um conjunto de associações mentais sobre a marca feitas pelos consumidores, que levam às perceções da marca. Na ótica dos profissionais de Marketing, a imagem de marca está na base da avaliação de qualidade que os consumidores fazem a um determinado produto ou serviço (Cretu & Brodie, 2007). Chimona (2016, p.4) ainda refere que a “imagem de marca é a alma do serviço”.

A imagem de marca aufere de um papel bastante importante, sobretudo nos serviços ou produtos difíceis de diferenciar com base em características tangíveis de qualidade (Shankar, Azar, & Fuller, 2008). Bibby (2011) argumenta que os consumidores utilizam a imagem de marca para moldar os seus pensamentos sobre qualidade, e como referem Sääksjärvi e

Samiee (2012) a imagem que os consumidores têm sobre uma marca dita a qualidade da mesma. Desta forma, pode considerar-se que a imagem de marca é o conjunto de associações refletidas que se encontram na mente do consumidor, fazendo ponte de ligação entre o pensamento do consumidor e o nome de uma marca (Irpan & Ruswanti, 2020). A imagem de marca é, à partida, um pensamento positivo sobre um determinado produto ou serviço (Altaf, Iqbal, Mohd.Mokhtar, & Sial, 2017), e criar essa imagem auspiciosa tem vindo a ser prioridade no mercado (Cho & Russel, 2014).

Tendo como base o estudo realizado por Ansary e Hashim (2017), sabe-se que a imagem de marca tem um efeito profícuo no valor da marca. Também Keller (1993), na sua pesquisa, concluiu que a perceção que os consumidores têm sobre uma determinada marca leva a um forte desempenho no seu valor. Pode-se concluir que, quanto melhor for a perceção que os clientes têm acerca da marca, maior é a vantagem competitiva que as empresas conseguem obter (Roy & Banerjee, 2008).

Assim, torna-se de máxima importância a análise realizada no ponto 1.1.2. em que irá ser estudado o conceito de valor de marca.

1.1.2. Valor da marca

Brand equity é o conceito chave na gestão das marcas e representa a riqueza de uma marca (Salehzadeh, Pool, & Najafabadi, 2018; Keller & Brexendorf, 2019). As marcas estão dotadas de um conjunto de características significativas que influenciam o comportamento do consumidor (Keller & Brexendorf, 2019). O valor da marca corresponde, então, à fidelidade à marca, à qualidade percebida, ao reconhecimento do nome da marca, às associações fortes da marca, à marca registada e, por fim, às patentes (Davicik & Sharma, 2015). Atualmente, o valor da marca tem grande relevância para as empresas pois procuram incessantemente construir património para as suas marcas com o objetivo de obter vantagem competitiva conseguindo-se diferenciar da concorrência (Datta, Ailawadi, & Heerde, 2017; Latha, 2016). Keller (2003) argumenta que o grande propósito de criar o valor da marca é a garantia do sucesso da empresa, pois, a partir desse momento, passa a gerar mais lucro.

Uma marca forte para as empresas traduz-se num conjunto de benefícios. O poder da marca reside na ideologia que os consumidores fazem, ao longo do tempo, sobre uma marca, pois todos os seus pensamentos advêm das experiências que estes foram tendo e das expectativas que vão criando. Deste modo, o poder da marca são todos os pensamentos, crenças, atitudes e experiências que os consumidores têm com uma marca (Keller &

Brexendorf, 2019). Assim, todo o conhecimento que o consumidor vai adquirindo sobre uma marca, leva ao comportamento do consumidor (Keller & Brexendorf, 2019). Deste modo, justificam-se os variados estudos com diferentes definições sobre o valor da marca que se baseiam no consumidor, no mercado, na perspectiva financeira, entre outros (Davicik & Sharma, 2015).

Os dois modelos principais que se referem ao valor da marca que vão ao encontro desta, na perspectiva do consumidor, correspondem a Aaker (1991) e a Keller (1993). O foco do valor da marca, na perspectiva do cliente, tem como objetivo facilitar o desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing mais eficazes. Com base no cliente, o valor da marca é definido por Keller (1993, p. 8) como “o efeito diferencial do conhecimento da marca da resposta do consumidor à comercialização da marca”, Aaker (1991) define o valor da marca com base no cliente, como o conjunto de ativos e passivos de marca que se encontram vinculados a uma marca, nome ou símbolo e que conferem ou destituem valor a um produto ou serviço de uma determinada empresa. Da definição de Keller (1993), podem retirar-se três conceitos: “efeito diferencial”, dado pela resposta do consumidor ao marketing comparativamente com uma versão fictícia, ou não, dada ao produto ou serviço; o “conhecimento da marca”, definido através do conhecimento da marca e da percepção da imagem da marca e, por fim, a “resposta do consumidor ao Marketing”, as percepções, as preferências e o comportamento do consumidor (Keller, 1993). Assim, considera-se que, para Keller (1993), a marca tem qualidade positiva baseada na atitude do cliente, ou seja, se a atitude for promissora. Em consequência da reação favorável do cliente face à marca, esta pode levar a um aumento da receita e, por extensão, à diminuição nos custos e maiores lucros. É um dado consensual que não existe uma forma comum de medir o valor da marca, havendo, no entanto, uma noção que diz respeito aos efeitos que o marketing tem sobre a marca (Keller, 1993). Já Aaker (1991) considera que existem várias formas de proceder à medição do valor da marca. O preço *premium* que pode ser praticado pela marca, o impacto do nome de uma marca no comportamento de compra dos consumidores, a substituição das marcas, os preços das ações e, por fim, o poder da marca. Segundo Baltas e Saridakis (2010) a forma de medir o valor da marca que gera mais consenso entre os investigadores é o preço *premium*.

Existe uma panóplia de questões subjacentes ao tema da criação do valor de marca. Torna-se essencial compreender o valor da marca, pois leva a encontrar tendências e comportamentos da marca por parte dos consumidores procurando desenvolver produtos e serviços na mesma essência (Özçifçi, 2017).

Em suma, para se conseguir ter a envolvimento desejada por parte do cliente com a marca é um imperativo perceber a importância que o colaborador tem para com a marca e para com o cliente, o que irá ser trabalhado no ponto 1.1.3.

1.1.3.A percepção da marca por parte dos colaboradores

Para além do cliente, é necessário e importante para as empresas que os colaboradores se sintam envolvidos com a marca. Nos últimos tempos, vários autores consideraram a relevância da marca para com os colaboradores, destacando-os como fator chave para que as marcas possam cumprir as suas promessas para com os seus clientes (King & Grace, 2012; Erkmen, 2018). Por se estar perante um serviço, a dificuldade em proceder à sua avaliação acresce (Zeithamal & Bitner, 1996).

Numa perspetiva externa, a marca procura, constantemente, promover os produtos e os serviços como uma promessa de marca. Tal marca é gerada pelos funcionários da empresa, especialmente no que prende com os serviços. Assim, pode-se concluir a importância dos colaboradores para a gestão eficaz da marca. Os colaboradores devem conseguir definir a marca e indicar os valores para que trabalhem no sentido de alcançar a resposta às expectativas dos consumidores (King & Grace, 2010).

Devem ser fornecidos *insights* sobre a marca aos colaboradores para que consigam desempenhar as suas funções e responsabilidades com sucesso (King & Grace, 2010). Assim, a organização deve gerar informação sobre a marca e entregá-la ao colaborador para que este possa disseminar o conhecimento da marca - medida em que o conhecimento da marca é transferido da organização para o funcionário nas medidas certas, sendo uma informação considerável - de forma significativa e relevante (King & Grace, 2010). Esses *insights* irão permitir que o colaborador perceba melhor a organização em que trabalha. A informação pode ser coletada através de *feedback* dos funcionários, crucial para que as organizações fortaleçam o desenvolvimento das suas mensagens em alinhamento com necessidades internas (King & Grace, 2010).

Os colaboradores devem estar munidos de informação como a oferta de serviço, necessidades e desejos de clientes, benefícios e características dos produtos ou serviços, metas e objetivos. Todos eles contribuem para o esclarecimento das funções dos colaboradores no seu ambiente de trabalho (Lings & Greenly, 2005). A organização deve, também, ter um comportamento de mérito em relação aos seus funcionários para que estes consigam ser produtivos e positivos (Guest & Conway, 2002). Normalmente, as marcas bem

sucedidas atingem este patamar devido à qualidade do comportamento dos funcionários. De Chernatony (2003) defende que a marca dos serviços começa por dentro e que são os funcionários a chave para o seu sucesso. Desta forma, muitas empresas começaram a olhar para os seus funcionários como clientes internos. Assim, torna-se imprescindível a interação entre o cliente e o colaborador (Zeithamal & Bitner, 1996). Deste modo, a promessa da marca e o comportamento dos funcionários deve ser alinhado, ou seja, deve ser criada uma marca forte para os funcionários. Segundo King et al. (2012, p. 269), o valor da marca pelo colaborador é o “efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta de um funcionário à gestão da marca interna”. Os funcionários que têm conhecimento da marca têm uma probabilidade acrescida de entender as suas funções e cumprir a promessa que esperam da marca (King & Grace, 2010). Assim, o conhecimento da marca permite que as incertezas sejam postas de parte e que se consigam comprometer com a marca (de Chernatony, Cottam, & Segal-Horn, 2006). Para que haja viabilidade na construção da marca é necessário comunicação. Os valores da marca podem estar implícitos na interpretação que os funcionários fazem da comunicação da organização, ou então, da experiência do seu trabalho diário na organização (Kimpakorn & Tocquer, 2009).

Para que uma marca seja forte, é necessário conhece-la, haver clareza de funções e compromisso com a marca. Ter conhecimento sobre a marca serve de base para desenvolver o valor da mesma. Se houver um esclarecimento sobre uma marca para com os funcionários, torna-se muito mais fácil de se comprometerem.

Para que os colaboradores consigam interiorizar a marca, deve ser-lhes fornecidos conhecimentos sobre as expectativas e funções da marca (Erkmen, 2018). Assim, a comunicação afeta de forma positiva o conhecimento da marca; quanto mais conhecimento sobre a marca os colaboradores tiverem, mais fácil é para eles transmitir os valores da marca aos seus clientes; se os funcionários estiverem conscientes das funções da empresa, têm elevada necessidade de se sentirem parte da marca; quanto maior for o grau de comprometimento com a marca, mais propensos estão os funcionários para interiorizar e perceber os valores da marca; quanto mais envolvidos os funcionários se sentem com a marca, mais esforços são capazes de fazer para atingir os seus objetivos (Erkmen, 2018).

Ainda assim, torna-se imperativa a importância da satisfação do colaborador, pois se este estiver satisfeito irá proporcionar um bom serviço ao cliente, irá ser leal e mais produtivo (Sharma, Kong, & Kigsshott, 2016). Há quatro conceitos na literatura de satisfação do colaborador que servem de interesse para o presente estudo. Chang (1995) argumenta que a

satisfação dos colaboradores é o espelho dos seus sentimentos e atitudes quanto ao seu ambiente de trabalho; Fournet, Distefano e Pryer (1966) referem que a satisfação dos colaboradores se divide em fatores pessoais e fatores de trabalho, que inclui a comunicação; Tsai (2004) que sugere que a satisfação é o reflexo da qualidade do serviço; por fim, Wang (1999) que para além de as características individuais de cada elemento, a antiguidade na empresa é, também, influenciadora da sua satisfação.

Deste modo, torna-se imprescindível estudar a lealdade à marca, a notoriedade da marca e a satisfação do cliente quanto a uma marca/serviço como se pode analisar no ponto 1.1.4.

1.1.4. Lealdade à marca, experiência à marca, notoriedade da marca e satisfação do cliente

As três dimensões do valor da marca são: lealdade, qualidade percebida e notoriedade da marca. Estas dimensões garantem, segundo a perspetiva do consumidor, como o valor da marca resulta do reconhecimento da mesma, da experiência e dos esforços do marketing (Yoo & Donthu, 2001).

A lealdade à marca refere-se ao nível de afeição que um cliente tem em relação a uma marca (Liu, Li, Mizerski, & Soh, 2012). Este conceito assume grande importância para o setor dos serviços por representar o fluxo de vendas, constante e futuro (Leckie, Nyadzayo, & Johnson, 2016).

Como foi mencionado anteriormente, a experiência da marca é fundamental para que os clientes consigam obter uma imagem de marca e para que criem o seu valor. Do ponto de vista da marca, a experiência insere-se no conjunto de interações que o cliente tem com a marca e, através disso, consegue criar uma imagem dessa marca (Klaus & Maklan, 2007). A ligação entre a experiência e o valor da marca é fundamental para o setor dos serviços, havendo uma influência positiva entre a experiência do cliente na perceção da marca (Biedenbach & Marell, 2010).

A notoriedade é uma componente fundamental do valor da marca (Aaker, 1991; Keller, 1993; Yoo & Donthu, 2001). Este conceito refere-se à conscientização que os consumidores têm sobre um produto que pretendem consumir (Sasmita & Suki, 2015). Os profissionais de Marketing procuram concentrar-se nos consumidores para que estes se consigam munir de ferramentas que deem resposta aos seus desejos e às suas necessidades (Foroudi, 2018). Com efeito, a notoriedade da marca inclui o reconhecimento do consumidor, as recordações, a

consciência *top of mind*, o domínio do conhecimento, recordando o desempenho e a atitude das marcas (Kim, 2008).

Keller (2003, p.596) define a notoriedade da marca como um “significado pessoal sobre uma marca, armazenada na mente dos consumidores, ou seja, todas as informações descritivas e avaliadas relacionadas com a marca”. A notoriedade da marca relaciona-se com a probabilidade que uma marca tem de vir à mente de um consumidor e a facilidade com que isto ocorre (Foroudi, 2018), passando a ser uma ferramenta que as empresas utilizam para terem noção da atitude dos consumidores em relação à marca ou empresa e, assim, criar associações e crenças de um público alvo em relação a uma determinada organização ou produto. Assim, a notoriedade de uma marca reflete o conhecimento de uma marca e a facilidade que os consumidores têm em reconhecê-la e as recordações que têm sobre ela (Aswad, 2016).

No momento em que os consumidores se apercebem da elevada qualidade de um produto ou serviço, associam-se à marca e, desta feita, a lealdade à marca tende a crescer (Foroudi, Jin, Gupta, Foroudi, & Kitchen, 2018). Jacoby (1971) define a lealdade à marca como a resposta ao comportamento em relação a um produto ou serviço por parte de um consumidor, em relação à decisão de compra entre uma marca e as suas concorrentes. Já Park, Robertson e Wu (2004) argumentam que a preferência e a lealdade a uma marca deve-se à satisfação que os clientes têm em relação ao produto e serviço e, assim, têm um comportamento frequente de compra. Assim sendo, a satisfação do cliente é demonstrada pela reação, tanto positiva como negativa, aos produtos ou serviços (Ashraf, Ilyas, Imtiaz, & Ahmad, 2018).

Ao longo da sua vida, os consumidores desenham expectativas sobre o valor e a satisfação que os produtos, as marcas e os serviços lhes proporcionam (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018). Sem dúvida, a satisfação do cliente é bastante importante para as organizações pois afeta a lucratividade e a participação no mercado (Flint, Blocker, & Jr., 2011). Os consumidores sentem-se satisfeitos com um produto, serviço ou marca, após o momento de compra (Kotler, 1997). Quanto mais satisfeitos estão os consumidores, maior é a probabilidade de voltarem a comprar; quando insatisfeitos, rapidamente mudam para a concorrência (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018). A satisfação do cliente tem um papel importante na condução do comportamento em relação a um determinado produto ou serviço (Natalia, Valonia, & Handrimurtjahjo, 2016). Hidayat, Saifullah e Ishak (2016, p. 153) definem a satisfação do cliente como sendo “uma avaliação percebida entre as expectativas anteriores e o desempenho real do produto, conforme percebido após o seu consumo”; Kotler

(1997) define satisfação como um sentimento de felicidade ou infelicidade relativamente à oferta de um produto e a sua expectativa. Esta definição de Kotler transmite ao leitor uma perspicuidade em relação à definição de satisfação de cliente, em que esta é entendida como a correlação entre a *performance* da entrega do serviço e as suas expectativas. Claro que, no momento em que a *performance* falha, as expectativas também falham e, assim, o cliente fica insatisfeito. Se a *performance* for ao encontro da expectativa, o cliente sentir-se-á agradado; se a *performance* for superior à expectativa, o cliente está muito satisfeito (Kotler, 1997).

Os consumidores têm o hábito de formar perceções favoráveis em relação a um produto e a uma marca com que já sentem relação positiva (Kotler& Keller, 2016). Pelo estudo realizado por Hussein (2018), sabe-se que a experiência que os clientes têm sobre uma marca tem um efeito significativo na satisfação destes, e que essa satisfação tem um efeito significativo na lealdade à marca. A satisfação do cliente está amplamente relacionada com o valor da marca (Iglesias, Markovic,& Rialp, 2019). Em conformidade com o que foi dito anteriormente, pode fazer-se referência ao estudo realizado por Ha, Janda e Muthaly (2010), onde está explícito que nos serviços bancários e em lojas de descontos a satisfação do cliente é essencial, tendo uma influência forte e positiva no valor da marca. A satisfação do cliente descreve um resultado em que se pretende descobrir se o serviço atendeu às necessidades dos clientes (Nyadzayo& Khajehzadeh, 2016). A satisfação do consumidor é a felicidade, a realização e o prazer que tem com uma marca e os seus produtos ou serviços, por meio das suas expectativas e experiências gerais com a marca (Thaichon& Quach, 2015). Os consumidores ficam satisfeitos se a marca cumprir as suas promessas e atender às suas expectativas (Hong& John, 2010). Wallece, Giese e Johnson (2004) defendem que os provedores de serviço devem ter como objetivo atender às expectativas do consumidor, oferecendo uma experiência geral positiva com a marca, a fim de aumentar a satisfação do consumidor. Assim, é lícito concluir que quanto mais forte for a satisfação do consumidor com uma marca, produto ou serviço, mais viável será a hipótese de voltar a comprar esses produtos, serviços ou marcas, e aumentar a confiança e o valor da marca (Hussein, 2018).

Tendo em conta a necessidade de comunicar de forma integrada e assertiva, de modo a utilizar diferentes ferramentas de comunicação, é apresentado de seguida o conceito de Comunicação Integrada de Marketing.

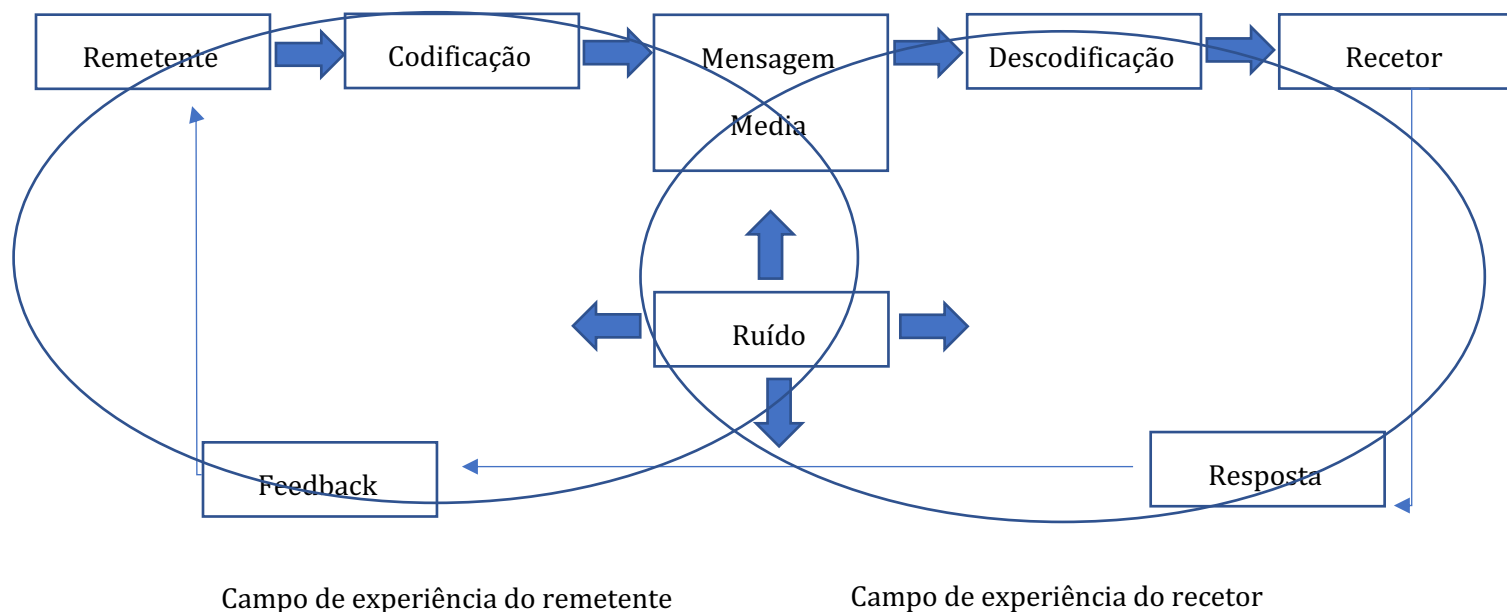
1.2. Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

A constante preocupação em atrair a atenção dos clientes e a cada vez maior procura em recorrer a Estratégias de Comunicação e Marketing deve-se à cada vez maior concorrência existente (Oana, 2018). Tanto a comunicação como o marketing são elementos que permitem a persuasão, levando as empresas a aproximarem-se dos seus mercados-alvo e, assim, entenderem a perceção que os consumidores têm sobre as marcas, produtos e serviços (Kitchen, Porcu, &Barrio-Garcia, 2012). Muitos autores consideram que a Comunicação Integrada de Marketing permite, através da sua estratégia, comunicar as mensagens e, deste modo, construir uma marca de sucesso (Luxton, Reid,&Mavondo, 2015).

Segundo Kotler, Armstrong e Opresnik (2018), os jornais, as revistas e a televisão têm sido substituídos por meios de comunicação mais interativos, envolventes e direcionados como os anúncios *online*, emails, mensagens de texto, *blogs*, catálogos e cupões. A comunicação de marketing é a forma que as empresas têm para informar, persuadir e relembrar os consumidores, tanto diretamente como indiretamente, sobre os produtos e as marcas que vendem (kotler & Keller, 2016). Os mais variados meios de comunicação levam a que os consumidores sejam fortemente influenciados para que criem uma determinada imagem sobre uma marca, produto ou serviço, o que induz a uma procura, por parte dos profissionais de marketing, em fortalecer os negócios (Oana, 2018).

Para que a Estratégia de Comunicação de Marketing seja comunicada de forma eficiente, é necessário delinear estratégias de longo prazo (Taylor, 2010). Mortimer e Laurie (2017) concluem que quanto mais eficaz for a Estratégia de Comunicação de Marketing, maior é a satisfação e a participação do cliente no mercado. Para além disso, uma comunicação eficiente requer conhecimento acerca do funcionamento da comunicação e a criação de laços com o público alvo. Segundo Kotler, Armstrong e Opresnik (2018), a comunicação envolve-se em 9 elementos. O remetente é a parte que envia uma mensagem a outra parte; a codificação é o processo em que se coloca o pensamento de uma forma simbólica; a mensagem é o conjunto de símbolos que o remetente envia; Media é o meio de comunicação em que a mensagem é enviada; a decodificação é o processo em que o recetor recebe a mensagem e decodifica os símbolos; o recetor é a parte que recebe a mensagem; a resposta é a reação que o recetor tem à mensagem que lhe foi enviada; o *Feedback* é a resposta de volta; o barulho é a mensagem que não foi transmitida de forma clara e que o recetor não interpretou de forma correta, ver figura 1- Elementos do processo de comunicação.

Figura 1- Elementos do processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Kotler, Armstrong e Opresnik (2018)

Para que o modelo de Comunicação Integrada de Marketing seja bem utilizado e tenha um papel fundamental na comunicação, é necessário fazer uma escolha criteriosa dos meios que se vão utilizar. Esse modelo permite que as empresas consigam influenciar a atitude dos seus clientes em relação à empresa e ao que ela oferece, fazendo com que sejam abordados por um conjunto de mensagens claras e eficazes (Pitta, Weisgal, & Lynagh, 2006; Oana, 2018; Ali, 2019). Associado a este modelo, estão variados temas como o reconhecimento da marca, a satisfação do cliente, a lealdade à marca, imagem positiva à marca, associação de marca única, maior lucratividade, aumento de venda e economia de custos (Ali, 2019). Ferreira, Carvalho, Faria e Assunção (2013) concluem, no seu estudo, que a CIM faz a ligação entre a marca e o consumidor, pois o modelo está dotado de um conjunto de ferramentas que tendem a influenciar o seu comportamento.

De seguida, são apresentadas algumas definições de Comunicação Integrada de Marketing, consideradas relevantes para o presente trabalho e que mostram que não há uma definição consensual sobre o conceito (Oana, 2018). Percy (2008, p. 6) define CIM como a “forma de observar todo o processo de marketing do ponto de vista do cliente”; para Kotler, Armstrong e Opresnik (2018, p.427) a “Comunicação Integrada de Marketing significa que as

empresas devem coordenar, cuidadosamente, todos os pontos de contacto com os clientes, para garantir mensagens claras da marca”; para Tafesse e Kitchen (2016, p. 2) o “CIM é entendido como uma abordagem holística de gestão, para criar um relacionamento entre o cliente e o valor da marca, integrando mensagens, partes interessadas e processos de interatividade”. Assim, pode concluir-se que o CIM tem como principal foco descobrir canais de comunicação diferentes e inovadores para que o produto e a marca se transformem numa oportunidade de comunicação futura, com efeitos positivos a longo prazo (Oana, 2018).

No ano de 2013, Keller (2013) sugeriu quatro meios de comunicação integrada, e em 2016, fez uma atualização desses meios, passando-se a utilizar 8 estratégias de Comunicação Integrada de Marketing (Kotler & Keller, 2016). Estes meios de comunicação são fundamentais por permitirem uma comunicação integrada, consistente, coerente, leal e de confiança, transmitindo informações detalhadas, por criarem identidade, emoções, e por conectarem as pessoas (Batra & Keller, 2016), como estão demonstradas na tabela 1- Oito Principais Estratégias de Comunicação de Marketing.

Tabela 1- Oito Principais Estratégias de Comunicação de Marketing

Estratégias	Meios de comunicação
Publicidade	<i>Media</i> imprensa- jornais e revistas; <i>Media</i> de transmissão- rádio e TV; <i>Media</i> de rede- telefone, internet; <i>Media</i> de exibição- símbolos, poster, painel publicitário.
Promoção de Vendas	Cupões, prémios, subsídios, promoções, feiras e exposições, brindes, concursos, jogos, sorteios.
Eventos e experiências	Desporto, causas, entretenimento, visitas.
Relações publicas	Kits de imprensa, doações de caridade, publicações, relações comunitárias, <i>lobbying</i> , relatórios, discursos e seminários.
Marketing digital e redes sociais	Websites, email, blogs da empresa, tutoriais, fóruns, mensagem de <i>feedback</i> e <i>tweeter</i> , canais de vídeo do <i>youtube</i> .
Mobile marketing	Mensagem de texto, Marketing nas redes sociais e aplicações
Marketing direto	Catálogos, <i>Mailings</i> , Telemarketing, Fax, Televendas
Venda Pessoal	Apresentação e reunião de vendas, Amostra, programas de incentivo, feiras e demonstrações

Fonte: Adaptado de Keller e Kotler, 2016

De seguida, ir-se-á explicar de forma sucinta cada uma das estratégias de comunicação mencionadas anteriormente:

- Publicidade. A publicidade é uma mensagem que está constantemente a aparecer e, assim, cria fortes vínculos entre a marca e os consumidores (Kumar e Gupta, 2016; Kotler, Armstrong e Opresnik, 2018). A publicidade está em todo o lado: quando ligamos a televisão, quando ouvimos rádio, quando estamos a fazer pesquisas na internet, quando estamos na rua, quando lemos um jornal ou uma revista (Kumar&Gupta, 2016).

A publicidade cria uma imagem positiva de todos os produtos e marcas, tendo os anúncios a prática de serem bastante expressivos, permitindo que a empresa dê bastante ênfase aos seus produtos através de recursos visuais, impressos, sonoros e coloridos (Kumar&Gupta, 2016).

- Venda Pessoal. Na venda pessoal, o vendedor deve adaptar o seu discurso mediante o perfil do consumidor, ajustando-o às características que o vendedor reconhece no cliente (Hartman, Wieland,&Vargo, 2018).
- Promoção de vendas. A promoção de vendas é uma importante ferramenta de marketing. As ferramentas utilizadas pela promoção de vendas são os cupões, os concursos, os descontos, os prémios, entre outros (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018).
- Eventos e experiências. O marketing de eventos tem tido um enorme crescimento como ferramenta promocional alternativa, estando as empresas a fazer fortes investimentos nesse sentido (Tafesse, 2016). Este meio de Comunicação Integrado de Marketing define-se como “um conjunto de atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações diárias ou especiais relacionada com a marca e com o cliente” (Kotler & Keller, 2016, p. 582). Os eventos permitem obter informações sobre as expectativas dos clientes (Harmeling et al., 2017). Os eventos permitem uma interação com os consumidores, podendo envolver-se com as marca sensorialmente, emocionalmente, e por meio de ações corporais. Deste modo, os eventos permitem uma proximidade entre os clientes e a empresa pois estes encontram-se pessoalmente havendo uma melhoria das relações interpessoais (Zarantonello & Schmitt, 2013). Assim, os eventos têm como objetivo promover o lançamento de produtos, feiras de negócios, lojas pop up de marcas e feiras de rua tornam-se essenciais para que o consumidor consiga ter experiências com a marca, explorando-as, tocando e sentindo os produtos com os representantes da marca (Tafesse, 2016)

- Relações públicas. As relações públicas são uma ferramenta da gestão que permite comunicar de forma eficiente com os *stakeholders*. O profissional de relações públicas faz a ponte entre uma empresa e os seus clientes, permitindo que a imagem da organização seja melhorada (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018).
- Marketing digital e redes sociais. Há cada vez mais pessoas a utilizar os meios de comunicação *online*, tornando-se este num meio de comunicação bastante atrativo. O marketing digital tem vindo a ter uma importância cada vez maior (Baltes, 2015). Esta estratégia de comunicação pode ser definida como “um termo genérico para um marketing direcionado, mensurável e interativo de bens e serviços através do uso de tecnologias digitais, para alcançar clientes e mantê-los” (Wymbs, 2011, P. 94). O marketing digital é composto por uma vasta panóplia de ferramentas utilizadas pelos profissionais de marketing, para criar vínculo entre a organização e o cliente. Esta ferramenta é orientada para um largo conjunto de utilizadores (Wymbs, 2011).

As redes sociais incluem canais *online* para partilhar atividades, sendo uma estratégia de comunicação da marca para segmentos bastante atraentes (Murdough, 2009). Para que as mensagens nas redes sociais tenham o efeito desejado, mudando a atitude dos usuários, torna-se necessário que sejam tocantes e persuasivas. As redes sociais são utilizadas pelos profissionais de marketing por um variadíssimo conjunto de objetivos como o *branding*, gestão de relação de clientes, serviço ou promoção de vendas, sendo a mais relevante a marca (Ashley& Tuten, 2014).

- *Mobile Marketing*. A estratégia de comunicação móvel tem sido um meio de comunicação muito importante, permitindo às empresas ter uma presença eletrónica mundial com os seus clientes a qualquer momento e em qualquer lugar (Gao, Waechter,& Bai, 2015).
- *Marketing* direto. As empresas são orientadas para o mercado e têm a tendência de utilizar a estratégia de Marketing Direto, pois estão crenes que através deste meio é possível atrair clientes para ofertas em particular (Guido, Prete, Miraglia,& Mare, 2011).

De seguida, ir-se-á abordar o conceito de Marketing de Serviços, sendo este conceito utilizado como uma introdução ao conceito de Centros de Serviços Partilhados (SSC). Apesar

de os Centros de Serviços Partilhados serem um serviço, tal como o próprio nome indica, apresenta características bastante específicas, como se pode verificar de seguida.

1.3. Centros de Serviços Partilhados (SSC)

Os serviços são atividades intangíveis que representam um conjunto de ações que podem ser prestadas no mercado através de um processo de interações que têm em conta a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores (Damit, et al., 2019). Kotler e Armstrong (2013) definem qualquer produto (tangível) e qualquer serviço (intangível) como algo que chame a atenção de forma a que os consumidores utilizem para saciarem as suas necessidades.

Há uma constante procura por parte dos gestores de operações mais produtivas, eficientes e ágeis. E, muitas vezes, as suas estratégias incluem a melhoria de processos e reduções de custos (Sum, Paula, Tortorella, Pontes, & Facó, 2019). Os serviços de *back office*, atividades que apoiam as empresas, representam cerca de 25%-30% do orçamento de uma empresa e, para que haja um aumento da eficiência, deve garantir-se que estes processos sejam ágeis e eficientes (Li, Field, & Davis, 2017). Neste sentido, surgem os Centros de Serviços Partilhados com o objetivo de apoiar os processos e reduzir os custos (Sum, Paula, Tortorella, Pontes, & Facó, 2019). Os Centros de Serviços Partilhados têm vindo a ganhar popularidade, tanto no setor público como no setor privado (Tammel, 2016).

O conceito de Centros de Serviços Partilhados teve início na década de 80 nos Estados Unidos da América, tendo sido na década de 90 que o seu conceito espoleitou interesse na Europa e no Resto do Mundo (Ulbrich, 2006; Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007; Schulz & Brenner, 2010). Mais de 75% das empresas da Fortune 500 implementaram Serviços Partilhados com a finalidade de diminuir custos e melhorar a eficiência (Richter & Brühl, 2016).

Portanto, torna-se imprescindível ter noção mais consistente sobre o conceito de Centros de Serviços Partilhados como se poderá verificar no ponto seguinte.

1.3.1. Conceito de Centros de Serviços Partilhados

Em termos gerais, os Centros de Serviços Partilhados são um modelo organizacional em que uma empresa funde funções de negócio, desempenhadas por um conjunto de atividades, passando a ser operadas por uma só unidade que fornece serviços para o resto da empresa,

como sendo seus clientes - designados como clientes internos ou parceiros de negócios (Ulrich, 1995).

Há um largo conjunto de definições de Centros de Serviços Partilhados, não havendo consenso na sua definição. De seguida, irão ser exemplificadas 4 definições de Centros de Serviços Partilhados:

- “Os serviços partilhados referem-se à prática de partilhar dentro de uma organização um conjunto de serviços comuns, em vez de ter essas mesmas funções disseminadas dentro da organização, gerando duplicidades” (Quinn, Cook, & Kris, 2000, p. 7);
- “Serviços compartilhados são uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções de negócio existentes é concentrada numa nova unidade de negócios semiautónoma que possui uma estrutura de gestão projetada para promover a eficiência, geração de valor, economias de custo e serviços aprimorados para os clientes internos da empresa-mãe, como uma empresa a competir no mercado aberto” (Bergeron, 2003, p. 3);
- “O conceito de serviços partilhados pode ser descrito como um modelo de negócios para a gestão de funções internas do serviço” (Craike & Singh, 2006, p. 223);
- “SSC são unidades organizacionais semiautónomas que fornecem serviços de suporte distribuídos anteriormente a clientes internos dentro das organizações, principalmente para economizar custos” (Knol, Janssen, & Sol, 2014, p.91).

Pelas definições indicadas anteriormente, verifica-se a não existência de uma definição de Centros de Serviços Partilhados unanimemente aceite. Bangemann (2005) argumenta esse facto pelas diversas interpretações que cada autor faz. Já Schulz e Brenner (2010) concluem que as definições diferem por motivo de setor, ou seja, se estamos perante o setor público ou o setor privado.

Muitas vezes, o conceito de Centro de Serviços Partilhados é confundido com os conceitos de centralização, descentralização e *outsourcing*. Estes três últimos conceitos são as alternativas mais comuns a este modelo de serviços partilhados.

Centralizar os processos de suporte é uma alternativa clássica aos Centros de Serviços Partilhados (Ulrich, 2006). Muitas vezes, para se referenciar aos SSC, faz-se uso exclusivo da palavra “centro” que pode levar à confusão com a palavra “centralização” (Herbert & Seal,

2012). Os serviços centralizados controlam as economias de escala e as organizações a um grau elevado, obtidos pela qualidade do serviço e pela capacidade de resposta (Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006). Através de economias de escala, a centralização tem a grande vantagem de poder utilizar tecnologias de topo que levam à eficiência e à eficácia dos serviços (Bergeron, 2003). Nos SSC, o serviço é orientado com foco nos clientes internos, já a centralização caracteriza-se por ter um foco no cliente bastante baixo. Ulrich (1995) simplifica os dois conceitos, defendendo que o modelo centralizado controla quem utiliza os seus serviços, enquanto que os Serviços Partilhados são controlados por quem os utiliza.

No modelo de descentralização são detidos conhecimentos particulares sobre os negócios, que podem ser utilizados de forma estratégica para os departamentos (Ulbrich, 2006). Apesar do modelo estar orientado para o cliente, há pouca relação entre este e o fornecedor do serviço. No momento de entregar recompensas aos fornecedores, estes são feitos pelo departamento local (Bergeron, 2003; Ulbrich, 2006).

O *outsourcing* é a venda de um serviço a um fornecedor por um determinado período de tempo, em troca de um determinado valor. O *outsourcing* é um serviço contratado e centra-se, sobretudo, em tarefas que exijam elevado conhecimento sobre um determinado tema (Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006). As principais diferenças entre *outsourcing* e Centros de Serviços Partilhados, referidas por Janssen e Joha (2006) são: enquanto que o relacionamento no *outsourcing* é realizado entre um cliente e um ou mais fornecedores, nos Centros de Serviços Partilhados, o relacionamento é feito entre vários clientes e um fornecedor; no *outsourcing*, o fornecedor “entrega” o serviço na forma que considera mais conveniente, já nos Centros de Serviços Partilhados e por um dos seus objetivos ser a eficiência interna de uma organização, levando à redução de custos e à partilha ou implementação de boas práticas; no *outsourcing* os riscos são, na sua maioria, do prestador do serviço, enquanto que no Centro de Serviços Partilhados, são do cliente interno. Por haver uma grande dependência do fornecedor do serviço no *outsourcing*, há pouco controlo sobre os produtos e os serviços.

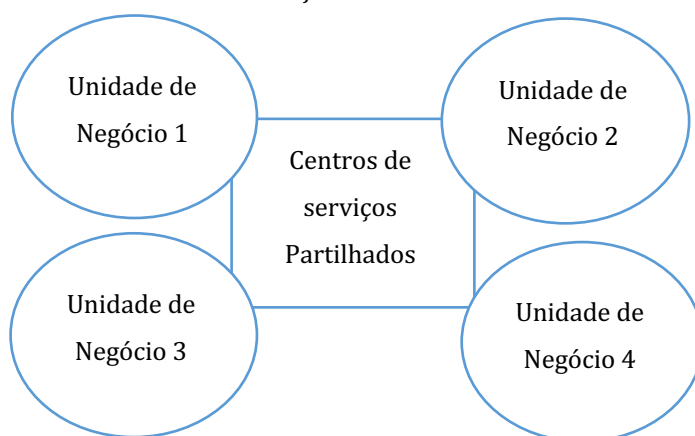
Schulz e Brenner (2010, p.212) encontraram, com base na literatura, um conjunto de características dos Centros de Serviços Partilhados comuns a, pelo menos, 50% da literatura considerada relevante. Assim, tem-se em conta as seguintes características: “consolidar processos de dentro de um grupo para reduzir redundâncias;” Fornece processos de suporte para reduzir competências; “tem corte de custos como um dos principais impulsionadores da implementação”; “tem foco claro em clientes internos”; “está alinhado com concorrentes

externos”; “é uma unidade organizacional separada dentro de um grupo”; “é operado como um negócio”.

Através da implementação de Serviços Partilhados, as atividades existentes são consolidadas, sendo, portanto, colocadas numa unidade de negócios, tornando-se independentes relativamente às outras funções organizacionais (Malcon, 2001). O princípio dos Centros de Serviços Partilhados passa por criar unidades de negócio e implementar princípios orientados a negócios. Assim, as empresas que seguem o modelo, e seguem as normas dos centros partilhados aumentam a produtividade, a eficiência e o profissionalismo (Richter & Brühl, 2016).

A figura 2- Modelo dos Centros de Serviços Partilhados - em que cada círculo corresponde a diferentes unidades de negócio e o retângulo representa um Centro de Serviços Partilhados, corresponde a um “desenho” do funcionamento deste modelo. Um Centro de Serviços Partilhados é composto por um conjunto de serviços que podem ser fornecidos a uma ou mais unidades de negócio dentro da mesma organização (Ramphal, 2013), visto que interage com as várias unidades de negócio. Os consumidores são chamados de clientes internos, que, não deixam de ser os colaboradores da empresa, empregados em uma outra unidade de negócio. Na realidade, os serviços mais comuns prestados pelos Centros de Serviço Partilhados são serviços de recursos humanos, financeiros, tecnologia da informação, informática e compras.

Figura 2- Modelo Centros de Serviços Partilhados



Fonte: Adaptado de Ramphal (2013)

Os SSC apresentam um conjunto de motivos para a sua implementação como irão ser enumerados no ponto seguinte.

1.3.2. Motivos de implementação de um Centro de Serviços Partilhados

O modelo de Centros de Serviços Partilhados apresenta custos e benefícios, sendo que cada organização deve avaliá-los de modo a perceber o sentido que faz, ou não, a sua implementação. Os dois grandes desafios da implementação de Centros de Serviços Partilhados são a melhoria de custos e o aumento ou fortalecimento da produtividade (Yusof et al., 2016; Richter & Brühl, 2016). A sua implementação tem impacto a longo prazo (Janssen & Joha, 2006).

O principal foco do presente modelo é satisfazer as necessidades dos clientes internos, através da prestação de serviços de qualidade elevada, concretizada através da eficácia, economias de custo e da criação de valor (Janssen & Joha, 2006). A implementação deste modelo apresenta motivos estratégicos e organizacionais, políticos, técnicos e económicos.

Paagman, Tate, Furtmueller e Bloom (2015, pp. 113-115), através da sua investigação, concluíram que a “redução de custos”, “a melhoria da qualidade dos serviços”, “a melhoria da eficácia, eficiência e da produtividade”, “*standardizar* os processos”, “foco nas competências *core*”, “concentração na inovação”, “melhorar a orientação ao consumidor”, “melhorar a capacidade interna”, “melhorar o controle”, “informação de gestão consistentes”, “melhorar a conformidade com a legislação e padrões” e “mitigar riscos” são os motivos que levam as empresas a considerarem o modelo de Serviços Partilhados como viável. Pelo estudo realizado por Yusof, Miskson, Ihad, Rahman, Abdullah, Sim e Ahmad (2016, PP. 96-97), pode concluir-se que os autores consideram os seguintes motivos da implementação de um Centro de Serviços Partilhados: “melhoria de custos”, “melhoria da *performance* dos serviços”, “reduzir as redundâncias” e “foco no *core business*”.

Com efeito, é um facto que a redução de custos é o motivo principal para a implementação de Centros de Serviços Partilhados (Bangemann, 2005; Ulbrich, 2006; Janssen & Joha, 2006; Schulz & Brenner, 2010). Quinn, Cook e Kris (2000) argumentaram que, normalmente, há uma redução dos custos entre os 25% e os 30%. Assim sendo, evitar duplicar tarefas é um dos objetivos deste modelo e, deste modo, há uma redução do número de trabalhadores e, consequentemente, das infraestruturas, passando a haver serviços mais eficientes, custos de produção mais baixos e economias de escala (Goold, Pettifer, & Young, 2001; Bergeron, 2003; Martín-pérez & Berger, 2004; Janssen & Joha, 2006; Schulz & Brenner, 2010; Paagman, Tate, Furtmueller, & Bloom, 2015). Outro motivo não menos importante é a melhoria do serviço prestado aos clientes internos. A homegeneização dos serviços permite que os trabalhadores laborem em equipa de um modo eficiente e, assim, fomentará a

transmissão de conhecimento e a partilha de boas práticas (Janssen & Joha, 2006; Yusof, et al., 2016). Nos Centros de Serviços Partilhados, há concentração de colaboradores com elevados conhecimentos e com facilidade de aprendizagem.

Em suma, o principal foco deste modelo é a satisfação das necessidades dos clientes internos, com vista a melhorar a sua experiência interna, o que leva a uma eficaz melhoria dos serviços (Bergeron, 2003). A concentração de colaboradores com elevados conhecimentos impulsiona a facilidade da aprendizagem, que, por seu turno, permite a melhoria constante da prestação do serviço (Janssen & Joha, 2006; Paagman, Tate, Furtmueller, & Bloom, 2015).

Tal como outro modelo, os SSC apresentam desafios à sua implementação que poderão por em causa a sua implementação. No ponto 1.3.3. ir-se-ão enumerar os desafios à implementação de SSC.

1.3.3. Desafios da implementação de um Centro de Serviços Partilhados

No momento em que as organizações decidem implementar Centros de Serviços Partilhados, encontram um conjunto de desafios que podem afetar a sua concretização (Bergeron, 2003; Janssen & Joha, 2006).

Por parte dos colaboradores, há resistência à mudança, *downsizing*, falta de confiança no modelo e problemas de comunicação (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999; McCracken & McIvor, 2013). As pessoas estão habituadas à rotina; durante anos, adotaram uma certa forma de trabalho, não estando, assim, muito recetivas à mudança (Ulbrich, 2006; McIvor, McCracken & McHugh, 2011; McCracken & McIvor, 2013). Um dos principais motivos da implementação dos Centros de Serviços Partilhados, como já foi mencionado anteriormente, é a redução de custos através da diminuição do número de trabalhadores. Tal benefício transforma-se, muito rapidamente, numa desvantagem, pois os trabalhadores sentem o seu posto de trabalho ameaçado e, por não haver, muitas vezes, uma explicação suficiente por parte dos gestores sobre o modelo, os trabalhadores não confiam nele, provocando um grande sentimento de desconfiança (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999). Pode-se sintetizar as considerações sobre mudança impostas por Schulman, Harmer, Dunleavy e Lusk (1999):

- As pessoas resistem à mudança se forem informadas sobre elas com um elevado período de antecedência;
- É necessário evitar a sensação de perda de controlo;

- Os colaboradores devem ter a oportunidade de fornecer ideias para o bom funcionamento do trabalho;
- Caso as mudanças sejam acentuadas, estas devem ser explicadas ao longo do tempo para que se consigam interiorizar;
- Deve-se ser transparente na informação.

A partir do momento em que uma empresa opta pelo modelo de Serviços Partilhados, tem de se adaptar à nova realidade. Os colaboradores têm de aprender a ser um prestador de serviços interno - devendo prestar um serviço de qualidade - e saber o que a empresa tem de melhor para oferecer (Ulbrich, 2006).

Knol, Janssen e Sol (2014, pp. 95-97) indicam os seguintes 4 motivos como desafios aos Centros de Serviços Partilhados: “dependência de recursos”, a “eficiência”, a “população” e o “conhecimento”. Ainda assim, foram encontrados na literatura 15 desafios: “luta pelo poder” (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), “Luta pelos recursos necessários” (Farndale, Paauwe, & Hoeksema, 2009), “Negligência de recursos” (Goh, Prakash, & Yeo, 2007 ; McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), “*Standardização*” (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011), “Governo e controlo do Centro de Serviços partilhados” (Ulbrich, 2006); “Controlo e custo”, “Alienação” e “indicador de qualidade” (Cook, 2006), “*Shadow staff*” (Ulrich, 1995), “*Momentum*” (McIvor, McCracken, & McHugh, 2011) e, por fim, “reinventar a roda” (Bergeron, 2003).

Bergeron (2003, pp. 24-26) elaborou uma lista de desafios colocados pelos Centros de Serviços Partilhados na qual refere que considera necessário ter uma base de dados que mostre os resultados da implementação: perda inicial de eficiência pois, vai haver “pessoal” que, com a implementação dos centros, vai sair da organização; perda de controle da alta gestão pelo facto de que o foco está unicamente no cliente interno; “atração e retenção de talento”; “tamanho mínimo da empresa”; as auditorias de elevado nível devem cumprir com as leis e regulamentos do país em que se encontram; “necessidades de novas práticas”; deve haver elevada capacidade e ferramentas de comunicação para os clientes atuais e potenciais; diferenças culturais; “elevados custos de implementação”. Quando se cria um Centro de Serviços Partilhados, está-se, praticamente, a criar um novo negócio, o que faz com que se demore algum tempo a recuperar o investimento inicialmente feito e, por fim, menor relacionamento entre os colegas.

Com o final deste capítulo, ir-se-á abordar no capítulo seguinte o modelo conceptual de análise e as categorias e subcategorias de análise.

2. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE

Esta investigação tem como propósito compreender as estratégias de comunicação para um Centro de Serviços Partilhados -*Klöckner Pentaplast Business* -, que possibilitem melhorar a perceção que os clientes internos têm sobre a marca kpBuS, tendo em conta a sua satisfação.

Inicialmente, pretende-se perceber a comunicação existente na kpBuS, os pontos fortes e os pontos fracos existentes atualmente. De seguida, procura-se perceber qual a perceção que os clientes e os colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business* têm da marca kpBuS e quais as Estratégias de Comunicação de Marketing que permitem enraizar a marca na mente dos colaboradores e dos clientes internos. Assim, pretende-se melhorar a perceção que os clientes internos e os colaboradores têm sobre a marca kpBuS, tendo em conta o aperfeiçoamento da satisfação do cliente interno.

A presente investigação tem como objetivo geral compreender a estratégia de comunicação que melhor assenta no domínio da kpBuS de modo a aperfeiçoar a perceção que os clientes internos têm da marca e, conseqüentemente, aumentar a sua satisfação.

Como objetivos específicos delineou-se:

- (1) Perceber os meios de Comunicação Integrada de Marketing que permitem construir a marca kpBuS como uma marca de sucesso;
- (2) Diagnosticar a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado pela kpBuS;
- (3) Inferir quais os pontos fortes e fracos da comunicação da kpBuS com a sua organização;
- (4) Compreender o valor e a perceção da marca kpBuS, na perspetiva dos clientes internos;
- (5) Perceber o Centro de Serviços Partilhados da *Klöckner Pentaplast Business*, na perspetiva do seu cliente interno.

Tendo em conta os desafios que o Centro de Serviços Partilhados da kpBuS tem vindo a enfrentar, pretende-se que a empresa tenha uma maior estratégia de comunicação, perceção da marca e satisfação do cliente interno:

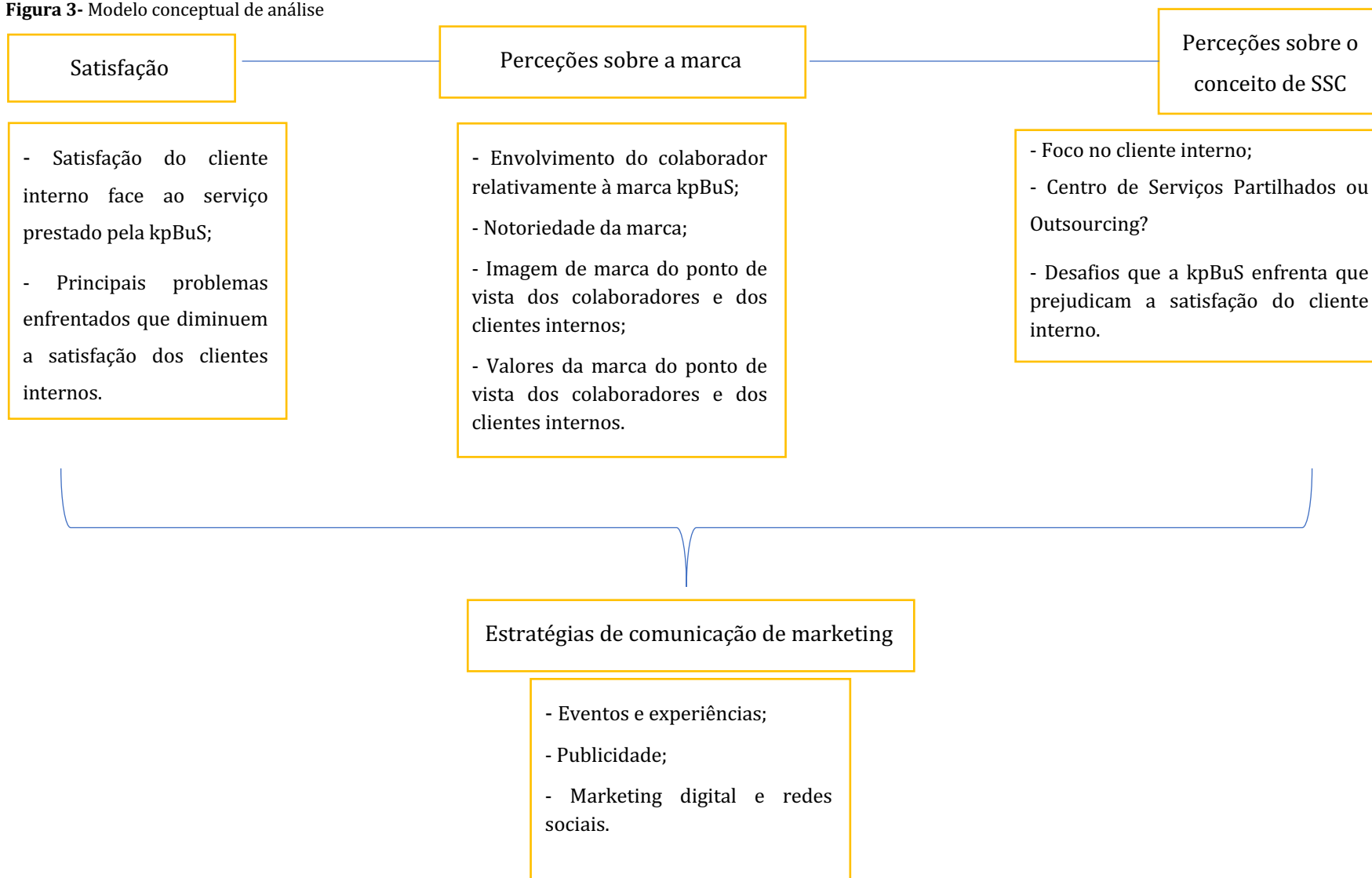
- **Maior estratégia de comunicação.** Através de ações estrategicamente delineadas, com resultados a longo prazo, para os diferentes *stakeholders*.

- **Notoriedade da marca.** Dotar a kpBuS de estratégias de comunicação para que a marca seja sentida internamente e, ao mesmo tempo, através dos mesmos meios, transmitir a marca para o cliente interno e, conseqüentemente, para o grupo;
- **Satisfação do cliente interno.** Para além da qualidade do serviço prestado, é importante que haja confiança do cliente interno para com a kpBuS. Através das estratégias de comunicação, o cliente pode conhecer, de uma forma interativa, o seu fornecedor de serviço, conseguindo, este último, conquistar a sua confiança.

A análise dos dados irá ser realizada através do cruzamento das entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. Assim, através do encruzamento de dados, são criadas 4 categorias - satisfação (satisfação do cliente face ao serviço prestado pela kpBuS e; principais problemas enfrentados pela kpBuS que diminuem a satisfação do cliente interno); percepções sobre a marca (Envolvimento do colaborador relativamente à marca kpBuS; a notoriedade da marca; a imagem de marca do ponto de vista dos clientes internos e dos colaboradores e; os valores da marca do ponto de vista dos clientes internos e dos colaboradores) percepções sobre o conceito de centro de serviços partilhados (foco no cliente interno; centro de serviços partilhados ou *outsourcing*? e; desafios que a kpBuS enfrenta que prejudicam a satisfação do cliente interno) por fim, a Estratégia de Comunicação Marketing (publicidade, eventos e experiências, redes sociais e Marketing digital) - que formam a estrutura e a análise da presente investigação.

Desta feita, o capítulo em análise, faz uma proposta do modelo conceptual de análise- figura 3- em que serão expostos os 4 temas essenciais: a satisfação, a marca, os centros de serviços partilhados e as Estratégias de Comunicação de Marketing. Cada categoria apresentada no modelo conceptual de análise está organizada com as suas subcategorias, estabelecidas mediante os objetivos específicos e que lhes irão dar resposta.

Figura 3- Modelo conceptual de análise



É de notar que as categorias são referentes aos clientes internos e aos colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business*. A marca, a comunicação, a satisfação e os Centros de Serviços Partilhados são as quatro categorias que se consideram essenciais para a análise dos dados. Através das subcategorias, consegue-se vir a obter resposta com o cruzamento das técnicas utilizadas.

A categoria **satisfação com a kpBuS** divide-se nas subcategorias **satisfação do cliente face ao serviço prestado pela kpBuS** e os **principais problemas enfrentados pela kpBuS que diminuem a satisfação do cliente**. Tal como mencionado na revisão de literatura, se o colaborador estiver satisfeito, a probabilidade de o cliente também estar é maior (Sharma, Kong, & Kigsshott, 2016).

Quanto à categoria **satisfação**, pretende-se saber, numa escala de 0-10, o nível de satisfação dos entrevistados face à comunicação com a kpBuS. A primeira subcategoria permite inferir se a satisfação dos entrevistados e se a entrega do serviço prestado é equivalente às suas expectativas. Já a segunda indica os maiores problemas que os entrevistados consideram que a kpBuS enfrenta, e para cada problema mencionado são dadas iniciativas de melhoria.

A categoria **percepções sobre a marca** está dividida em 4 subcategorias. A subcategoria **O envolvimento do colaborador do SSC face à marca em que trabalha** permite perceber se a kpBuS transmite a informação e se tem a preocupação em fazer chegar a informação necessária aos seus colaboradores para que estes consigam desempenhar as suas tarefas da melhor forma possível, de modo a passar a imagem de marca da forma correta aos seus clientes. A subcategoria **notoriedade da marca** vem ao encontro da subcategoria anterior demonstrando se há necessidade de reconhecimento da marca. Quanto à **imagem de marca do ponto de vista do colaborador e do cliente interno**, ficamos a saber o pensamento relativo à marca kpBuS entre os entrevistados, bem como obter alguma noção sobre a eventual comparação com uma marca externa à organização. A subcategoria **valores da marca do ponto de vista do colaborador e do cliente interno** representa o conjunto de características que a marca kpBuS tem.

Relativamente à categoria **Centro de Serviços Partilhados** podem-se encontrar três subcategorias. A subcategorias **foco no cliente interno** permite perceber o contacto que os colaboradores têm com o cliente interno e como é feito esse contacto atualmente. A subcategoria **Centro de serviços partilhados ou um outsourcing?** Permite saber se os clientes da kpBuS entendem a kpBuS como um parceiro de negócios ou se a veem como uma

empresa de *outsourcing* (Ulrich, 1995). Ainda assim, estão expostos alguns **desafios da implementação de SSC** de Bergeron (2003) e de Ulbrich (2006), Mcivor, MCcracken e Mchugh (2011) e por MCcracken e MCivor (2013).

Por fim, a categoria **Comunicação Integrada de Marketing** remete-nos para as estratégias de Keller e Kotler (2016) que permitem contornar os problemas e os desafios do SSC. A primeira, referente à **publicidade**, leva-nos a entender a necessidade que os colaboradores e os clientes kpBuS sentem em conhecer o lado mais humano do SSC; o **site** permite perceber que, para além da necessidade de conhecer as pessoas do SSC, também é fundamental saber quais são as suas tarefas; as **redes sociais** vão ao encontro da notoriedade da marca e, por fim, os **eventos**, que permitem juntar as pessoas para que estas se conheçam, troquem conhecimentos e melhorem a comunicação e o trabalho entre as partes.

Posto isto, ir-se-á fazer a análise da metodologia que se considerou ser a mais correta para a presente investigação.

3. METODOLOGIA

Nesta secção, vai-se apresentar a metodologia escolhida para dar resposta ao problema da investigação, bem como as técnicas mais adequadas para responder a cada objetivo específico. Através do estudo bibliográfico, verificou-se que há uma lacuna na literatura, não se verificando estudos integrados entre Centros de Serviços Partilhados, a marca, a comunicação de marketing e a satisfação do cliente.

Inicialmente, abordar-se-ão os métodos de pesquisa para responder aos objetivos desta investigação e, por último, irão ser analisadas as técnicas de recolha de dados para obter os dados primários e secundários que auxiliam a seleção da estratégia mais adequada para o problema da investigação.

3.1. Justificação da metodologia

Considerando que se visa, através deste estudo, recolher dados complexos, a abordagem mais adequada para responder ao problema da investigação é a metodologia qualitativa de estudo de caso. Através de múltiplas fontes de informação e recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante, consegue-se obter resultados mais aprofundados sobre um determinado tema, pois a recolha de informação é feita através de um grupo de pessoas com experiência e conhecimento sobre um determinado caso (Ambert, Adler, Adler, & Detzner, 1995).

De seguida, irá ser justificada a aplicação do estudo de caso.

3.2. Estudo de Caso

Segundo Yin (2009), o estudo de caso é uma das formas mais desafiantes de fazer investigação. A utilização deste método é fundamental para o investigador que pretende compreender fenómenos da vida real em profundidade, num contexto real, permitindo, deste modo, responder a questões do tipo “como” e “porquê”. O mesmo autor define o estudo de caso como sendo uma descrição, explicação ou exploração de eventos ou fenómenos no contexto do dia a dia. Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery e Sheikh (2011) referem-se ao estudo de caso como uma abordagem utilizada para explorar questões variadas, complexas e aprofundadas de interesse no contexto da vida real. Através de um estudo de caso, é possível perceber as lacunas existentes ou o porquê de uma estratégia de

implementação poder ser utilizada em vez de outra. Os estudos de caso podem ser abordados de pontos de vista diferentes, no sentido de que cada investigador tem a sua perspetiva, isto é, o investigador pode assumir uma interpretação crítica (questionando-se a si próprio e aos outros) ou uma abordagem positiva (estando orientado para os critérios naturais) (Yin, 2009).

Segundo Baxter e Jack (2008) e Costa, Nascimento, Cruz, Terra e Silva (2013), o estudo de caso deve ser utilizado quando:

- O estudo procura dar resposta a questões do tipo “como” e “porquê”;
- Não é possível manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo;
- As condições contextuais são importantes para o estudo;
- Não há clareza nas fronteiras entre o fenómeno e o contexto;
- Grande variedade de instrumentos e estratégias de recolha de dados;
- Não testa hipóteses, procurando identificar padrões;
- É baseado em trabalho de campo;
- O investigador é o principal elemento da recolha de dados;
- Geração de novas hipóteses, teorias e questões para futura investigação;
- Exemplo de uma classe mais geral de eventos atuais e pouco explorados.

Yin (2009) refere ainda que, para que uma análise sobre um estudo de caso seja realizada com sucesso, o investigador deve ter uma postura imparcial e isenta no sentido de, ao colocar as questões, ser um bom ouvinte, não devendo misturar as respostas do entrevistado com as suas ideologias, devendo ser flexível; as perguntas devem ser bem formuladas e bem estudadas antes da entrevista.

Neste sentido, a análise dos meios de comunicação que melhor assentam na kpBuS, de forma a aperfeiçoar a perceção que os clientes têm sobre a marca kpBuS, melhorando a satisfação do cliente, com recurso a múltiplas fontes e técnica de recolha de dados é, pela sua complexidade, respondida através de um estudo de caso. Ou seja, como poderemos aumentar a satisfação do cliente interno e a perceção que tem face à marca kpBuS; perceber o porquê de os clientes internos não estarem supersatisfeitos com a kpBuS e; o que poderá ser feito, relativamente à marca, para impulsionar os níveis de satisfação do cliente interno face à sua comunicação com a kpBuS.

Em suma, a aplicação de um estudo de caso, no presente estudo, é fundamental, principalmente no que refere à pesquisa em profundidade e exploratória.

Através do ponto 3.3. irá ser possível identificar quais as técnicas de recolha e análise de dados.

3.3. Técnica de recolha e Análise Dados

Com o objetivo de dar resposta aos objetivos específicos definidos, selecionou-se a entrevista, a análise documental e a observação participante como técnicas de recolha de dados primários e secundários. Desta feita, esta investigação tem como recolha de dados a realização de entrevistas individuais semiestruturadas aos colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business* e aos respetivos clientes internos. A análise documental é realizada através de dados fornecidos pela kpBuS considerados relevantes para a investigação e, por fim, a observação participante devido à investigadora estar a estagiar e a participar no diagnóstico de resolução do problema em causa.

A análise documental é feita através de documentos que foram disponibilizados à investigadora enquanto estagiária. A observação participante é realizada no dia a dia da estagiária, através do seu trabalho e através da sua participação na resolução do problema em análise.

A observação participante foi concretizada através de reuniões regulares através da plataforma *teams*. Por motivos da pandemia que se vive nos dias de hoje, foi impossível que a investigadora se deslocasse ao escritório da *Klöckner Pentaplast Business*. Com efeito, para que conseguisse perceber as principais lacunas na comunicação e, também, algumas iniciativas tomadas para que a comunicação fosse melhorada, a investigadora, foi convidada a participar num conjunto de reuniões onde se debateram, para além de outros assuntos, o tema da comunicação interna. As reuniões quinzenais com o departamento de *Accounts Payable* contavam com cerca de 20 pessoas e tinha a duração de 1 hora. A reunião entre *managers* contou com cerca de 15 pessoas e teve a duração de, aproximadamente, 1 hora e 30 minutos, tendo sido debatidas as prioridades de cada departamento, os objetivos e alguns problemas de comunicação, assim como iniciativas.

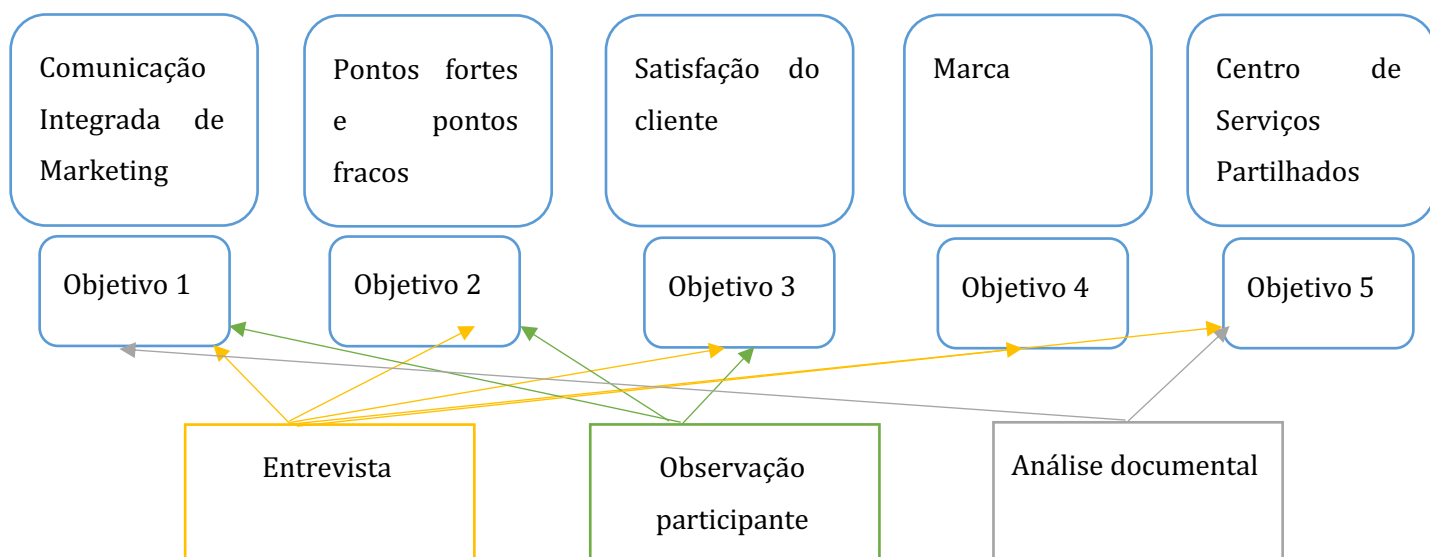
Para a realização das entrevistas, procurou fazer-se uma seleção bastante criteriosa para que os dados obtidos sejam o mais variados possível, escolhendo-se colaboradores com perfis diferentes. O primeiro grupo de colaboradores entrevistados faz parte dos vários departamentos da kpBuS, exercendo funções distintas, como a de *manager*, *team leader* e

membro de equipa. Ainda assim, os colaboradores estão a trabalhar na empresa com diferentes durabilidades de tempo, havendo colaboradores que integram a kpBuS desde a sua abertura e outros que fazem parte desde Março de 2020. O segundo grupo de entrevistados é composto por uma parte dos clientes internos da kpBuS, colaboradores da kp.

De entre os colaboradores foram selecionados 18, distribuídos pelos departamentos de *Accounts Receivable*, *General Ledger* e *Accounts Payable*, sendo entrevistados 2 *managers*, 6 *team leaders* e 10 elementos distribuídos por essas três equipas. De forma a perceber o “outro lado da moeda”, foram entrevistados, também, os clientes internos do Centro de Serviços Partilhados da *Klöckner Pentaplast Business*. A kpBuS tem 12 clientes internos, o que permitiu que fossem entrevistados 6. As entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para serem alvo de análise.

Na figura 4 - esquema técnico da recolha de dados - é apresentado um esquema que reúne todas as técnicas de recolha dos dados utilizados nesta investigação, conjugando-os com os objetivos específicos.

Figura 4 - Esquema Técnico de Recolha de Dados



3.3.1. A entrevista

Segundo Yin (2009), a entrevista é uma poderosa fonte de recolha de informação de um estudo de caso. A característica basilar da entrevista é o contacto direto entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo a perceção sobre acontecimentos, situações e experiências (Haro, et al., 2018).

Perante as entrevistas sobre estudos de caso, o entrevistador pode, através de um determinado assunto específico, pedir a sua opinião e *insights* para a resolução de um determinado problema (Yin, 2009). A entrevista tem como características a liberdade e a flexibilidade nas respostas, a informação é de natureza subjetiva e há uma seleção criteriosa dos entrevistados.

Na presente investigação, o tipo utilizado é a entrevista semiestruturada, ou seja, mesmo havendo um guião, o entrevistador faz “sugestões, propostas ou até provocações para fomentar a conversa, ao mesmo tempo que a encaminha para que sejam abordados os temas previstos” (Haro, et al., 2018, P. 95).

Assim, a entrevista tem como objetivo “representações mentais, visão do mundo, categorias de compreensão, experiências e histórias de vida” (Haro, et al., 2018, p. 104). O entrevistador tem como suporte a elaboração de um guião. O registo da entrevista, normalmente, é feito por um gravador ou através de apontamentos; os resultados permitem um conhecimento aprofundado sobre o assunto; a amostra não é representativa e não é generalizada à população (Haro, et al., 2018).

Deste modo, através do ponto 3.3.2. irá ser feita uma análise intensiva sobre a construção do guião das entrevistas.

3.3.2. Construção do guião das entrevistas

Para a realização das entrevistas e tendo em conta dois grupos distintos de entrevistados - colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business* e os clientes internos da *Klöckner Pentaplast Business* - optou-se por criar dois guiões (Anexo I e Anexo II). Tanto o primeiro guião como o segundo, estão divididos em 3 partes. O guião direcionado para com os colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business* conta com uma questão introdutória que tem como objetivo perceber quais são os meios de comunicação que a kpBuS utiliza, atualmente, para com os seus clientes internos. A segunda parte, referente às questões-chave, pretende dar resposta aos objetivos específicos sendo abordados temas como a satisfação, a Comunicação Integrada de Marketing e a marca e, por fim, é dada ao colaborador a oportunidade de acrescentar alguma informação à sua entrevista. Quanto ao guião elaborado para os clientes internos da *Klöckner Pentaplast Business*, a parte introdutória é referente à comunicação em geral; as questões chave são as que se consideram dar resposta aos objetivos específicos, abordando-se os temas da marca, da satisfação do cliente, da Comunicação Integrada de Marketing e sobre o centro de serviços partilhados. Por fim, a terceira e última parte é

composta por uma questão em que é dada a oportunidade ao cliente de acrescentar algo que considere relevante que não teve oportunidade de mencionar durante a entrevista.

Para que os guíões estivessem dotados de questões pertinentes, a revisão de literatura e os objetivos específicos estiveram na base da sua construção. As tabelas elaboradas para relacionar as diferentes perguntas com os respetivos tópicos em estudo, objetivos específicos e autores- tabela 2 e anexo III. Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, deve-se ter em conta que a utilização do guião nem sempre foi rígida, tendo sido a estrutura da conversa, sempre que se justificou, adaptada a cada pessoa.

O convite para a participação nas entrevistas foi realizado através do email. O convite tinha em conta o objetivo da presente investigação e uma breve apresentação da entrevistadora (Anexo IV). As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade de cada um, durante o seu horário de trabalho, através da plataforma *teams*. No momento da realização da entrevista, foi pedido permissão ao entrevistado para que a entrevista fosse gravada. A gravação foi realizada através de um computador.

Tal como foi mencionado anteriormente, as entrevistas estão divididas em dois grupos distintos. É seguro afirmar que a escolha dos entrevistados foi feita de forma criteriosa, selecionando pessoas dos diferentes departamentos e a exercer funções distintas, com tempo de trabalho na kp diferentes, para se conseguir recolher a melhor e a mais variada informação possível.

A tabela relação entre as perguntas do guião da entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos que se encontra em anexo (anexo III) diz respeito ao guião elaborado aos colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business*. As questões realizadas aos colaboradores da kpBuS são questões do fôro introdutório, com interesse para a investigação, sendo um complemento importante para as questões realizadas aos clientes internos. Como mencionado na revisão de literatura, é necessário perceber o colaborador, para que este, através dos meios certos, interiorize a marca, e a transmita de forma correta aos seus clientes. A questão introdutória e as questões 2, 3 e 8 pretendem fornecer *insights* sobre a comunicação da kpBuS e a satisfação do colaborador face a essa comunicação. Ainda assim, as questões 4, 7 e 9 procuram encontrar estratégias de comunicação inovadoras tanto para os colaboradores como para os respetivos clientes, haja uma melhoria do trabalho prestado e, conseqüentemente, um aumento da satisfação do cliente. Ainda, essas questões, permitem saber se a kpBuS dispõe, aos seus colaboradores, de informação necessária e indispensável para o bom desempenhar das suas tarefas. As questões 5 e 6 abordam o interesse que os

colaboradores têm na *newsletter*, dando a oportunidade de fornecerem *insights* para o seu conteúdo e outras Estratégias de Comunicação de Marketing que surgiram nas respostas a esta questão como forma de promoção da marca e aumento da satisfação do trabalhador e, consequentemente, do cliente interno. Quanto às questões sobre a marca, procura-se perceber em que ponto de situação se encontra a marca kpBuS para os seus colaboradores, assim como a imagem e os valores que lhe atribuem.

A tabela 3 - Relação entre as perguntas do guião da entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos prende-se com o guião dos clientes internos da *Klöckner Pentaplast Business*. A pergunta introdutória pretende compreender os meios de comunicação que são utilizados pela kpBuS para comunicar com os seus clientes internos. Já as questões-chave procuram compreender a relação do cliente interno com a marca kpBuS e quais os meios de Comunicação Integrada de Marketing que podem ser implementados para que a marca seja reconhecida internamente e para que o cliente se sinta cada vez mais satisfeito. As questões 4 e 5 prendem-se com a temática da marca, procurando perceber a opinião dos clientes face à marca kpBuS através da imagem de marca e dos valores que estes lhe atribuem. As questões 6, 7 e 12 estão relacionadas com a satisfação do cliente e com a marca. Através dessas três questões, pretende-se inferir quão satisfeitos estão os clientes com o serviço prestado pela kpBuS e, consequentemente, com a marca. Através do seu serviço, a kpBuS almeja que os seus clientes se encontrem satisfeitos e com um sentimento de felicidade entre a entrega do serviço e expectativa. É um facto que se pretende a versão positiva de Kotler (1997) em que a performance do serviço vai ao encontro da expectativa do cliente. A questão 8 é referente à notoriedade da marca e às Estratégias de Comunicação que poderão ser implementadas para que a marca seja, efetivamente, reconhecida. As questões 9, 10 e 11 são questões relacionadas com a Estratégia de Comunicação, ou seja, que meios de comunicação inovadores poderiam ser implementados pela kpBuS para que o cliente sentisse uma maior confiança no serviço prestado. Por fim, as questões 12, 13 e 14 são destinadas ao conceito de Centro de Serviços Partilhados, pois, por motivo de o centro da *Klöckner Pentaplast Business* ser recente na empresa kp, pode provocar alguma confusão e desconfiança na mente dos colaboradores e, deste modo, caso isso se verifique, perceber quais as iniciativas que podem ser implementadas para que a situação se reverta. Por fim, é dada a oportunidade ao entrevistado de acrescentar algo que considere pertinente ao que não conseguiu mencionar anteriormente.

Tabela 2- Relação entre as perguntas do guião da entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos

Questões	Objetivos	Pergunta	Tópico	Autores
Introdutória		1. Quais são os meios de comunicação utilizados entre ti e a kpBuS?	-	Exploratória
Chave		2. Como classificas, de 0-10, a comunicação da kpBuS com a sua organização?	Satisfação do cliente	(Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018)
		3. Como fortalecerias a comunicação e a colaboração entre a kpBuS com a sua organização?	Satisfação do cliente	Exploratória
	4	4. A partir de agora peço-te que vejas a kpBuS como uma marca. Como defines a marca kpBuS?	Imagem de marca	(Bibby, 2011; Chimona, 2016; Ansary & Hashimi, 2017)
	4	5. Quais os valores que atribuirias à marca kpBuS?	Valor da marca	(Keller & Brexendorf, 2019; Datta, Ailawadi, & Heerde, 2017)
	3 e 4	6. O que te levaria a estar mais satisfeito com a marca kpBuS?	Satisfação do cliente	(Kotler, 1997; Flint, Blocker, & Jr., 2011; Natalia, Valonia, & Handrimurtjahjo, 2016).
	3 e 4	7. Consideras que a tua satisfação com a kpBuS tem vindo a aumentar com o tempo? Que iniciativas podem melhorar a tua satisfação?	Satisfação do cliente	(Hussein, 2018; Iglesias, Markovic, & Rialp, 2019)
	1, 3 e 4	8. Gostávamos que sentisses a marca kpBuS como sendo uma marca com uma comunicação forte e de confiança. Como achas que o poderíamos fazer?	Satisfação do cliente, Estratégias de Estratégia de Comunicação de marketing e marca	(Aaker, 1991; Keller, 1993; Taylor, 2010; Sasmita & Suki, 2015; Betra & Keller, 2016; Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018; Foroudi, 2018)
	1,3 e 4	9. A kpBuS tem vindo a pensar ter uma participação ativa na newsletter do grupo kp. Que notícias gostarias de ler?	Estratégia de comunicação de marketing	(Keller e Kotler, 2016)

	1, 3 e 4	10. Acharias interessante que te deslocasses ao escritório da kpBuS para participares em eventos como workshops ou formações?	Imagem de Marca e Estratégia de comunicação	(Kotler e Keller, 2016; Tafesse, 2016; Harmeling, 2017)
	3 e 4	11. O serviço que a kpBuS te proporciona tem vindo a ser equivalente às tuas expectativas?	Performance da entrega do serviço	(Kotler, 1995; Hidayat, Saifullah, & Ishak, 2016)
	3 e 5	12. Consideras que a kpBuS é vista como um parceiro de negócios a nível global?	Centro de Serviços Partilhados	(Ulrich, 1995; Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999; Bergeron, 2003)
	1, 3 e 5	13. Se não, o que consideras que o SSC da kpBuS poderia fazer para que isso mudasse?	SSC e Estratégia de Comunicação	Exploratória
	1, 3, 4 e 5	14. Acharias interessante que a kpBuS fizesse uma apresentação do SSC na intranet da kp de modo a mostrar o modo de trabalho?	Centro de Serviços Partilhados e Estratégia de Comunicação	(Keller e Kotler, 2016)
Finais	-	15. Gostarias de acrescentar alguma coisa que não tiveste oportunidade de o mencionar anteriormente?	-	Exploratória

3.3.3. Análise documental

A análise documental é um método deveras importante para a pesquisa qualitativa, já que complementa informações obtidas através de outras técnicas ou então acrescenta informação para a pesquisa.

Em primeiro lugar, a análise documental deve passar por uma avaliação de cada documento. Nesse momento, dever-se-á examiná-lo e criticá-lo tendo em conta o contexto, interesse, confiabilidade, natureza do texto e, por fim, os conceitos chave. O objetivo passa por encontrar respostas para as questões formuladas e por confirmar hipóteses já estabelecidas. Assim, o investigador descreve e interpreta o conteúdo de forma a obter conteúdo para a pesquisa (Kawulich, 2005).

A análise documental, tal como outro método de pesquisa, apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens, a análise documental destaca: o registo dos acontecimentos; a elevada acessibilidade devido aos baixos custos financeiros; a não afetação pela pesquisa; a presença do investigador em nada alterar os dados e os documentos apresentam inúmeros cenários; podem ser consultados inúmeras vezes; serve para ratificar, validar ou complementar informações obtidas por outras técnicas de recolha de dados; permite estudar um fenómeno que já aconteceu por um longo período de tempo. Já em relação às desvantagens, pode considerar-se o pouco detalhe; a não apresentação de informação suficiente e nas empresas os documentos poderem não ser acessíveis ao público e apenas serem de uso confidencial interno; os documentos podem não apresentar informação real, pois não foram concretizados com o objetivo de fornecer dados para um estudo e, por fim, não há garantia de os dados serem fidedignos (Kawulich, 2005).

Assim, a análise documental tornou-se importante para a presente investigação pois, permitiu um melhor entendimento quanto ao funcionamento do SSC da kpBuS; como é que as pessoas trabalham e em que áreas e o porquê da localização do SSC no Porto e na Lionesa.

Através do ponto 3.3.3.1. poder-se-á saber quais os documentos que foram disponibilizados à investigadores

3.3.3.1. Procedimentos

Ao longo do estágio na *Klöckner Pentaplast Business* foram fornecidos à investigadora alguns documentos internos. Devido a regras de confidencialidade, apenas lhe permitiram obter alguns documentos, de entre os quais são considerados relevantes para o estudo:

- Publicações internas como a *newsletter* do grupo em que a kpBuS teve uma participação;
- Documentos sobre o funcionamento do Centro de Serviços Partilhado da *Klöckner Pentaplast Business*;
- Organigrama da empresa;
- Objetivos de cada departamento.

De seguida, ir-se-á dar ênfase à observação participante.

3.3.4. Observação participante

A observação pode ser definida como a descrição de eventos e de comportamentos no ambiente do estudo em questão. Através da observação, o investigador passa a ter uma fotografia escrita da situação em análise, sendo que observar significa estar atento ao que acontece no local (Kawulich, 2005; Ingold, 2014). A observação participante permite ao investigador aprender sobre as atividades das pessoas, por meio da observação e da participação nessas atividades (Kawulich, 2005).

Para que a investigadora do presente estudo se sentisse membro integrante do grupo, e de forma a compreender os hábitos, as atitudes, interesses, relações pessoais e características e o funcionamento da kpBuS foi convidada a participar em reuniões do departamento de AP e em uma reunião entre *managers*. A presente técnica de investigação permite o conhecimento através da interação entre o investigador e a realidade, possibilitando uma visão detalhada da mesma. Ainda assim, a demasiada envolvimento por parte do investigador pode levar a que este não consiga obter os resultados pretendidos (Kawulich, 2005). Deste modo, através da integração da investigadora nestas reuniões, foi-lhe possível compreender que as reuniões entre as equipas são fundamentais para que as pessoas consigam criar relações, melhorando constantemente a comunicação entre si; ainda assim, as reuniões não têm o impacto desejado no momento, mas sim no longo prazo.

Assim, a observação participante tem como principais vantagens (Souza, Kantorski, Villar Luis, 2011):

- Obter informação durante o fenómeno;
- Maior proximidade entre o investigador e a realidade;
- Vivência pessoal do acontecimento no próprio lugar;
- Contextualização do fenómeno.

Esta técnica foi aplicada durante 720 horas, em contexto de estágio curricular, caso da empresa *Klöckner Pentaplast Business*, como exposto anteriormente. Perante este cenário, houve a oportunidade de observar o comportamento dos colaboradores através de reuniões regulares via *teams*. Assim, foi possível analisar a perspetiva da empresa e avaliar o sucesso de algumas ações desenvolvidas para melhoria da comunicação interna.

De seguida irá ser exemplificada a caracterização do espaço.

3.3.4.1. Caracterização do espaço

Por motivos do Covid-19, foi impossível à investigadora do presente trabalho ter uma participação ativa no espaço do Centro de Serviços Partilhados da kpBuS na Lionesa.

Deste modo, e para que a investigadora se sentisse integrada na empresa, e para que conseguisse perceber algumas características da comunicação, assim como algumas falhas existentes, sentimentos de melhoria, e também algumas iniciativas para melhorar, participou em algumas reuniões através da plataforma *teams*. As reuniões foram entre *managers*, entre equipas, e entre *managers* e os seus clientes.

3.3.4.2. Exposição do problema

A *Klöckner Pentaplast Business* sentia necessidade de perceber quais as maiores lacunas de comunicação existentes na empresa e entre a empresa e os seus clientes internos. Assim, através da participação em reuniões regulares - em que todos os participantes tinham a câmara ligada - conseguiu-se obter os seguintes resultados:

- As principais falhas de comunicação sentidas;
- As iniciativas tomadas pelos *managers* e *team leaders*, para melhorar o trabalho, que devem ser mantidas;
- As iniciativas tomadas anteriormente que deixaram de ser aplicadas e que deveriam voltar a ser utilizadas.

3.3.4.3. Procedimento

Para que fosse possível dar resposta aos pontos anteriores, foram marcadas reuniões periódicas quinzenais com a equipa de *Accounts Payable* e uma reunião entre *managers*.

Ao longo das reuniões quinzenais- entre Março e Abril- com a equipa da AP, foi notória a melhoria da comunicação com o passar do tempo, ou seja, à medida que as pessoas se foram

conhecendo, a interlocução melhorou e, conseqüentemente, o trabalho em equipa também progrediu. Deve salientar-se que, a maioria das vezes que a *manager* fazia alguma questão, eram quase sempre os mesmos elementos que respondiam. Assim, tomou-se a iniciativa de se fazer questões aleatórias aos membros do grupo. Tal iniciativa fez com que houvesse uma maior interação. Com efeito, as reuniões são muito importantes para melhorar a comunicação, até porque o facto de estarmos a viver novos tempos e afastados uns dos outros fez com que colaboradores que tivessem entrado na empresa recentemente não tivessem tido tempo para conhecer os colegas, assim como a finalidade do seu trabalho. Permitiu, ainda, que, devido à elevada rotatividade, fosse possível uma melhor comunicação das entradas e saídas de pessoas, evitando, assim, alguns constrangimentos sentidos; enunciar algumas falhas no sistema que o *manager* facilmente poderia resolver; partilhar resultados de equipa e pessoais; parabenizar as pessoas pelo cumprimento de objetivos.

A reunião entre *managers* possibilitou observar a constante preocupação em melhorar o trabalho, a comunicação e a satisfação do cliente. Assim, através desta reunião pode concluir-se:

- A constante preocupação por parte de todos para que a comunicação seja melhorada e, conseqüentemente, o trabalho;
- Os objetivos das equipas estão bem detalhados;
- Partilha de valores de cada equipa, das tarefas que estão a realizar, os objetivos cumpridos, os objetivos não cumpridos e o porquê.

Tabela 3- Informação sessões de OP

Número	Quantidade	Mês	Ano	Dia/semana	Início	Fim
1	4	Março Abril	a 2020	2ªfeira	14h00	15h00
2	1	Maio	2020	4ªfeira	14h30	15h30

3.4. Codificação dos participantes

Para que a confidencialidade dos participantes nas entrevistas fosse garantida, e para uma melhor organização dos momentos de observação participante, procedeu-se às seguintes codificações: E1 até E18 nas entrevistas com os colaboradores da *Klöckner Pentaplast Business* e E19 a E24 para os clientes internos diretos dessa empresa. Na

Observação Participante irá ser utilizada a sigla OP seguida do número correspondente à ordem da realização, OP1 e OP2.

3.5. Questões éticas

As questões éticas da presente investigação foram cumpridas zelosamente no que refere à entrevista. Houve o consentimento para a gravação áudio da entrevista, tendo sido informados da sua posterior transcrição, sendo que as entrevistas não irão ser partilhadas na sua totalidade. As entrevistas apenas foram realizadas às pessoas que aceitaram participar na presente investigação.

Assim, são garantidas as condições necessárias para se proceder à análise e discussão dos resultados.

De seguida, ir-se-á apresentar o estudo de caso da kpBuS, onde irá ser feito o diagnóstico da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

No presente capítulo, pretende-se analisar a situação atual da *Klöckner Pentaplast Business*, encontrando-se dividido em quatro subsecções. Começar-se-á por descrever a empresa-mãe, ou seja, a *Klöckner Pentaplast*, para se perceber o negócio e saber em que países está presente. De seguida, proceder-se-á à análise interna do seu SSC *Klöckner Pentaplast Business*, sendo explicado o motivo da sua localização na Lionesa, no Porto e em Portugal. Na terceira subsecção pretende-se analisar a sua visão, missão e objetivos. Por fim, ir-se-ão analisar duas variáveis do marketing de serviços: a comunicação e a caracterização dos colaboradores.

4.1. A empresa

A klöckner pentaplast (kp) é designada como a empresa-mãe da *klöckner pentaplast Business*. Foi fundada no ano de 1965, tendo vindo, ao longo dos tempos, a apresentar um enorme crescimento através da inovação e da aposta continua num serviço de excelência (Klöckner Pentaplast Business, 2018).

O grupo kp está centrado em dar resposta à sua visão: a proteção sustentável das necessidades diárias. É seguro afirmar que a kp é líder global em embalagens rígidas e flexíveis, soluções de filmes especiais, atendendo ao mercado farmacêutico, de dispositivos médicos, alimentos, bebidas e cartões, entre outros. A kp inova, projeta e fabrica soluções sustentáveis que os seus clientes utilizam para embalar e proteger produtos em todo o mundo (Klöckner Pentaplast Business, 2018). A kp teve a sua origem em Montabaur, na Alemanha, contando com 32 fábricas em mais de 18 países, empregando mais de 6400 pessoas. Acresce apontar que está presente em quatro continentes como a América, a Europa, a Ásia e África. Na América, a kp encontra-se nos Estados Unidos da América, Canadá, México, Brasil e Argentina. Na Europa, pode-se encontrar a kp em Portugal, em Espanha, na República Checa, na França, na Alemanha, na Eslováquia, na Hungria, em Itália, nos Países Baixos, na Roménia, na Suíça, na Rússia, em Belarus, nos Emirados Árabes Unidos e no Reino Unido. Na Ásia, a kp situa-se na Austrália, China, Índia, Tailândia e Turquia. Em África, apenas se encontra um centro kp no Egito (Klöckner Pentaplast Business, 2018).

A *Klöckner Pentaplast Business* situa-se no Grande Porto, Leça da Palmeira, em Portugal, desde o ano de 2018. Foram vários os fatores que contribuíram para que o presente centro de serviços partilhados se situasse em Portugal como a localização estratégica; os custos

competitivos de mão de obra; a mão de obra especializada; as habilidades linguísticas; a boa classificação do índice de competitividade global e os custos de instalação acessíveis (Klöckner Pentaplast, 2020).

O SSC da kpBuS situa-se no Porto, mais precisamente na Lionesa, por ficar a 10 minutos do aeroporto Francisco Sá Carneiro; por ficar a 15 minutos do centro do Porto; ser um local amplo, com restaurantes, cafés, parque de estacionamento e transportes públicos; renda acessível em comparação com outros e possibilidade de aumentar o escritório no futuro (Klöckner Pentaplast, 2020).

A kpBuS emprega cerca de 85 pessoas, incluindo 5 *managers* e 7 *team leaders* distribuídos pelas equipas de *Accounts Payable (AP)*, *Accounts Receivable (AR)* e *General Ledger (GL)*. Cada departamento é composto por várias funções e características como se pode verificar através da tabela 5 - Função de departamentos AP, AR e GL (Klöckner Pentaplast, 2020). A kpBuS funciona segundo o modelo de Centro de Serviços Partilhados na área financeira, ou seja, presta serviços financeiros e contabilísticos a outras entidades internas tendo como finalidade a satisfação suprema do seu cliente. Neste momento, presta serviços a 39 entidades em 10 países diferentes tendo clientes internos que são entidades *Klöckner Pentaplast* contando, também, com uma carteira de clientes externos. A kpBuS conta com 13 parceiros na Alemanha, 1 na Itália, 2 nos Países Baixos, 1 na Polónia, 2 em Portugal, 4 em Espanha, 1 na Suíça, 13 no Reino Unido, 1 nos Estados Unidos da América e 1 no Canadá (Klöckner Pentaplast, 2020).

Tabela 4- Função de departamentos AP, AR E GL

Departamentos	Funções
<i>Accounts Payable</i>	• Criar dados mestre do fornecedor; • Lidar com todos os documentos recebidos; • Processar faturas recebidas, tanto externas como entre empresas; • Lidar com todas as saídas de pagamento.
<i>Accounts Receivable</i>	• Criar dados mestre do cliente; • Gerenciar risco de crédito; • Lidar com todos os pagamentos recebidos; • Garantir pagamentos pontuais.
<i>General Ledger</i>	• Garantir a integridade dos requisitos de contabilidade locais do grupo; • Cumprir os requisitos de qualidade; • Otimizar a contabilidade.

Fonte: Adaptado de kp Finance, 2020

4.2. Visão, Missão e Objetivo KpBuS

A *Klöckner Pentaplast Business Services* é uma empresa recente no mercado, com a constante preocupação de melhorar o trabalho dos seus funcionários, a satisfação do seu cliente e a prestação do serviço (Klöckner Pentaplast, 2020).

Objetivo - Simplificar e gerenciar processos com eficiência e eficácia que permitam que os negócios se concentrem no crescimento (Klöckner Pentaplast, 2020);

Missão- Como organização que trabalha segundo o modelo de Serviços Partilhados, alavancada globalmente, pretende oferecer vantagem competitiva, por meio de uma cultura que possibilite que os funcionários da kpBuS aumentem a produtividade e melhorem a qualidade do serviço (Klöckner Pentaplast, 2020):

- Aumentar valor por meio de uma estratégia de produtividade que implique iniciativas de redução de custos e de valor agregado aos ativos da empresa;
- Identificar e executar iniciativas;
- Acrescentar valor aos clientes através de relacionamentos com o cliente e da imagem de marca;
- Ter as melhores ferramentas de trabalho e processos para entregar valor aos *stakeholders* e, assim, mitigar riscos de controlo;
- Recursos humanos de confiança e motivados.

Visão- Ser um fornecedor de Serviços Partilhados de referência em termos de qualidade, serviço e custos, facultando processos e informações relevantes para a gestão dos negócios (Klöckner Pentaplast, 2020).

De seguida, na secção 4.3., ir-se-á dar referência aos meios de comunicação utilizados pela kp para sua promoção e será indicada a presença ou não da kpBuS. O objetivo de uma explicação mais profunda nesta variável deve-se, também, ao facto de que se pretende que a kpBuS comece a ter uma participação ativa em alguns desses meios de comunicação, como Estratégia de Comunicação de Marketing.

4.3. Comunicação

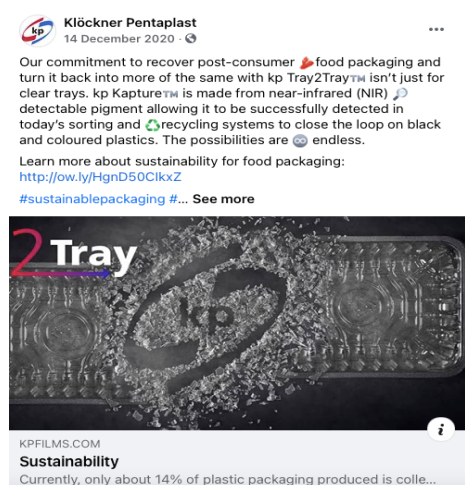
A *Klöckner Pentaplast Business* utiliza, no seu dia a dia, o email, o *teams*, o *Skype* e o telefone. Já o email é utilizado para uma comunicação mais rápida entre as equipas, entre as equipas e os seus superiores, e entre os colaboradores e os seus clientes. As plataformas *teams* e *Skype* são utilizadas, maioritariamente, para as reuniões com outros países, mas, nos dias de hoje, são também usadas para qualquer tipo de comunicação. É um facto que estas duas plataformas digitais permitem aumentar e manter as relações entre os colaboradores e entre estes e os seus clientes. O telefone é utilizado para situações mais urgentes (Klöckner Pentaplast, 2020).

A *Klöckner Pentaplast* detém um conjunto de meios de comunicação para além dos utilizados no centro de Serviços Partilhados da kpBuS:

- **Facebook.**

A página de *Facebook* da *Klöckner Pentaplast* conta com 803 gostos e com 892 seguidores. As publicações são de conteúdo relevante para toda a sociedade por serem alusivas ao plástico, ao meio ambiente e à reciclagem - figura 5 - exemplo de publicações na página do *Facebook*. As publicações nesta rede social são bastante assíduas, podendo-se verificar, por vezes, mais do que uma publicação por dia (Klöckner Pentaplast, 2020). No entanto, o SSC não utiliza esta rede social de forma estratégica, nem há algum historial de participação (Klöckner Pentaplast, 2020).

Figura 5- Exemplo de publicações da Klöckner Pentaplast no Facebook



Fonte: <https://www.facebook.com/kpfilmsofficial>

- **Linkedin**

No *LinkedIn*, a kp conta com 24.251 seguidores, sendo que 1.352 deles são colaboradores da empresa conectados a esta rede (Klöckner Pentaplast, 2020).

Através do *LinkedIn*, para além da oferta de emprego, podem-se encontrar os produtos fabricados, os cuidados que devemos ter para com o meio ambiente e, também, algumas notícias. As duas mais recentes notícias têm os títulos de “*UK Packaging Awards 2020 / shortlist announcement*” e “*Klöckner Pentaplast to invest in significant expansion of its recycled PET capacity in North America*” (Klöckner Pentaplast, 2020).

Aquando da abertura do Centro de Serviços Partilhados, em Portugal, houve uma tentativa, por parte dos seus colaboradores, de se darem a conhecer através desta rede. O objetivo seria dar a conhecer a kpBuS aos colaboradores da kp, clientes e população em geral (Klöckner Pentaplast, 2020).

- **Instagram**

A conta do Instagram da kp conta com 321 publicações e com 639 seguidores. As publicações nesta rede social têm o mesmo conteúdo que as do *Facebook*, alertando para a importância de reciclar o plástico e de utilizar produtos reciclados e recicláveis. Através desses alertas ambientais, a empresa publicita os seus produtos - Ver figura 6 - Exemplo de publicações da kp no Instagram. Para além dessas publicações, tem vindo a parabenizar as várias empresas kp pelos seus anos de serviço e testemunhos de colaboradores de vários países a dar a conhecer o porquê de terem escolhido a kp para trabalhar (Klöckner Pentaplast, 2020).

Até à data, a kp *Business Services* apenas tem uma publicação no Instagram em que a diretora dos recursos humanos dá um parecer da sua experiência diária de trabalho na kpBuS - ver figura 7 - Parecer da diretora dos RH (Klöckner Pentaplast, 2020).

Figura 6- Exemplo de publicações da kp no Instagram



Fonte: <https://www.instagram.com/kp.films/>

Figura 7- Parecer da diretora dos RH



Fonte: <https://www.instagram.com/p/B9eAqi0nSjF/>

- **Youtube.**

O canal de youtube da *Klöckner Pentaplast* contempla 302 subscritores. Neste canal, há vários vídeos sobre a empresa, como o plástico e parcerias. Há, também, vídeos interativos como por exemplo “*From ideas to solution: where good ideas come from*”, “*kpGO: from idea to solution*”, o ciclo de vida do produto, entre outros (Klöckner Pentaplast, 2019).

A kpBuS não em qualquer participação neste canal.

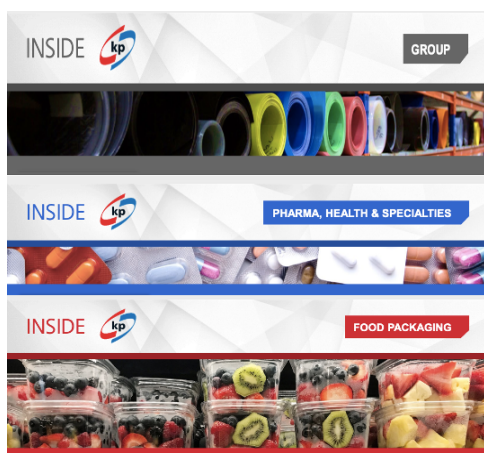
- **Newsletter**

O grupo kp tem uma *newsletter* trimestral, enviada para os colaboradores via email. A *newsletter* número 8 foi enviada em Abril e o seu conteúdo mostra ser muito relevante. Está dividida pelas cores do grupo: a cinzento, a azul e a vermelho. A mensagem a cinzento corresponde a notícias gerais sobre o grupo; a cor azul tem o título de *Pharma, Health & Specialties* e; por fim, a cor vermelha correspondente a *Food Packaging* - figura 8- Ilustração *newsletter* do grupo.

Ressalte-se, ainda, que a kp elabora a *kpconnect*, de dois em dois meses, com o propósito de dar a conhecer os colaboradores da empresa, de uma forma mais pessoal, aos restantes colaboradores, como se pode verificar através da figura 9- Ilustração *kpconnect*.

De forma a que a kpBuS se conseguisse mostrar ao grupo e, consequentemente, aos seus clientes, irá ter uma pequena participação na *newsletter* do grupo com uma temática considerada relevante- ver figura 10- por motivos de confidencialidade apenas será mostrada uma parte da notícia.

Figura 8- Ilustração *Newsletter* do grupo



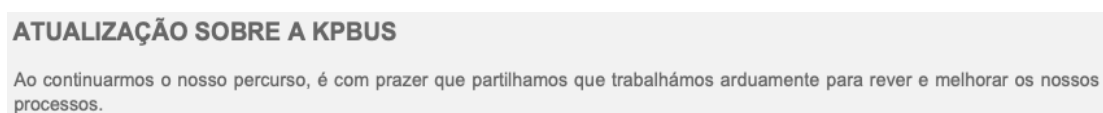
Fonte: Klöckner Pentaplast (2020)

Figura 9- Ilustração kpconnect



Fonte: Kpconnect (2020)

Figura 10- Participação da kpBuS na newsletter do grupo



Fonte: Newsletter do grupo (2020)

- **Site e Intranet**

O site e a intranet da kp fazem um enquadramento completo da empresa, onde se pode encontrar a história da kp, desde o momento em que foi criada até aos dias de hoje, a kp e a sustentabilidade, os contactos da empresa, a localização de todas as empresas kp, notícias da atualidade, produtos, as pessoas, entre outros (Klöckner Pentaplast, 2020).

Ao contrário dos meios mencionados anteriormente, no site e na intranet da kp apenas é abordado o assunto da kp, não sendo aludidas as kp de outros países (Klöckner Pentaplast, 2020).

De seguida, ir-se-á fazer uma análise dos colaboradores da kpBuS.

4.4. Caracterização dos colaboradores

Os trabalhadores da kpBuS são bastante qualificados. Na sua maioria, são licenciados nas áreas da gestão, da economia e da contabilidade. Na verdade, a kpBuS é uma empresa bastante jovem, sendo a média de idades dos seus colaboradores de 33 anos. Para além disso, 63% dos colaboradores são mulheres e 37% são homens (Klöckner Pentaplast, 2020).

A kpBuS é composta por cerca de 85 funcionários incluindo:

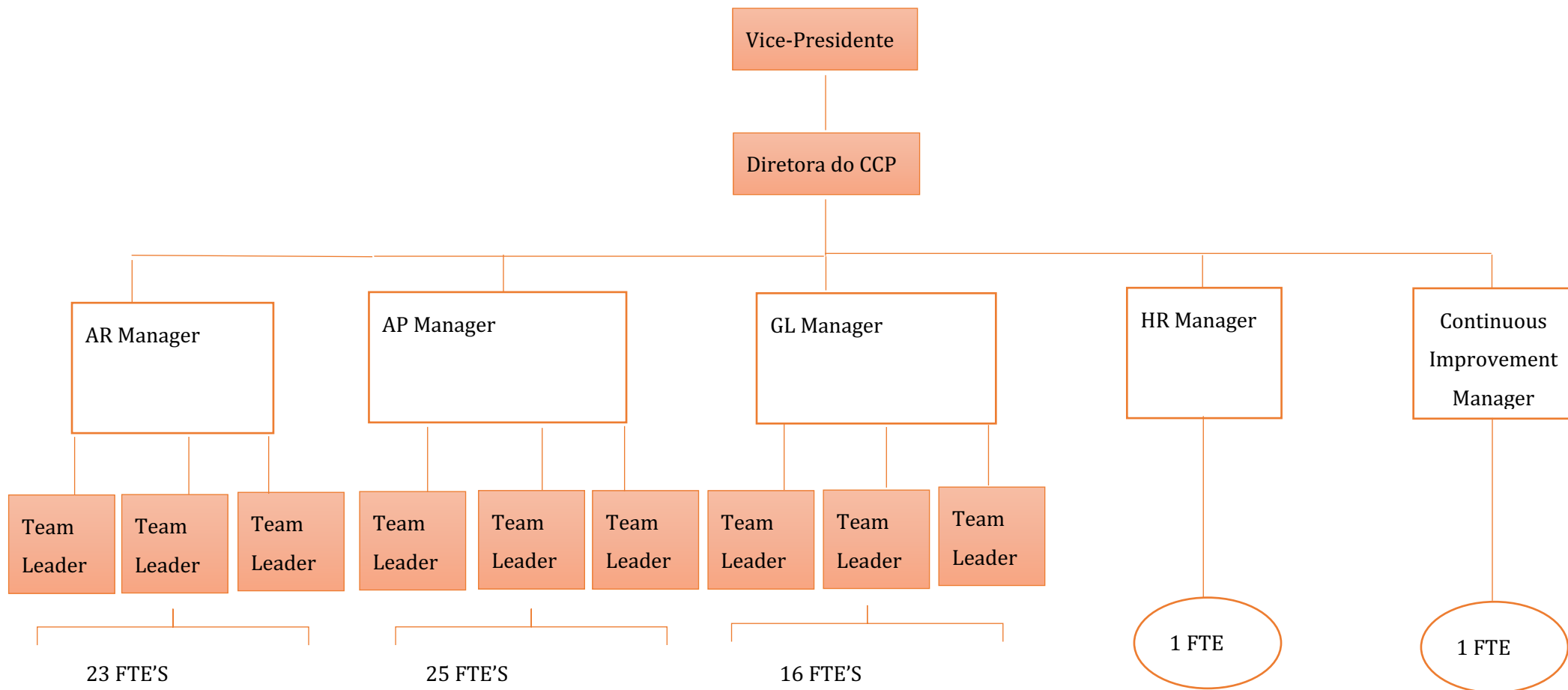
- 1 Vice-presidente;
- 1 diretor do Centro de Serviços Partilhados;
- 5 Managers (AR, AP, GL, HR e *Continuous Improvement*);
- A equipa da AR tem 3 *team leaders*;
- A equipa da AP tem 3 *team leaders*;
- A equipa da GL tem 3 *team leaders*.

Através do organigrama - ver figura 11 - pode concluir-se de forma simplificada a estrutura da *Klöckner Pentaplast Business*.

A Deloitte faz a auditoria interna da kpBuS.

A kpBuS é composta por 12 clientes internos diretos.

Figura 11 - Organigrama kpBuS



De seguida, ir-se-á proceder à análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após terem sido definidas e justificadas as opções metodológicas da presente investigação, assim como a apresentação do SSC da kpBuS, ir-se-á proceder à apresentação e discussão dos dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas. Portanto, ao longo desta secção, irá ser feita uma interpretação dos dados recolhidos fazendo, um relacionamento, sempre que possível com a revisão da literatura. A observação participante vai ser utilizada para comprovar algumas das respostas dos entrevistados.

Este capítulo tem como início a discussão da satisfação com a kpBuS, em que irá ser analisado o nível de satisfação que os colaboradores e os clientes têm face à kpBuS e; quais os maiores problemas enfrentados pela kpBuS que não permitem que essa satisfação seja superior. No ponto seguinte, passar-se-á à análise da marca que se encontra dividida em quatro subcategorias. Primeiramente, irá ser analisada a preocupação que a kpBuS tem em informar os seus colaboradores sobre assuntos pertinentes para o bom funcionamento do trabalho e, conseqüentemente, perceber a necessidade em que a marca em que trabalham seja reconhecida e; perceber as perceções e os valores que os entrevistados têm sobre a marca kpBuS. Seguidamente, ir-se-á dar ênfase ao Centro de Serviços Partilhados da *Klöckner Pentaplast Business Center* de modo a perceber qual o contacto com o cliente interno; perceber se o SSC é visto como um parceiro de negócios a nível global ou se como um *outsourcing* e; os maiores desafios vivenciados pelo SSC na atualidade. Por fim, irão ser analisadas as estratégias de comunicação que poderão fazer com que a marca kpBuS seja uma marca inovadora, de excelência e reconhecida e vista como um parceiro de negócios ao nível global, elevando a satisfação do cliente.

5.1. Satisfação com a kpBuS

A categoria **satisfação com a kpBuS** divide-se em duas subsecções: **satisfação entre a entrega do serviço e a expectativa** e **principais problemas enfrentados pela kpBuS que diminuam a satisfação do cliente**. Deste modo, na primeira secção, ir-se-á inferir se a satisfação dos entrevistados e se a entrega do serviço prestado é equivalente às suas expectativas. Já a segunda, indica quais os maiores problemas que os entrevistados consideram que a kpBuS enfrenta.

Quanto à categoria satisfação, pretende-se saber, numa escala de 0 a 10, o nível de satisfação dos entrevistado quanto à comunicação kpBuS. Logo, de entre os entrevistados, **E1**

a **E24**, 4 classificam a sua satisfação com o nível “5”; 8 com “6”; 9 com “7” e os restantes com o nível “8”.

a) Satisfação entre a entrega do serviço e a expectativa

A experiência com a marca permite fazer uma análise comparativa entre a satisfação sentida no passado e a satisfação no presente (Thaichan e Quach, 2015). No mesmo sentido, os entrevistados têm uma perceção de melhorias desde o início da kpBuS até aos dias de hoje, como se pode confirmar pelas perceções emitidas por 19 dos entrevistados entre **E1** a **E6** e **E9** a **E24**: *“Sim, tenho sentido melhorias”, “As coisas têm melhorado ultimamente”, “Sim, já trabalho aqui há dois anos e as melhorias são sentidas”, “Eu acho que há para melhorar, também é verdade, mas já melhorou bastante, pelo menos nestes últimos 6 meses melhorou”.*

É unânime por parte dos clientes que apesar das melhorias sentidas, que a *performance* ainda não seja a desejada. Os dados levantados pelas entrevistas realizadas aos entrevistados **E19** a **E24** corroboram com Kotler (1997) e Klaus e Maklan (2007) pois através da sua experiência com a kpBuS, apercebem-se que a prestação do serviço tem vindo a melhorar, mas, ainda, há um longo caminho a percorrer para que a *performance* vá ao encontro das suas expectativas. Deste modo, os dados levantados pela afirmação mencionada por **E19** corroboram com esses autores pois sente falta de consistência nas melhorias: *“... está a faltar, e muito, ser consistentes nas nossas melhorias. Há áreas em que não tenho a certeza se melhoramos e há outras que melhoramos com sucesso...”*. Ainda, os dados levantados pelas entrevistas realizadas pelos entrevistados **E20** a **E24** para além de corroborarem com Kotler (1997) e com Klaus e Maklan (2007) corroboram, também, com Hidayat, Saifullah e Ishak (2016) pois a kpBuS está munida de esforços para melhorar a prestação do seu serviço e, por extensão, a satisfação do cliente: *“...houve uma melhor organização, um melhor ordenamento das coisas ...o SSC é recente..., portanto haver problemas e dificuldades é normal. Mas o número de problemas tem vindo a diminuir...”*; *“... um esforço e também um bom trabalho em termos de auditoria interna...”* e; *“...implementaram as reuniões em grupo que, infelizmente o covid não permite as reuniões presenciais, que são tão importantes... é muito importante ver as pessoas. Isto é algo que o SSC tem vindo a fazer muito bem”.*

Pelos dados recolhidos através de **E2**, **E4** e **E5** percebe-se que o aumento da sua satisfação vai ao encontro da melhoria da comunicação no ambiente de trabalho corroborando com Fournet, Distefano e Pryer (1966). Neste sentido, como se pode verificar

pelos dados recolhidos de **E2**, a sugestão de que a comunicação, entre o colaborador e o seu cliente interno, ainda pode melhorar: “..., *mas não é a comunicação ideal...*” ainda pelos dados obtidos de **E4** e **E5** que referem que a comunicação teve que ser melhorada a partir do momento em que as pessoas foram desafiadas pelo teletrabalho, devido à pandemia do covid19, considerando-se, também, uma maior preocupação da gestão de topo: “*Com o covid tivemos que melhorar a nossa comunicação e nota-se que melhorou um bocado*” e ainda “*...este ano é muito atípico ...mas sim tenho sentido que tem havido melhorias. O próprio CEO tem mostrado mais proximidade a todos os colaboradores. Tem havido uma comunicação mais recorrente*”. Já através das perceções emitidas por **E15** e, ainda, relativamente à comunicação que há neste momento (situação de teletrabalho), este entrevistado tem uma opinião contrária relativamente à comunicação atual: “*...ao estarmos em casa a comunicação acaba por ter mais ruído ...estão sempre a telefonar, não sabem que está outra pessoa à espera ...estamos à distância e isso é difícil*”. As perceções emitidas por **E8**, corroboram com Fournet, Distefano e Pryer (1996), sentindo que a comunicação tem oscilações, pois as melhorias relativas a esta parte, nem sempre acontecem: “Depende dos interlocutores. Há uns que é sempre mais complicado. Há comunicação que melhora, há outra que se mantém na mesma”. Já os dados recolhidos pelas entrevistas a **E9** e a **E14** referem que, através da sua experiência, conseguem notar que os clientes estão cada vez mais alinhados pela kpBuS e isso reflete-se no ambiente de trabalho, aumentando a satisfação e, os resultados obtidos através desses dois entrevistados vão encontro de Chang, Liao e Hsiao (2005): “*Eu acho que as pessoas, de repente estão mais abertas a entender o outro lado. Mais paciência*” e “*...quando nós começamos a fazer processos com outras unidades, notou-se alguma resistência, ...essa pouca resistência que houve, com o passar do tempo foi colmatada. E já estamos mais alinhados uns com os outros*”. Dado que a antiguidade na empresa também é um fator que influencia a satisfação do colaborador, faz com que **E12** não consiga fazer uma análise quanto à sua satisfação: “*Não tenho grande noção de melhorias porque entrei há muito pouco tempo e não consigo ter noção*”, perceção que vai a encontro de Wang (1999).

De seguida, ir-se-ão analisar quais os principais problemas que os entrevistados julgam que a kpBuS enfrenta e que diminuem a satisfação do cliente. Juntamente, irão ser acrescentadas iniciativas que os entrevistados consideram que permitirão colmatar esses desafios e, por extensão, aumentar a satisfação do cliente.

b) Principais problemas enfrentados pela kpBuS que diminuem a satisfação dos clientes

Pelo que foi mencionado anteriormente, sabe-se que os entrevistados consideram que a sua satisfação pode vir a aumentar. Para tal, torna-se necessário perceber quais são os principais problemas enfrentados pela kpBuS que diminuem a satisfação dos clientes, e, também, iniciativas que estes consideram inverter cada uma das situações aqui expostas.

Um problema que o SSC enfrenta do ponto de vista de **E21** a **E24** é a falta de proactividade. Wallece, Giese e Johnson (2004) defendem que os serviços devem ir ao encontro das expectativas dos seus clientes mas, segundo os dados recolhidos pelas entrevistas realizadas a esses dois entrevistados, um dos problemas da kpBuS é a falta de proactividade o que os leva a sentir uma necessidade constante em procurar os colaboradores do SSC para tirarem dúvidas sobre o trabalho: *“A comunicação feita pelo SSC precisa de ser proactiva...”*; *“...muitas vezes o SS é mais na área da reacção do que da proactividade e aí é onde se tem de trabalhar um bocado”*; *“Não são proactivos. Normalmente tenho que fazer uma pergunta para obter uma resposta que faça sentido.... Pode é não ser a resposta que procuro...”*. Neste sentido, pelos dados recolhidos através de **E21**, considera-se que os colaboradores da kpBuS devem procurar saber mais sobre o trabalho dos *site controllers* e fazer de tudo para que não causem mau estar no trabalho dos seus clientes internos pois *“...precisam de comunicar com as pessoas relevantes dos sites para que consigam encontrar quais os problemas que eles têm e para darem um feedback sobre o seu trabalho ...quando as pessoas estão fora do escritório devem deixar uma mensagem a dizer: “Estou fora, e irei voltar em ...”*.

Do ponto de vista dos colaboradores, um dos problemas existentes é a falta de conhecimento das tarefas dos colegas e a falta de interação entre as partes. Lings e Greenly (2005) consideram que o conhecimento das funções dos colaboradores no seu ambiente de trabalho é indispensável para o seu bom funcionamento sendo que as perceções levantadas por **E1**, **E10**, **E12**, **E14** e **E19** corroboram com os autores anteriores e ainda com King e Grace (2010) pois há uma falta de noção daquilo que cada um faz, inclusive sobre o volume de trabalho de cada um, afetando o trabalho diário: *“...a não ser por comunicação direta que eu diga aos meus contactos que eu estou com os países como Portugal, Espanha, Itália ... isso não está em lado nenhum ... acho que seria interessante meter uma lista, que fosse sempre atualizada e que fosse assertiva, em que conseguíssemos saber quem faz o quê...”*; *“...base de dados em que as pessoas não sejam excluídas ... Às vezes esquecemo-nos de alguma pessoa ...”*; *“... ”*

*tem de haver uma clareza nas responsabilidades entre os site controllers e o SSC e perceber quais são as suas expectativas...” e; “Acho que a Kp tem uma grande falha. Tem de haver uma maior comunicação entre todas as equipas, porque no fundo todos nós trabalhamos como uma equipa, não somos um único departamento. Todas as tarefas que um departamento tem, influencia diretamente outro, ... Ao não haver a comunicação entre equipas faz com que uns “andem a remar para um lado, e outros a remar para outro””. Ainda **E15** acrescenta à resposta do entrevistado anterior que, a falta de informação afeta, também, o cliente: “... os nossos clientes também têm essa dificuldade, não somos só nós no SSC porque há uma rotatividade tão grande que depois não há essa noção”. Desta feita, deve-se acrescentar a falta de conhecimento pessoal entre os colaboradores kpBuS e entre estes e os seus clientes internos pois esse distanciamento dificulta a comunicação entre as partes; tal como indicam Zeithamal e Bitner (1996) e os dados levantados por **E2, E7, E11, E17 e E16** corroboram com os autores: “O ideal era que as pessoas se conhecessem pessoalmente, pois assim tens uma ideia diferente das pessoas em vez de ser só por telefone ou mail” ainda “eu acho que uma forma que poderia resultar seria um contacto mais próximo com as pessoas... As pessoas com quem eu falo de França e Itália eu não conheço pessoalmente” e “comunicação mais presencial”. Para colmatar estes problemas as perceções emitidas por **E8, E9, E13, E14, E19** consideram que os colaboradores e os clientes internos, para além de se conhecerem pessoalmente, devem trabalhar mais em equipa havendo, também, um local em que pudesse haver um maior diálogo: “Envolvimento, compromisso entre todos, se as pessoas se envolverem retribuem em dobro. Se nós tivermos aquele espírito de equipa conseguimos fortalecer os laços e a comunicação”; “...o melhor era ter mais reuniões. Deveria haver um local ou um momento em que num pequeno grupo pudéssemos falar sobre novas ideias”; “Antigamente tínhamos um townhall onde falávamos com os managers e team leaders, mas deixou-se de fazer e era uma boa iniciativa”.*

Um outro problema vivenciado é a falta de comunicação das entradas e das saídas de pessoal que, muitas vezes, dificulta o trabalho de quem continua no exercício das suas funções, tal como se pode provar pelas perceções emitidas por **E10 e E18**: “... as mudanças nossas, do SSC... não sabemos muito bem quem é que está, quem é que saiu, quem ficou a substituir ...”; “...há informação que não é bem comunicada como as entradas e as saídas...”. Para resolver este problema, e pelo que foi analisados pelo que foi mencionado por **E15** sabe-se que este considera que “Em tempos em Fevereiro e Março nós em GL, AP e AR criamos um ficheiro interno...” que “deveria ser partilhado para o exterior, para os clientes”.

Um outro problema existente na kpBuS é a fraca comunicação entre a kp e a kpBuS. Lings e Greenly (2005) defendem que a informação relevante para o bom desempenho das tarefas dos colaboradores, das equipas, deve ser-lhes transmitida nas proporções certas mas através das perceções emitidas por **E6** sabe-se que a kp não o tem feito na melhor maneira: *“Há coisas que não chegam a toda a gente e deve-se ir pondo as pessoas de cima a passar as coisas para as pessoas de baixo”* ainda os dados levantados por **E12** corroboram no sentido de que a fraca comunicação prejudica o seu trabalho: *“decisões tomadas pela kp na Alemanha que afetam o nosso trabalho, e a nossa relação com os interlocutores ..., existem decisões que não são tomadas por nós... às vezes o que eu sinto é que se foi tomada esta decisão pelo grupo central, devia haver uma comunicação mais clara para toda a gente”*.

De seguida, irá ser trabalhada a análise da marca kpBuS que se encontra dividida em quatro subsecções. Primeiramente, e como é imprescindível, ir-se-á perceber se a KpBuS entrega a informação necessária aos seus colaboradores para que estes se sintam parte integrante da empresa; e, consequentemente se sentem a necessidade de que a marca seja reconhecida. Posto isto, ir-se-á analisar a imagem e os valores do ponto de vista dos clientes e dos colaboradores kpBuS.

5.2. Perceções sobre a marca

a) O envolvimento do colaborador do SSC face à marca em que trabalha

Ainda na alínea b) do ponto 5.1, verifica-se que um dos problemas vivenciados pela kpBuS, é a fraca comunicação entre esta e a kp. No entanto, é necessário que a kpBuS envolva os seus colaboradores no sentido de lhes entregar todo o conhecimento para o bom desempenho das suas funções (King & Grace, 2010). É unânime por parte dos colaboradores que a kpBuS (*managers* e *team leaders*) tem a preocupação em transmitir as mensagens necessárias às suas equipas, tal como se pode comprovar pelas perceções emitidas por 15 colaboradores da kpBuS: *“...para sabermos como é que as coisas estão...”*; *“...quanto mais clareza entre todos melhor. Pois assim envolve toda a gente”*; *“Sim, acho que é importante haver um alinhamento entre todos... Para as pessoas se sentirem envolvidas, para terem uma noção de envolvimento e inclusão”*; *“...a informação é sempre passada para nós ...super transparente e isso faz com que eu me sinta parte”* e; *“acho que é fulcral. Se isso não acontecer as pessoas não se vão sentir focadas... Para te sentires parte ativa. Na minha realidade é 200% transparente ...”*.

No entanto, as percepções emitidas por **E11**, apesar de considerarem que a informação é transmitida, têm a sensação de que nem sempre acontece, pelo menos na proporção que gostaria: *“...deveria haver um pouco mais. Por exemplo, saber como os projetos estão, e as dificuldades que está a haver...”*. Um dos fatores que deve ser considerado como essencial, deve ser a definição clara dos objetivos e das metas que a kpBuS tem para os seus colaboradores tal como Lings e Greenly (2005) argumentam e os dados levantados pelas entrevistas de **E10**, **E14** e **E18** corroboram: *“...É muito importante que sejam comunicados os objetivos para que as pessoas tenham um motivo e para que as pessoas sintam que estão a trabalhar para algo e para que saibam também onde podem chegar...”*; *“... acho que é importante percebermos o porquê de estarmos a fazer as coisas, qual é o objetivo, qual é o resultado esperado”*. No mesmo sentido dos entrevistados e autores anteriores, pelas percepções emitidas por **E8** corroboram com Guest e Conway (2002) que é importante para os colaboradores terem, também, uma recompensa do seu trabalho: *“...é essencial que haja partilha de informação. Os nossos indicadores, o que é que se passa. Só vejo essa forma para que as coisas funcionem”* considera-se que **E13** concorda com o entrevistado anterior: *“No fundo receber feedback é gratificante é como uma recompensa do esforço. Esse feedback do resultado final acho que pode ser importante. Quem é responsável por uma equipa tem, normalmente, a obrigação de se preocupar com o bem-estar e saber como está a motivação de cada colaborador...”*. Para tal, e pelos dados recolhidos de **E22** considera-se que os superiores devem dar formação às suas equipas para que estes melhorem o seu trabalho: *“...é preciso dar oportunidade aos profissionais de se envolverem. Há pessoas que provavelmente têm imensas capacidades e potenciais que devem ser desenvolvidas e trabalhar e puxar por elas ... de forma a que eles consigam liderar as equipas de uma maneira eficiente e que o trabalho saia de uma maneira mais bem feita...”*.

Através da **OP2** verificou-se que há uma preocupação e um esforço por parte dos *managers* e dos *team leaders* em dotar as suas equipas de toda a informação necessária para o bom funcionamento do trabalho. Para além disso, na **OP1** verifica-se uma preocupação em “ouvir” os colaboradores, ou seja, as perguntas “têm alguma coisa a acrescentar? / Quais as dificuldades que têm vindo a sentir?” foram feitas em todas as reuniões, o que permite aos colaboradores um sentimento de pertença à empresa. Neste sentido, os colaboradores tiveram oportunidade, também, de se dar a conhecer uns aos outros pois, há muita rotatividade. Ao longo do ano, apesar de o covid ter posto muitos planos em pausa, há um esforço de aumento de desempenho.

Através da alínea b) ir-se-á dar ênfase à temática da notoriedade da marca.

b) Notoriedade da marca

É visível na alínea anterior, que a kpBuS transmite informação necessária ao bom desempenhar do trabalho dos colaboradores da kpBuS. Deste modo, torna-se compreensível que os colaboradores sintam a necessidade que a marca em que trabalham seja reconhecida (Erkmen, 2018). Através das perceções emitidas por **E1**, **E2**, **E6**, **E8**, **E9**, **E11**, **E12** pode-se considerar que corroboram com o autor: *“...é uma marca que não é nem conhecida nem reconhecida precisa de ganhar notoriedade”* ainda, numa perspetiva de que os clientes da kpBuS deveriam ter mais acesso ao trabalho desenvolvido: *“...primeiro porque ainda não somos conhecidos a nível da organização, falta-nos reconhecimento...Deveria haver mais publicidade tanto para nós no centro como para os nossos clientes como para o exterior”* e ainda *“...acho que deveríamos dar mais visibilidade ao nosso trabalho...”* e, *“...mesmo internamente seria interessante mudar esse paradigma para os nossos clientes...”*. Por fim, as perceções emitidas por **E17** que consegue dar um exemplo de experiência própria, permite corroborar com o que foi mencionado anteriormente: *“Pela experiência que eu tive nos EUA eles não tinham qualquer visibilidade do nosso trabalho e, na minha opinião deveríamos começar a fazê-lo”*.

Através da alínea seguinte, ir-se-á analisar a perceção que os colaboradores e os seus clientes internos têm sobre a marca kpBuS.

c) Imagem de marca do ponto de vista do colaborador e do cliente interno

Neste ponto foi notória a necessidade de reflexão quanto à imagem que os entrevistados têm sobre a marca kpBuS, facto que vai ao encontro de Irpan e Ruswanti (2020).

Na sua definição de imagem de marca, Low e Lamb (2000) consideram que esta passa por ser um conjunto de perceções mentais fundamentadas e emocionais o que corrobora com a perceção emitida por **E20** que vê a kpBuS como uma marca que lhe transmite *“frustração”*. Já pelos dados levantados de **E23** a kpBuS traduz-se num *“desafio”*. Ainda assim, a afirmação obtida de **E20** tende a contrariar Altaf, Iqbal, Mohd, Mokhtar e Sial (2017) e Sääksjärvi e Samiee (2012) pois, a imagem de marca nem sempre garante um pensamento positivo e a imagem pode ser vista como um indicador de qualidade. Pelo contrário, os dados levantados por **E21** corroboram com os autores pois considera que a interação que tem, no seu dia a dia, com a kpBuS lhe é: *“amigável, por causa das meeting em vídeo, eficiência e precisão. Não é*

100% eficiente...” ainda os dados levantados de **E22** consideram que a kpBuS é um fornecedor de dados importantes e de qualidade para a kp: *“como se fosse uma unidade produtiva, que fornece uma série de informação para o resto da organização. Fornece dados de qualidade ... potencial de harmonização...”*. Apesar de os dados levantados de **E24** darem a entender que esta não se consegue abstrair da kp para definir a kpBuS, também corroboram com Altaf, Iqbal, Mohd, Mokhtar e Sial (2017) pois o sentimento que tem em relação ao SSC é positivo: *“Não posso falar da kpBuS sem mencionar a kp. No geral a kp é líder de mercado em produtos farmacêuticos e nós somos conhecidos por causa disso. O SSC para mim é a qualidade de serviço”*.

Quanto aos colaboradores do SSC pode-se concluir que estes têm a imagem da marca kpBuS bastante vincada. As perceções emitidas por **E3** vão ao encontro de Islam e Rahman (2016) por fazer uma ligação entre o passado e o presente da marca pois considera que o facto de a kpBuS estar em constante mudança, faz com que, internamente, não seja vista com bons olhos: *“...uma marca focada no resultado, que tem vindo a mudar muito todos os anos e isso causa alguma degradação da marca internamente, mas está mais estável e sólida...”*. A imagem de marca, pode, também, ser o conjunto de ideias que estão associadas a um determinado serviço que leva à qualidade da mesma tal como é referido pelas perceções emitidas por 12 entrevistados que corroboram com Bibby (2011) e com Sääksjärvi e Samiee (2012): *“marca que mostra ser jovem.... com algum dinamismo”; “marca jovem, espírito empreendedor, com vontade de fazer mais, apesar de o mercado não a conhecer...”*; *“Marca que presta serviços de qualidade e rapidez apesar de ainda não ser a 100%”*; *“Acho que é uma empresa nova, é um bebé ainda, está numa fase de crescimento, não é efetivamente uma empresa madura”*; *“Temos de a construir porque ainda não está muito bem definida ..., mas enquanto marca pode melhorar bastante. Ainda estamos no zero, eu diria”*; *“...Vejo como uma entidade que veio para ajudar”*. Esta última afirmação concorda com **E19**: *“Eu não tenho uma equipa local. São o meu sistema de apoio, são a minha equipa de pesquisa”*. Por outro lado, as perceções emitidas de **E1**, **E7**, **E2**, **E18**, e **E7** consideram não estar aptos a responder a esta questão: *“Desculpa, mas não te sei responder a isso”, “É uma marca que sei pouco, porque tenho pouco contacto”* e *“Não te sei dar uma resposta justa a essa pergunta”*.

É possível comparar a marca kpBuS com uma outra marca disponível no mercado. Tal exercício permite uma análise diferente da análise anterior. Apesar de as respostas serem distintas umas das outras, verifica-se que, pelas perceções emitidas de **E19** e o **E22**, que tendem a ver o negócio como um *outsourcing* e não como um modelo de Serviços Partilhados - como refere Ulbrich (2006), são dois conceitos facilmente confundidos, a ver no ponto

seguinte desta secção de análise 5.3. alínea b), **E19**: “...como eu visualizo o centro de serviços de negócios seria algo com a ADP, é como uma empresa de outsourcing ... é um serviço específico, mas é um serviço financeiro específico. O serviço que eles tentam prestar é o mesmo que o do SSC. Eles estão a tentar ser uma entidade de outsourcing para fazer todas as atividades financeiras” e a afirmação obtida por **E22** corrobora com Chimona (2016), pois o negócio da kpBuS deveria ser equivalente ao de outra: “Para mim o SS deveria ser equivalente a uma consultora, a uma entidade externa que realmente dê um serviço, talvez não como uma consultora de assuntos concretos, mas sim como uma entidade de apoio fundamental para o resto da organização. Então para mim deveria funcionar como uma Deloitte ou uma 4 casas. Um tipo de entidade desse género. Eu acho que é o espelho onde nos deveríamos ver ou tentar refletir”. O **E21** para além de comparar a kpBuS com um “Skoda” pretende “ver um BMW” através da sua resposta, consegue-se observar uma tendência de desejo para o aumento da qualidade remetendo-nos para Cretu e Brodie (2007). Os dados levantados de **E23** refere-se, várias vezes, ao trabalho em equipa, comparando a kpBuS com um objeto como: “A caixinha dos ovos. Trabalhamos todos em separado e deveríamos trabalhar em conjunto”.

Na alínea d) da presente secção irão ser analisados os valores que os clientes consideram que a marca kpBuS deveria ter e os valores que os colaboradores kpBuS acham que a marca tem.

d) Os valores da marca do ponto de vista do colaborador e do cliente interno

Através do seu património, as marcas apresentam um conjunto de características que tendem a influenciar o comportamento do consumidor. Keller e Brexendorf (2019) e Davcik e Sharma (2015), argumentam que o poder de uma marca se encontra nas ideias que os clientes fazem, ao longo do tempo, através da sua experiência e das expectativas que vão criando quanto à qualidade que entendem sobre a marca; deste modo, os dados levantados de **E20** corroboram com os autores pois este tem a expectativa que a kpBuS tenha um melhor desempenho: “Gostaria que houvesse uma melhor clareza nas responsabilidades” e, no mesmo sentido, os dados levantados de **E23** consideram que a kpBuS tem de incentivar o trabalho em equipa para garantir uma melhoria do trabalho: “...nós somos um só. A kp está dividida em pequenos pedaços... nós precisamos mesmo de nos tornar um e, com isso, conquistar a confiança”. Dado que a imagem de marca tem o efeito profícuo no valor da marca e, deste modo, torna-se possível, através da análise dos clientes, perceber quais são as tendências em que a kpBuS se deverá focar tal como argumentam Ansary e Hasim (2017) e Özçifçi (2017), como se pode confirmar através dos dados obtidos por **E19**, **E21**, **E22** e **E24**: “Deveria ter o

valor de foco no cliente e qualidade de serviço... trabalho em equipa para melhorar o trabalho”; “...primeiro ter a equipa certa para melhorar a liderança e a comunicação” e; “atingir no futuro a eficiência e a precisão a 100%... garantir a manutenção de um bom relacionamento com as pessoas de todo o grupo”.

Tal como mencionado no capítulo referente ao estudo de caso (capítulo 4), a kpBuS é um SSC muito recente na organização. Portanto, a marca kpBuS é uma marca que se encontra em crescimento e, conseqüentemente, em constante mudança. No seu estudo, Kimpakorn e Tocquer (2009) argumentam que, muitas vezes, os valores que os colaboradores tendem a dar à marca em que trabalham, vão ao encontro da sua experiência de trabalho do dia-a-dia; tal facto que pode ser confirmado pelas percepções emitidas por **E17** pois consideram o bom ambiente de trabalho existente na kpBuS como o seu ponto forte: *“...O bom ambiente faz com que eu queira continuar a trabalhar aqui... aqui não há grandes sentimentos de competição...”*. No mesmo sentido, como se pode confirmar pelas percepções emitidas pelos entrevistados de **E1** a **E16**, percebe-se que estão com a constante preocupação na entrega de um serviço de qualidade e eficiente: *“profissionalismo, rigor, confiança”; “Interajuda apesar de que ainda pode ser muito mais desenvolvida”; “os valores são segurança, qualidade, performance e resultados”; “Qualidade, espírito de entrega, cumprimento de objetivos, querer ser parte...”; “...integridade, excelência, rigor, comunicação mais fluida e honesta ... apenas funcionam a 40%”; “Atenção às pessoas, está muito presente, apesar das muitas dificuldades ... as pessoas são ainda um valor e um foco muito importante para a empresa. A integridade, assumir os erros, clima de transparência e respeito. Espírito de equipa. Aceitar a diferença...”*.

De seguida, irá ser trabalhada a análise da **percepção sobre o conceito de Centros de Serviços Partilhados** em que irão ser abordadas três subcategorias. A subcategoria **foco no cliente** que permite perceber o contacto que os colaboradores têm com o cliente interno e como esse contacto é feito atualmente. A subcategoria **Centro de serviços partilhados ou um outsourcing?** permite saber se os clientes da kpBuS entendem a kpBuS como um parceiro de negócios ou se a veem como uma empresa de *outsourcing*. Ainda assim, irão estar expostos alguns **desafios da implementação de SSC** mencionados por Bergeron (2003), Ulbrich (2006), Mcivor, MCcracken e Mchugh (2011) e por MCcracken e MCivor (2013).

5.3. Perceção sobre o conceito de Centro de Serviços Partilhados

Um Centro de Serviços Partilhados, apesar de ser um serviço, tem características bastante particulares. Tal como Ulrich (1995) indica, um SSC é um modelo organizacional que funde as funções de negócio, passando a ser uma só unidade a fornecer serviços para o resto da empresa. Tais colaboradores da empresa são designados como clientes, clientes internos ou parceiros de negócio. Um dos conceitos que é facilmente confundido com o conceito de Centro de Serviços partilhados, é o conceito de *outsourcing*. Deste modo, torna-se indispensável ter conhecimento sobre a perceção dos clientes em relação a estes conceitos.

a) Foco no cliente interno

Uma das características dos Centros de Serviços Partilhados indicada por Schulz e Brenner (2010), é o foco no cliente interno o que leva a que os dados levantados pelos entrevistados **E1 a E18** corroborem com os autores pois os entrevistados têm, na sua maioria, um contacto diário com o seu cliente interno: *“Diariamente”, “Praticamente diário”; “Diariamente”; “Todos os dias”; “Diária” e; “Todos os dias”*. Já os dados emitidos por **E6 e E7** por se encontrarem em funções diferentes, indicam: *“...não tenho um contacto diário...”* e *“...não tenho contacto com clientes na minha função”*.

Tal como Ulrich (1995) e Ramphal (2013) referem que os clientes internos são colegas de trabalho dos colaboradores do SSC, pois estes trabalham na kp sendo de salientar que as perceções emitidas por **E2, E10 e E16** corroboram no sentido de se referirem aos seus clientes internos como colegas: *“Para mim não os considero clientes internos ...eu considero-os colegas”,* ainda *“...e com alguns colegas também já é fácil manter alguma relação...”* e *“a comunicação de um cash collector nunca é muito fácil com os colegas...”*, respetivamente.

Seguidamente, através da alínea b) da presente secção ir-se-á perceber se os clientes internos da kpBuS tendem a ver a kpBuS como um parceiro de negócios ou como um *outsourcing*.

b) Centro de Serviços Partilhados ou *Outsourcing*?

Já que os conceitos de SSC e *outsourcing* são conceitos facilmente confundidos, os clientes do SSC da kpBuS sentem, também eles, dificuldades no seu conceito concordando com Janssen e Joha (2006) como se pode comprovar pelos dados levantados através de **E21 a E24**; considerando que é necessário um esforço, por parte da kpBuS, para que sejam vistos

como um parceiro de negócios e não como um *outsourcing*: “...é visto como um *outsourcing*, particularmente pelos site controllers ... do ponto de vista das pessoas que não trabalham em site, que trabalham em análise dados, eles também veem o SSC como *outsourcing*”; “...é um *business partner*, mas acho que nos dias de hoje não se considera um *business partner*, ou seja, para mim acho que há um trabalho que tem de ser feito ainda nesse âmbito”. Em contrapartida, pelos dados levantados de **E19** e **E20** considera-se a kp como um parceiro de negócios a nível global: “Eu vejo o SSC como um parceiro de negócios global” e “Sim, eu acredito mesmo que a kpBuS é vista como um parceiro de negócios”. Considera-se fundamental lembrar que **E19** na alínea c) do ponto 5.2. aquando da comparação da marca, considerou a kpBuS como um *outsourcing*.

Através deste ponto, pode concluir-se que há uma falta de informação do SSC quanto ao seu conceito, ou seja, o seu propósito na organização. Assim, através da alínea c), ir-se-á perceber quais são os desafios enfrentados pelo SSC que fazem com que a kpBuS seja vista como um *outsourcing* e não como um parceiro de negócios a nível global que, por sua vez, prejudicam a satisfação do cliente interno.

c) Desafios que a kpBuS enfrenta que prejudicam a satisfação do cliente interno

Tal como Bergeron (2003) refere, há imensos desafios que os Centros de Serviços Partilhados enfrentam. Ao longo das entrevistas, foram mencionados os seguintes desafios propostos por Bergeron (2003):

- **Perda de emprego e perda de eficiência**

Para que o SSC fosse implementado, houve perda de emprego na organização, o que provoca descontentamento e desconfiança tal como os dados levantados por **E2** e **E23** indicam, corroborando com Bergeron (2003): “...não somos nenhum tipo de barreira e por vezes pensam assim, que nós lhe tiramos o trabalho” e “muitas pessoas perderam os seus empregos para que a kpBuS fosse implementada. Muitas dessas pessoas estavam na kp há mais de 30 anos...”. Neste sentido, há funções que existiam em toda a kp que, entretanto, foram canalizadas para o SSC facto que é comprovado pela definição de SSC de Quinn, Cook e Kris (2000), por exemplo. Ainda, é de salientar que esse evitar de duplicação de tarefas leva a ineficiências e perdas corroborando com Bergeron (2003) e com Knol, Janssen e Sol (2014) em que os dados que foram recolhidos através de **E22** e **E24** corroboram: “Para dar um bom serviço, não se pode estar a contar que o site vai dar apoio (que provavelmente vai dar), mas, são tarefas que foram transferidas para o SS e isso

gera uma certa frustração no Site...” e “...as coisas eram mais eficientes quando eles estavam aqui e estavam aqui a resolver as coisas connosco”.

- **Barreira linguística**

A kp encontra-se localizada em vários países do mundo o que faz com que a língua materna desses países não seja, necessariamente, o inglês. Acrescenta-se que, para além de haver línguas que não são fáceis de aprender, também há línguas em que há um número reduzido de pessoas que as falam. Tal como referem Bergeron (2003); Schulman, Harmer, Dunleavy e Lusk (1999) e; McCracken e McIvor (2013) na lista de desafios à implementação de SSC, as línguas são uma barreira, e, pode ser confirmado através das perceções obtidas de **E6, E9, E18 e E22**: *“...o suposto é o contacto ser em inglês... acontece com quase todos os outros países onde nem toda a gente tem um nível de inglês alto para se comunicar ... é fundamental termos equipas que realmente falem a língua local ...exemplo da Polónia e é uma limitação que a gente tem...”; “...há um problema com as línguas porque nem todos falam inglês ... às vezes tenho de andar a fazer transcrições de emails em polaco no Google tradutor e eu nunca sei se as traduções estão no sentido que a pessoa quis dizer ou não, e isso por vezes cria problemas” e; “...no meu caso a comunicação é muito fácil. Porque sei falar fluentemente o espanhol e o inglês e os meus clientes são espanhóis ...”. Para tal, os dados obtidos de **E18**, para as pessoas que têm problemas em comunicar em outra língua aconselham: *“...a barreira da língua, se alguém tem dificuldade a falar corretamente, expressar-se tão bem, essas pessoas devem levar o colega para o ajudar”.**

- **Estabelecimento de relações de confiança**

Para que a kpBuS se integre na kp como membro de equipa, há a necessidade de haver um incentivo à confiança como refere Bergeron (2003) e os dados recolhidos em **E2, E6, E12, E14, E16, E23 e E24** corroboram: *“...eu acho que a confiança deve ser a nossa grande conquista...”; “... fazer um follow up e ver o que já está resolvido e espaço para falar sobre outras coisas que as pessoas sentem e assim conseguir criar relações de confiança...”; “...há países que eu acho que não confiam em nós pelo facto de eles não saberem o que nós estávamos a fazer e o que tinha sido feito por nós” e; “... melhorar os relacionamentos interpessoais para aumentar e conquistar a confiança que é muito necessária”. Ainda pelos dados reunidos de **E14** através da sua experiência própria, considera que o facto de se ter deslocado ao escritório onde se encontra a sua equipa local, fez com que as relações de confiança aumentassem: *“o facto de ter estado em transição e ter conhecido as pessoas cara a cara cria logo uma outra empatia e outro tipo de ligação”.**

- **Diferenças culturais**

As diferenças culturais são um outro ponto considerado como um dos motivos para algumas das dificuldades existentes para com a comunicação com o cliente interno sendo que os dados conseguidos de **E2, E3, E5, E8, E9, E10, E11 e E17** corroboram com Bergeron (2003): *“...os americanos são pessoas fáceis de se falar. Os da Alemanha é muito mais difícil. As pessoas americanas são mais diretas”; “...a comunicação com a kp Alemanha é mais complicada do que com a kp Espanha em que é muito mais fácil a comunicação...”; “...a comunicação com o cliente interno nem sempre é fácil. Portanto, deveria ser ajustada a forma como se transmite a mensagem”*. Assim, as percepções obtidas de **E9** fazem referência à sua experiência de modo a corroborar com os entrevistados e com o autor mencionados anteriormente: *“...como vivi em Espanha conheço melhor as culturas e a forma como as pessoas “funcionam””*.

- **Pouca receptividade à mudança**

Um outro desafio viável de ser acrescentado é a pouca receptividade à mudança mencionado por Ulbrich (2006), Mcivor, MCcracken e Mchugh (2011) e ainda por MCcracken e MCivor (2013). Já na revisão de literatura é bem visível que as pessoas não aceitam as mudanças com leveza, não é fácil quando há mudanças, porque as pessoas habituam-se a uma determinada forma de trabalho como é provado pelos dados levantados através de **E19, E20 e E23** que corroboram com os autores: *“Isso exigirá comunicação em equipa, com os sites locais no SS para que concordem com as mudanças”; “..., quando a kpBuS foi implementada no grupo, não foi apenas uma introdução, foi também uma grande mudança”; “Mudanças foram feitas em diversas áreas, departamentos... acho que as pessoas ainda estão na bolha. Departamentos têm nomes, as pessoas não aceitam mudanças (daí a bolha) e eles estão naquela pequena bolha em que renegam pequenas mudanças ...é difícil mudar as mentalidades”*.

- **Falta de conhecimento do SSC da kpBuS pela kp**

Um outro desafio mencionado ao longo das entrevistas diz respeito a Schulman, Harmer, Dunleavy e Lusk (1999): falta de conhecimento do SSC da kpBuS pela kp. Os autores têm em consideração que, quando acontecem mudanças na empresa, estas devem ser feitas com cautela, devendo dar a oportunidade às pessoas de oferecerem iniciativas para melhorar o trabalho e, essencialmente deve ser-lhes explicado o funcionamento da empresa. Como é perceptível, o funcionamento da kpBuS não é de conhecimento de todos, ou seja, as pessoas não percebem o seu papel, as suas funções e os seus objetivos como se pode comprovar através da resposta dada por **E19** que sente a necessidade de ver resposta às questões: *“qual é a relação de parceria? Qual é a responsabilidade dessa unidade de negócio? Qual é a*

responsabilidade dos site controllers locais? Quais são as responsabilidades do grupo? O que nós, todos juntos, como financeiros, fazemos? Quais são as responsabilidades do grupo? Penso que aqui estão as grandes dificuldades, as confusões” acrescentado ainda que “Penso que há muitas melhorias com foco no SSC que, realmente, precisamos. Mas também acho que há uma compreensão limitada para que haja impacto ao nível local ...” e ainda as respostas obtidas por E20, E21 e E23 que corroboram com os autores no sentido de que: “...primeiro eu acho que os sites devem ter conhecimento das políticas, do trabalho que tem sido feito ... Um parceiro de negócios precisa de fazer todo esse tipo de coisas...”; “... melhorar a organização e perceber as tarefas de cada pessoa e quem reporta a quem ... para sabermos como devemos falar quando precisamos”; “...primeiro acho que deve haver uma maior organização e haver um local em que se perceba o que realmente é feito no SSC...”.

Há dois desafios que a kpBuS enfrenta, que foram mencionados por alguns colaboradores e por alguns clientes:

- **Elevada rotatividade do SSC**

Colaboradores a ingressarem e a saírem da kpBuS constantemente, faz com haja confusão na mente dos colaboradores e dos clientes internos tal como indicam os dados levantados através de E2, E4, E6, E10, E15, E16, E18, E21 e E22 e que vão ao encontro de um dos desafios propostos por Bergeron (2003), ou seja, um dos motivos pelo não estabelecimento de relações de confiança é a elevada rotatividade no SSC da kpBuS: *“O SSC tem muita rotação o que prejudica o meu trabalho porque muitas vezes quero resolver um problema com a pessoa X e quando vou a ver essa pessoa já não está lá, e não sei com quem tenho de falar”; “O facto de o SSC ter muita rotação também não ajuda, nem a nós nem aos clientes, é confuso às vezes” e; “Muitas vezes nós não temos bem a noção de quem está num determinado departamento, o que faz o quê, e os nossos clientes também têm essa dificuldade, não somos só nós dentro do SSC porque há uma rotatividade muito grande e depois não há essa noção”.*

- **Falta de contacto pessoal**

Dado que os colaboradores kpBuS se encontram em Portugal e que os seus clientes se encontram em diversos locais do mundo, é de considerar que a parte relacional tem de ser modificada, ou seja, tem de haver um conjunto de iniciativas que façam com que os clientes e os colaboradores se aproximem, de modo a haver um aumento das relações de confiança corroborando com Bergeron (2003) com é indicado pelas percepções projetadas por E20, E21, E22, E23 e E24: *“...eles (os sites) precisam mesmo de ver as pessoas a falarem umas com as outras ...quando eu conheço pessoalmente eu sinto-me mais confiante em relação a elas....”;*

“...ter acesso às pessoas para esclarecer dúvidas.... e depois realmente dar resposta num prazo, também, razoável. Eu desconheço as pessoas. Eu não quero dizer que as pessoas não queiram saber. Eu quero dizer que provavelmente não conseguem dar resposta porque estão com outras tarefas...” e; “...depois de conhecer as pessoas pessoalmente que é fundamental para se conseguir criar relações de confiança e para se perder o “medo” de perguntar”.

Neste ponto verifica-se que há um largo conjunto de desafios que a kpBuS e os seus clientes enfrentam que precisam de ser colmatados. Através da implementação de estratégias de longo prazo tal como Taylor (2010) indica, será possível contornar os maiores desafios da kpBuS; melhorar a perceção que, tanto os colaboradores como os clientes têm sobre a marca; melhorar a comunicação atualmente existentes e; aumentar a satisfação do cliente como se poderá verificar através das estratégias de comunicação de marketing.

Por fim, a categoria **Estratégias de Comunicação Integrada de Marketing** que se encontra dividida em quatro subcategorias. A primeira, referente à **publicidade**, leva-nos a entender a necessidade de que os colaboradores e os clientes internos têm em relação a conhecer o lado mais humano do SSC. De seguida, o **site** permite perceber que, para além da necessidade de conhecer as pessoas do SSC, também é fundamental saber quais são as suas tarefas. A terceira subcategoria são as **redes sociais** que vão ao encontro da notoriedade da marca e, por fim, os **eventos**, que permitem juntar as pessoas para que estas se conheçam, troquem conhecimentos e melhorem a comunicação e o trabalho entre as partes.

5.4. Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing

No seu dia-a-dia, os colaboradores e os clientes têm uma comunicação via email, teams e telefone. No entanto, sugere-se que haja uma comunicação mais interativa que permita influenciar os clientes e os colaboradores face à kpBuS como indica Ali (2019). Assim, de entre as 8 estratégias de comunicação de marketing desenvolvidas por Kotler e Keller (2006) são consideradas para o presente trabalho a publicidade, os eventos e as experiências, o marketing digital e a redes sociais.

a) Publicidade

Armstrong e Opresnik (2018) referem que a *newsletter* é um meio bastante aliciante de publicitar uma empresa, permitindo criar fortes vínculos entre o cliente e a marca tal facto pode ser confirmar através dos dados recolhidos por 21 entrevistados entre **E1** a **E24** pois

todos eles sentem interesse quanto à *newsletter*: “Sim”; “Eu acho que isso seria muito interessante”; “Sim, acho que é útil” e; “a *newsletter* é uma ótima ideia”.

Sendo a *newsletter* uma forma de publicidade, Kumer e Grupta (2016) e; Mortimer e Laurie (2017) consideram que a *newsletter* permite dar a conhecer a empresa aos seus clientes e, também, ter um maior conhecimento ao nível das pessoas que lá trabalham, o que leva a que os dados levantados por **E19**, **E20**, **E21**, **E22**, **E22** e **E24** corroborem com os autores pois estes veem a *newsletter* como uma forma de poderem colmatar dois dos seus principais problemas com a kpBuS: “conhecer a equipa: uma pequena fotografia com um parágrafo sobre cada pessoa, e isto é o que ela faz por ti. Isto poderá ajudar bastante”; “...entrevistas a alguém da empresa, escrever sobre o que essas pessoas fazem, o que mais gostam...” e; “... algumas mudanças, o que fazem por nós. Coisas que podem ser boas para nós ... apenas quem somos, o que fazemos ... esse tipo de coisas”.

Os colaboradores da kpBuS sentem a necessidade de que os seus clientes conheçam e reconheçam o seu trabalho; de ter uma relação de trabalho mais pessoal com os seus clientes para conseguirem o aumento da confiança entre as partes e, por fim; o aumento da notoriedade da kpBuS. Deste modo, a *newsletter* é uma forma que permite que isso aconteça. Os dados obtidos pela análise das entrevistas de 17 dos colaboradores da kpBuS, corroboram com Kumer e Grupta (2016), Mortimer e Laurie (2017), King e Grace (2010) e Ali (2019): “...atividades desenvolvidas, mudanças, alterações nas equipas, sugestões de futuro”; “Gostava de ver os projetos que são feitos porque por vezes não estamos tão envolvidos.... Uma *newsletter* iria ser importante. Perceber os ganhos de eficiência...”; “Poderia haver uma parte dedicada às pessoas para nos podermos conhecer melhor”; “Acho que devia haver um espaço de leitura dedicada ao nosso serviço”; “...As equipas, fazer um “who is who”, por exemplo”; “o kpconnect ...acho que é muito importante...”; “Eu concordo com a questão de os nossos clientes internos nos conheçam melhor”. É de salientar que a *newsletter* poderia ir, também ao encontro de Lings e Greenly (2005) no sentido de que as pessoas deveriam ser parabenizadas pelas suas conquistas sendo as afirmações referenciadas por **E8** e **E16** que corroboram com os autores: “...Realizações profissionais, pessoais...”, “...as vitórias...”.

Através da **OP2**, pode-se verificar o grande interesse existente por parte dos colaboradores na participação da kpBuS na *newsletter* do grupo kp para que se consiga promover na empresa e os colaboradores da kpBuS.

Para que a informação sobre a kpBuS esteja disponível para a organização é necessário ter um local que seja acessível e de acesso a todos os membros como é a intranet, como se irá verificar no ponto seguinte.

b) Site

Há uma necessidade de conhecer as pessoas do SSC e de a kpBuS ser vista como um parceiro de negócios e não como um *outsourcing*. Através da intranet da kp, os clientes internos da kpBuS poder-se-ão munir da informação necessária para que isso se verifique.

A intranet irá ser o meio viável para o presente estudo pois é um local que é de uso exclusivo dos funcionários da kp, sendo um meio bastante atrativo e interativo pois permite criar uma relação de maior proximidade entre a empresa e os seus clientes internos tal como referem Wymbs (2011) e Baltes (2015) e os dados recolhidos através de **E19** a **E24** corroboram com os autores: “... acho que poderiam ser apresentadas as informações gerais sobre o SSC. A melhoria da comunicação na newsletter e na intranet pode vir a ser valiosa. Acho que os locais e o SSC precisam de se conhecer melhor para que se consigam entender”; “Fotografias e alguma informação sobre as pessoas...” e; “...acho que o que está em falta é conhecer um organigrama das pessoas, disponível no site ... acho que é fundamental termos cara às pessoas. Saber quem reporta a quem, com quem eu estou a falar, se eu precisar de falar com o chefe desta pessoa a quem eu posso ir...”.

Ainda, é visível através das entrevistas que os colaboradores da kpBuS sentem a necessidade de que a empresa em que trabalham seja reconhecida. Deste modo, alguns dos entrevistados referiram as redes sociais como uma forma de isso poder acontecer.

c) Redes sociais

Wymbs (2011); Ashley, Tuten (2014) e; Murdough (2009) argumentam que os meios digitais permitem que sejam criados vínculos entre os clientes e os colaboradores podendo também haver promoção do trabalho realizado internamente e, assim, fazer uma gestão dos seus clientes e pela análise das afirmações obtidas por **E3**, **E5**, **E7**, **E8**, **E11**, **E14**, **E15**, **E16**, **E17** e **E19** corroboram com os autores pois: “Nós estamos por dentro da história dos Serviços Partilhados, mas as outras pessoas não. E não falo só em pessoas externas à kp, falo também, de pessoas internas como os nossos clientes”; “...Por um lado, mostrarmos os nossos projetos aos nossos clientes e que somos pessoas de confiança; por outro, dar-mo-nos a conhecer à comunidade”; “os nossos clientes e outras pessoas teriam acesso à informação e seria uma

*ferramenta essencial para promovermos um bocadinho daquilo que é feito internamente...”; “...tenho conhecimento de muitas atividades da kp através do LinkedIn ... e já vi lá presentes empresas da kp a promoverem-se”. Pelo contrário, as perceções obtidas de **E5**, **E18** e **E21** consideram as redes sociais como não sendo de interesse para a kpBuS e para os seus clientes: “Eu costumo dizer que o LinkedIn é a base de dados de alguém... apenas uma boa fonte de recrutamento...”; “...não sei até que ponto faria sentido criar um LinkedIn..., mas acho que não é necessária a criação do LinkedIn porque não sei se conseguiríamos chegar a toda a gente. Criar redes sociais ou LinkedIn acho que não é a melhor forma de o fazer...” e; “o conteúdo teria de ser de carácter de trabalho ... mostrar o centro, um bocado dos nossos projetos ... não podemos correr o risco de ser mal interpretados pelas outras empresas kp”.*

No entanto, através da **OP1** pode-se considerar que as redes sociais não têm grande interesse para a kp pois, as pessoas que trabalham na kp não as veem com bons olhos. No momento em que a kpBuS foi criada, e na tentativa de se mostrar à organização, teve algumas participações no LinkedIn da kp, que obtiveram o resultado contrário ao que seria esperado por parte da kpBuS.

Através da alínea seguinte, irá ser analisada a Estratégia de Comunicação de Marketing de maior interesse por parte dos entrevistados: os eventos.

d) Eventos

Os dados levantados pelos entrevistados **E19** a **E24** mostram que os clientes internos se encontram interessados quanto à realização e participação em eventos na kpBuS para que a interação entre os clientes e a kpBuS aumente de forma significativa, e corroboram Kotler e Keller (2016): “Para mim, isso ía ajudar bastante”; “Sim, claro” e; “Sim, isso é mesmo interessante”.

Ainda, Kotler e Keller (2016) e Zarantonello e Schmitt (2013) referem que os eventos permitem que as partes se juntem, havendo uma maior interação entre a kpBuS e os seus clientes internos, permitindo, assim, um aumento das relações interpessoais como comprovam os dados obtidos em **E2** e **E7** e ainda em **E20** a **E24**: “contacto pessoal é essencial e normalmente tem um impacto positivo na organização e no negócio”; “as pessoas trabalham melhor quando se conhecem pessoalmente”; “ter algumas sessões de formação com elas seria ótimo!” e; “O ideal era que as pessoas se conhecessem pessoalmente, pois assim tens uma ideia diferente das pessoas em vez de ser só por telefone ou email...”. Para além de os eventos permitirem que os clientes e os colaboradores da kpBuS se conheçam pessoalmente, é

possível haver um acréscimo de diálogo que permite perceber as ideias de cada um, o que é que está a acontecer para que os objetivos não sejam cumpridos assim como, iniciativas de melhoria que, muitas vezes, apenas é possível após haver interação entre as partes, que leva ao aumento da confiança, tal como se pode verificar pelos dados emitidos por **E7, E8, E9, E15, E18, E22, E23** que corroboram com Harmeling, Moffett, Arnold e Carlson (2017): “... *acima de tudo perceber a opinião de cada um, para ver os problemas que se podem melhorar em cada unidade*”; “...*deveria haver um local em que pudéssemos falar sobre novas ideias. Para pudermos melhorar*.”; “...*devemos ter um espaço para sugestões, iniciativas*”; “...*dar a oportunidade aos profissionais de se envolverem. Há pessoas que provavelmente têm imensas capacidades e potenciais que devem ser desenvolvidos e trabalhar e puxar por elas ...*” e “*as pessoas precisam de ouvir, não devem ter medo de dar as suas opiniões ..., deves-te sentir bem para falar*”.

Os entrevistados acrescentam algumas ideias do que poderia ser implementado pela kpBuS para a realização dos eventos. Para tal, os dados obtidos por **E19** e **E20** consideram essencial haver um maior envolvimento entre o cliente interno e o SSC: “...*há muita coisa específica sobre a minha equipa que eu só vejo o resultado final e isso torna muito difícil fazer planos...*”; “*perceber como é que o trabalho tem vindo a ser feito*”. Considera-se fundamental que os *site controllers* deveriam ter um maior contacto com a organização e que deveria haver transferência de conhecimento entre as partes como referem os dados levantados em **E1, E3, E15** e de **E21** a **E24**: “... *definir obrigatoriedade dos team managers terem formação em site para perceberem do negócio e do que traz valor à kp para perceberem algumas das dificuldades...*”; “...*podíamos ter sessões de formação no SSC ... queremos estar todos no mesmo patamar. Temos todos de perceber o porquê de as políticas terem sido aplicadas. Os sites que não se encontram no SSC devem explicar como fazem a sua contabilidade*”; “*eu diria que devia haver workshops onde as pessoas se deslocassem para ver como estamos organizados...*”; “*seria essencial haver workshops de liderança, parte comercial e motivação*”. Ainda, deverá haver uma alteração no modo como as pessoas se contactam como referem os dados alcançados através de **E11**: “*o discurso deve ser ajustado, entre a equipa e os managers. Se não o fizermos a mensagem pode não ser captada da melhor forma ...ainda para mais quando é enviada por email devido à interpretação. Por isso, em situações importantes o email não acho que seja o método mais correto de comunicação. A mensagem deveria ser mais clarificada, estruturada, curta, direta. É preferível uma reunião de 5 minutos do que um email de duas páginas*”.

Através da **OP2** pode-se verificar que os eventos são bastante apelativos para que haja uma melhoria da satisfação do nosso cliente, ou seja, o centro é muito recente e a

proximidade é muito importante para melhorar as relações e o trabalho, aumentando a interação entre o cliente e a kpBuS.

No capítulo seguinte, ir-se-á abordar a estratégia de comunicação para a kpBuS. Através do cruzamento de dados entre a revisão de literatura e a análise das entrevistas, espera-se desenhar a melhor estratégia que irá colmatar os pontos fracos obtidos através da análise das entrevistas, referentes à comunicação entre o SSC e os seus clientes internos.

6. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

No corrente capítulo, apresentar-se-á a estratégia de comunicação ponderada para a *Klöckner Pentaplast Business Center*. A estratégia será delineada por meio do cruzamento da revisão de literatura com o resultado da análise das entrevistas.

Conforme analisado no capítulo anterior, foi possível concluir que os meios com maior influência no aperfeiçoamento da comunicação entre as partes e, conseqüentemente, o reforço da satisfação e da notoriedade da marca são os eventos, o marketing digital, as redes sociais e a publicidade. Apesar de alguns colaboradores e de um cliente terem abordado como viável a participação da kpBuS no LinkedIn (redes sociais) da organização, considera-se que esse meio não é considerável para o presente estudo.

Seguidamente, abordar-se-ão as ações implementadas no decorrer do estágio, os pontos fortes e fracos do SSC conseguidos através da análise das entrevistas, o plano de ação e, por fim, a orçamentação.

6.1. Pontos fortes do SSC

Os pontos fortes que mais se destacam nas entrevistas são:

- Reuniões regulares (via *teams*) com a câmara ligada;
- Transparência dos *team leaders* com as suas equipas;
- Boa comunicação entre os departamentos;
- Capacidade de harmonização;
- Trabalhadores com boas qualificações.

6.2. Pontos fracos do SSC

Os pontos fracos do SSC que mais se destacam ao longo das entrevistas são:

- Utilização do email em excesso;
- Fraco conhecimento das pessoas que trabalham no SSC e das respetivas tarefas;
- Comunicação pouco clara com o grupo;
- Fraca organização;
- Fraca eficiência nas linhas de *managers* e *team leaders*;
- Pouco envolvimento dos *site controllers*;
- Elevada rotatividade;

- Fraca proactividade;
- Pouco conhecimento de outras línguas, para além do inglês, como é o caso do polaco e do alemão.

Através dos três meios de comunicação mencionados anteriormente, pretende-se que a kpBuS ultrapasse os seus pontos fracos. De seguida, irá ser apresentado o plano de ação.

6.3. Plano de ação

6.3.1. Ação- Publicidade

Tendo em consideração o cruzamento da revisão de literatura e o resultado da análise das entrevistas, propõe-se a realização de duas ações que têm como crucial objetivo dar a conhecer as pessoas do SSC. Estas duas ações têm como base o kpconnect- *newsletter* do grupo em que é feita uma apresentação dos colaboradores da empresa. A **ação 1** explana a necessidade de haver uma *newsletter* exclusiva para o SSC. Essa *newsletter*, que deverá ser idêntica à kpconnect, através de um “*who is who*”, uma pequena entrevista, possibilita conhecer o lado mais humano do SSC e, também, saber a opinião dos colegas relativamente ao local em que trabalham. A **ação 2** centra-se na necessidade de os clientes conhecerem o lado mais humano do SSC. A participação do SSC na kpconnect será essencial para que a organização conheça o lado mais humano do SSC e para que este se consiga integrar na organização.

Tabela 5- Ação 1 kpBuSconnect

AÇÃO 1

KPBUSCONNECT

DESCRIÇÃO	Lançamento de uma newsletter trimestral com a apresentação de um colaborador da kpBuS. Esta newsletter deverá conter questões de carácter pessoal e outras relacionadas com o trabalho, como é exemplo, mostrar o que essa pessoa mais aprecia fazer nos seus tempos livres, o que é para ela a kpBuS, quais os seus objetivos para o futuro e ideias de melhoria, por exemplo.
OBJETIVOS	• Aumentar a proximidade entre as pessoas; • Aumentar a notoriedade do SSC; • Dar a conhecer o lado mais pessoal dos colaboradores; • Fazer com que os colaboradores se envolvam com a marca kpBuS.

Tabela 6- Ação 2 kpconnect

AÇÃO 2

KPCONNECT

DESCRIÇÃO	Participar em três kpconnect por ano para dar a conhecer o lado mais pessoal do SSC. As questões devem ir ao encontro das que são normalmente realizadas pelo grupo, devendo haver o acréscimo de questões sobre o local de trabalho, como por exemplo: O que significa para ti trabalhar na kpBuS?
OBJETIVOS	• Aumentar a proximidade entre as pessoas do SSC e as do grupo; • Dar a conhecer o lado mais pessoal dos colaboradores do SSC; • Aumentar a notoriedade do SSC.

6.3.2. Ação- Eventos e experiências

Os eventos são referidos pelos entrevistados como uma forma de haver um maior contacto pessoal entre o colaborador e o cliente. Estas convenções permitem que haja um contacto mais pessoal, transferência de conhecimento, melhoria do trabalho e, através deles, provar que o trabalho em equipa é o cerne para que tudo isso seja possível. A **ação 1** tem na sua essência demonstrar que, para que os colaboradores consigam entregar um melhor serviço aos seus clientes, os *managers* e os *team leaders* devem dar-lhes garantias de futuro e de melhorias do trabalho no presente. A **ação 2** prende-se com um maior envolvimento entre os *site controllers*, a kpBuS e a kp. Os *sites* devem ter uma maior oportunidade de se envolverem nos projetos, de terem as suas expectativas alinhadas e de terem todos os seus conhecimentos no mesmo nível. A **ação 3** explana a necessidade de fortalecer um ponto forte para eliminar um ponto fraco. O facto de estas pessoas não se conhecerem pessoalmente e de não trabalharem no mesmo escritório intensifica o número de emails, o que acaba por constituir uma barreira. Portanto, deve-se fomentar as reuniões e utilizar, o mais possível, o telefone, principalmente em situações mais complexas. A **ação 4** refere-se à falta de documentação das pessoas que estão em transição e dos respetivos procedimentos. Se não houver documentação, haverá uma grande desorganização quanto às tarefas de cada um, e a pessoa que vai ingressar na kp ou na kpBuS vai enfrentar problemas.

Tabela 7- Ação 1 Os colaboradores da kpBuS

AÇÃO 1 OS COLABORADORES DA KPBUS	
DESCRIÇÃO	<i>Managers/team leaders</i> devem organizar uma reunião mensal com as suas equipas em que temas do seu dia a dia sejam debatidos, nomeadamente os objetivos alcançados. Os colaboradores que alcançaram os seus objetivos devem incentivar os colegas e partilhar com eles o que fizeram de inovador. Os <i>managers/team leaders</i> devem questionar as suas equipas quanto aos problemas que têm vindo a enfrentar e indagar sobre uma eventual ideia para que essa situação seja invertida, perceber os <i>workshops</i> e as sessões de formação que os seus colaboradores precisam para poderem desenvolver profissionalmente e

	também apresentar os objetivos que a kpBuS tem para eles para o futuro.
OBJETIVOS	• Aumentar a satisfação dos colaboradores kpBuS; • Aumentar a notoriedade da marca kpBuS; • Aumentar a relação entre os managers e os team leaders com as suas equipas; • Aumentar as ideias sobre o futuro.

Tabela 8- Ação 2 Envolvência com os site controllers

AÇÃO 2 ENVOLVÊNCIA COM OS SITE CONTROLLERS

DESCRIÇÃO	Organizar quatro <i>workshops</i> com os sites em que seja promovido o conhecimento do trabalho por eles realizado, no sentido de se perceber melhor o negócio e o que traz valor para a kp. Deve ser feita uma revisão à política <i>intercompany</i> com os sites para que estes se sintam envolvidos. É fundamental perceber o papel dos <i>sites</i> , as suas expectativas, os problemas que têm no seu dia-a-dia, assim como compreender as ideias que contribuam para melhorar o seu trabalho. Os <i>sites</i> que não se encontram no SSC devem explicar como fazem a sua contabilidade aos <i>sites</i> do SSC para que os conhecimentos estejam alinhados, isto é, para que todos estejam no mesmo nível.
OBJETIVOS	• Aumentar a envolvimento dos <i>sites</i>; • Melhorar o conhecimento das tarefas de cada um; • Aumentar o conhecimento sobre o trabalho dos <i>sites</i>; • Igualar o conhecimento dos <i>site controllers</i> de dentro e de fora da kpBuS.

Tabela 9- Ação 3 Comunicação e proactividade

AÇÃO 3 COMUNICAÇÃO E PROATIVIDADE

DESCRIÇÃO	Deve ser marcada uma <i>call</i> pelos <i>managers/team leaders</i> com as suas equipas com o objetivo de que as pessoas sejam incentivadas a substituir o <i>email</i> pelo telefone ou por uma pequena reunião via <i>teams</i> . Muitas vezes, um problema pode não ser resolvido facilmente, ou nem tão pouco, ser resolvido porque o <i>email</i> não o permite, o que poderia ser colmatado eficazmente e de uma forma célere por meio de uma chamada ou uma reunião. É relevante ser explicada e incentivada a importância de que as pessoas, quando estão ausentes, devem deixar uma mensagem instantânea “Estou fora; volto em...”. Caso a ausência seja de alguns dias/semanas, essa mensagem deve fazer-se acompanhar pelo contacto de um colega que o possa substituir.
OBJETIVOS	• Aumentar a satisfação dos clientes kpBuS; • Aumentar a confiança entre as pessoas; • Diminuir problemas de grande dimensão; • Diminuir tempos de resposta; • Aumentar a proactividade;

- Aumentar a relação entre os *managers* e os *team leaders* com as suas equipas.

Tabela 10- Ação 4 Transições

AÇÃO 4 TRANSIÇÕES

DESCRIÇÃO	Um membro de cada equipa deve ter uma formação para que esteja responsável em documentar as pessoas em transição e os respetivos procedimentos. Deve haver garantias que a documentação seja feita e analisada. Caso não haja documentação, pode gerar-se confusão entre as pessoas que estão na empresa, e a pessoa que vai ingressar vai enfrentar problemas.
OBJETIVOS	• Reduzir a confusão sobre as tarefas; • Reduzir os problemas que as pessoas que entram iriam enfrentar.

6.3.3. Ação- Marketing digital

De forma a colmatar os problemas que existem devido à falta de conhecimento das pessoas que ingressam na organização e das pessoas que saem, assim como as tarefas de cada um e, ainda, associar um nome a uma cara, eis que surge a Intranet, um local acessível a todos os elementos da organização kp.

Tabela 11- Ação 1 O Share Service Center

AÇÃO 1 O SHARE SERVICE CENTER

DESCRIÇÃO	Criar uma página na Intranet sobre o SSC onde esteja descrita a história do SSC, um organigrama completo e atualizado da kpBuS, com a fotografia de todos os elementos e em que estão descritas as suas tarefas; mostrar a envolvimento do SSC e fazer um <i>follow up</i> dos projetos em que o SSC está envolvido.
OBJETIVOS	• Aumentar a notoriedade do SSC; • Melhorar o conhecimento das pessoas do SSC e as respetivas tarefas.

6.3.4. Pontos fracos vs. plano de ação

O plano de ação elaborado tem como objetivo anular os pontos fracos. Através da figura 13- ações vs. Pontos fracos- pode-se comprovar os pontos fracos que são eliminados pelas ações anteriormente mencionadas.

Tabela 12- Ações vs. Pontos fracos

Pontos fracos	AÇÃO
Utilização do email em excesso;	Eventos: Ação 3
Fraco conhecimento das pessoas que trabalham no SSC e das respetivas tarefas;	Eventos: Ação 4; Kpconnect e kpBuS connect; Marketing digital: o SSC
Comunicação pouco clara com o grupo;	Eventos: Ações 2 e 3
Fraca organização;	Eventos: Ações 3 e 4
Fraca eficiência nas linhas de <i>managers e team leaders</i> ;	Eventos: Ações 1 e 3
Pouco envolvimento dos <i>site controllers</i> ;	Eventos: Ação 2
Elevada rotatividade;	-
Fraca proactividade;	Eventos: Ação 3
Pouco conhecimento de outras línguas, para além do inglês, como é o caso do polaco e do alemão.	-

6.4. Orçamentação

Por motivos de pandemia mundial considera-se que os eventos se irão realizar por vídeo conferência o que leva a um custo de zero euros para a organização. No entanto, para o evento “transições” tem de se contratar um formador instruído nesse assunto. O valor do formador por hora é de 50€. Para o efeito, considera-se a duração da formação de 3 horas o que apresente um custo de 150€.

7. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo compreender a estratégia de comunicação que melhor assenta no domínio da kpBuS de modo a aperfeiçoar a perceção que os clientes internos têm da marca e, consequentemente, aumentar a sua satisfação. Por forma a responder a este objetivo, selecionou-se e analisou-se literatura de relevância para o tema em questão e procedeu-se ao levantamento de dados de modo a analisar a estrutura interna da kpBuS. De seguida, foram recolhidos dados através de uma entrevista aos colaboradores da kpBuS e aos respetivos clientes internos. O cruzamento de todos os critérios de análise permitiu definir a melhor estratégia de comunicação para alcançar o objetivo pretendido.

Deste modo, o presente capítulo divide-se em três secções. A primeira é referente à resposta aos objetivos da investigação. De seguida irão ser indicados os contributos teóricos e práticos do estudo e, por fim, sugestões para investigações futuras.

7.1. Resposta aos objetivos da investigação

A *Klöckner Pentaplast Business Center* é o centro de serviços partilhados da *Klöckner Pentaplast*. É notório que há a necessidade de que a marca seja reconhecida e de que a comunicação entre a kpBuS e o seu cliente seja melhorada. O centro de serviços partilhados da kpBuS congrega as condições para que os trabalhadores tenham disponíveis todos os meios necessários de forma a aumentarem os seus conhecimentos, e, desta forma, a satisfação do cliente seja melhorada. A metodologia qualitativa foi, sem dúvida, a mais acertada para a presente investigação. Alguns entrevistados mostraram-se bastante contidos nas suas respostas, havendo questões às quais se recusaram a responder, principalmente as relativas à marca. Ainda, através das 18 entrevistas realizadas aos colaboradores e 6 dos seus clientes internos, à análise documental disponibilizada, e através da observação participante, foi possível responder aos objetivos específicos. Ainda assim, o complemento das entrevistas dos colaboradores da kpBuS com as dos clientes internos tornaram-se fundamentais, pois é interessante verificar que muitos deles entram em concordância e que, no fundo, o que um lado sente como ponto fraco o outro também o sente.

O primeiro objetivo específico procura perceber quais os meios de Comunicação Integrada de Marketing que permitem construir a marca kpBuS como uma marca de sucesso. Os entrevistados consideram a *newsletter*, os eventos e a intranet como os três meios que podem colmatar os problemas de comunicação atualmente existentes. Por um lado, os

colaboradores do SSC sentem necessidade de conhecer melhor os colegas, o que leva à sugestão de uma *newsletter* exclusiva da kpBuS sobre os seus colaboradores. Por outro lado, devido à falta de contacto pessoal entre os colaboradores da kpBuS e os seus clientes, leva a que haja necessidade de que a kpBuS tenha uma participação na kpconnect. Através da OP2, verifica-se um grande interesse por parte dos colaboradores na participação da kpBuS na *newsletter* do grupo kp para que a empresa seja promovida- ver anexo VIII. Efetivamente, a falta de contacto pessoal faz dos eventos a estratégia mais desejada por todos os entrevistados. Tal estratégia permite que, em conjunto, colaboradores e clientes aprendam a trabalhar em equipa: a transferência de conhecimento, a envolvência dos *site controllers*, a procura de aumento de proactividade, o aumento de marcação de reuniões e da procura do telefone para a resolução de problemas, aproximam, exponencialmente, as partes. Assim, para além de aumentar a satisfação do cliente, faz com que o SSC seja, de facto, visto como um parceiro de negócios a nível global. Ainda no âmbito da OP, pode verificar-se que os eventos são bastante apelativos para que haja uma melhoria da satisfação do cliente, ou seja, o centro é muito recente e a proximidade é muito importante para melhorar as relações de trabalho. No mesmo sentido, a intranet permite haver uma envolvência entre os colaboradores e a kpBuS através da história do SSC, o motivo da sua implementação e uma linha temporal em que mostre o patamar da kpBuS inicial e atual e; um *overview* dos projetos em que se encontra envolvida. Acrescenta-se um organigrama dos colaboradores do SSC, completo e atualizado, sempre que se justifique, acompanhado de fotografia e das respetivas tarefas.

O segundo objetivo específico pretende diagnosticar a satisfação entre o cliente e a kpBuS. Através do resultado das entrevistas, pode perceber-se que a satisfação, apesar de ter melhorado desde a implementação do SSC, ainda não é a ideal. É um imperativo que os colaboradores da kpBuS recebam uma maior formação/workshops para que possam melhorar o seu trabalho e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos seus clientes. Os principais problemas existentes na kpBuS que se considera serem responsáveis pela diminuição da satisfação do cliente, para além dos pontos fracos mencionados anteriormente, são a falta de proactividade; falta de comunicação das entradas e das saídas e; falta de comunicação entre os superiores e as suas equipas.

O terceiro objetivo específico procura perceber quais os pontos fracos e os pontos fortes da comunicação da kpBuS com a sua organização. Através das entrevistas, podem considerar-se como pontos fortes as reuniões regulares (via *teams*) com a câmara ligada; transparência dos *team leaders* com as suas equipas; boa comunicação entre os departamentos; capacidade de harmonização; trabalhadores com boas qualificações. Como pontos fracos consideram-se:

uso excessivo do email; conhecimento lacónico das pessoas que trabalham no SSC e das respetivas tarefas; comunicação pouco clara com o grupo; organização pouco consistente; pouca eficiência nas linhas de *managers* e *team leaders*; envolvimento diminuto dos *site controllers*; elevada rotatividade; fraca proactividade; pouco conhecimento de outras línguas, para além do inglês, como é o caso do polaco e do alemão. Com efeito, pretende-se colmatar os pontos fracos indicados anteriormente, através das estratégias de comunicação acima mencionadas. É de notar que o ponto forte “reuniões regulares com a câmara ligada” irá ser fortalecido pelo ponto fraco “diminuição do uso do email”. Além disso, para que qualquer ponto fraco seja colmatado, deve ser promovida a maior proximidade entre as partes, o que apenas é possível através de uma maior comunicação verbal, substituindo, sempre que possível, o email, que, não raras vezes, provoca problemas, pelo telefone, e pelo aumento da marcação de reuniões. Assim, os pontos fracos “email em excesso”, “comunicação pouco clara com o grupo”, “fraca organização”, “pouco envolvimento dos sites” podem ser supridos pelos eventos; “fraco conhecimento das pessoas que trabalham no SSC e das respetivas tarefas” por eventos, *newsletter* e intranet. Relativamente à “elevada rotatividade” e ao “pouco conhecimento de outras línguas” considera-se que a presente tese de mestrado não pretende resolver/colmatar esses problemas.

O quarto objetivo específico pretende compreender o valor e a perceção da marca kpBuS na perspetiva dos clientes internos. Através da observação participante, é notório que há uma preocupação por parte dos *managers* e dos *team leaders* em informar as suas equipas sobre as situações relevantes da empresa e da própria equipa, contribuindo para o bom funcionamento do trabalho. Por meio das entrevistas, é, também, perceptível que os clientes não são unânimes em relação à imagem que têm sobre a marca kpBuS, pois, por um lado, pode trazer “frustração”, por outro, pode funcionar como um “desafio”. Ainda assim, pode considerar-se que a kpBuS é uma “espécie de fábrica que produz informação de qualidade”, é “amigável, eficiente, precisa e é como uma equipa de apoio”. Para os clientes, a marca deveria ter como valores o “foco no cliente”, a “eficiência” e a “eficácia a 100%”, “trabalho em equipa” e “flexibilidade”. Por sua vez, para os colaboradores, que têm que entender a marca para que a consigam entregar da forma correta aos seus clientes, os valores que, neste momento, consideram fulcrais são responsabilidade, partilha de conhecimento, preocupação em alcançar os objetivos definidos, boa *performance*, qualidade, respeito, ética e profissionalismo. Acresce que a marca é vista por eles como algo que se está a desenvolver, como uma marca com foco nos resultados, dinâmica, multicultural, com espírito jovem e empreendedor.

Por último, o quinto objetivo específico procura perceber o SSC da kpBuS, na perspetiva do cliente interno. Em primeiro lugar, através da documentação disponibilizada pelo SSC, é perceptível que a kpBuS tem uma localização privilegiada, é ladeada por colaboradores com boas qualificações nas áreas da economia, gestão e contabilidade, é uma equipa jovem e dinâmica, com vontade de aprender e com foco nos resultados. Tal como outro SSC, a kpBuS enfrenta alguns desafios face à organização: perda de emprego e eficiência; barreira linguística; estabelecimento de relações de confiança; diferenças culturais; pouca receptividade à mudança; falta de conhecimento do SSC da kpBuS. A autora do presente estudo considera relevante acrescentar aos desafios a elevada rotatividade do SSC e a falta de contacto pessoal. É de notar que os clientes da kpBuS não a consideram como um parceiro de negócios, mas sim como um *outsourcing*. Para que tal aconteça, há a necessidade de a kpBuS se aproximar dos seus clientes, fazendo atividades em conjunto - através dos eventos - e mostrando-lhes o SSC da kpBuS - através da intranet e da kpconnect.

Por fim, e de modo a que a kpBuS se torne numa marca de confiança, com notoriedade e que aumente a satisfação do seu cliente, é necessário trabalhar em equipa e incentivar a proximidade entre as partes. Pretende-se que a kpBuS seja vista como uma marca de confiança, eficiente, produtora de um serviço de qualidade para os seus clientes. Como missão, sugere-se: oferecer um bom serviço aos clientes com base em relatórios financeiros precisos e oportunos; como visão: sermos um *global business partner* em termos de eficiência e qualidade, viabilizando processos e informação relevantes para a gestão do negócio.

De seguida, enumeram-se os contributos teóricos e práticos do presente estudo.

7.2. Contributos teóricos e práticos

A relevância deste estudo encontra-se na resolução da perceção da marca kpBuS e da satisfação do cliente, através da implementação de Estratégias de Comunicação de Marketing para um centro de serviços partilhados. Ainda assim, pretende-se acrescentar à literatura um estudo em que sejam abordados quatro conceitos bastante pertinentes da atualidade: satisfação do cliente, a marca, a Comunicação de Marketing e os Centros de Serviços Partilhados. É de considerar o interesse de que a utilização de estratégias de marketing são ao nível interno da empresa e não externo, porque se optou por ver os clientes internos (colegas) - Ulrich (1995) - como se fossem externos. Portanto, do ponto de vista teórico, este relatório de estágio contribui para a literatura no sentido de que integra três conceitos:

Centro de Serviços Partilhados, a marca e a satisfação do cliente através da aplicação de Estratégias de Comunicação de Marketing.

Do ponto de vista prático, este trabalho visa contribuir para o aumento da satisfação do cliente e da perceção que tem face à marca kpBuS através da implementação de Estratégias de Comunicação de Marketing para um centro de serviços partilhados. As ações propostas irão solucionar alguns dos pontos fracos diagnosticados através das entrevistas, nomeadamente o uso excessivo do email; o fraco conhecimento das pessoas do SSC; a comunicação pouco clara com o grupo; a frágil organização; a fraca eficiência nas linhas de *managers* e *team leaders*; pouco envolvimento dos sites; diminuição da proactividade. Através das entrevistas, também foi possível fornecer à kpBuS o *feedback* dos seus colaboradores e dos seus clientes internos. Relativamente aos colaboradores, percebeu-se a imagem que têm sobre o local em que trabalham, as perceções sobre a marca kpBuS, a eficiência dos seus superiores na entrega da informação relevante para o bom desempenho das suas tarefas e, também, o entendimento que têm sobre a sua comunicação com os respetivos clientes internos. Quanto aos clientes internos, o *feedback* foi fundamental para se perceber as principais falhas e qualidades da kpBuS, como tornar a kpBuS, pela organização, como um parceiro de negócios a nível global e, também, como aumentar a sua satisfação. Para além disso, a partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas no presente estudo, a empresa ficou a perceber quais os meios de comunicação de marketing que lhe permitirão colmatar os seus pontos fracos.

Por fim, este estudo vem contribuir para a melhoria do trabalho dos colaboradores do SSC e, conseqüentemente, para a melhoria do trabalho entre as partes, através da promoção do trabalho em equipa. Apresenta-se, então como imperativo dar a conhecer os trabalhadores da kpBuS através da kpconnect (aos clientes) e da kpBuSconnect (aos colaboradores), realizar sessões de formação e *workshops* em que seja promovida a transferência de conhecimento, o trabalho em equipa e a melhoria do trabalho, e utilizar a intranet para dar a conhecer a história da KpBuS, assim como os trabalhadores e as respetivas tarefas. Tudo isso permitirá melhorar o trabalho na sua generalidade, tornar a kpBuS como um parceiro de negócios, fomentar a conversa, e ter um cliente cada vez mais satisfeito.

No decorrer do estágio, considerou-se pertinente implementar as reuniões como periódicas, pois são fundamentais para a melhoria da comunicabilidade e troca de impressões. Foi elaborado um pequeno *flyer* (anexo V) para os fornecedores do serviço com dados de políticas da empresa e os contactos das entidades com o objetivo de facilitar o

trabalho e, assim, melhorar a comunicação interna. Foi feito um *PowerPoint* para melhorar o trabalho, onde são descritos os objetivos; o que está a mudar na empresa e porquê; os objetivos alcançados; o organigrama da empresa; os locais cobertos pela kpBuS; documentos recebidos da AP; regras de aquisição indireta e contas a pagar; e, por fim, os contactos. No anexo VI encontram-se expostos alguns *slides* que, por motivos de confidencialidade, não poderão ser apresentados na totalidade. Com o regresso faseado ao trabalho, os trabalhadores têm-se mostrado bastante satisfeitos, sendo clara uma grande vontade de regresso por parte de todos. Para que o regresso fosse feito na maior segurança possível, foi elaborado um *poster* com regras de segurança no local de trabalho (anexo VII). Para além do que foi mencionado anteriormente, e para que a kpBuS se desse a conhecer aos seus clientes, surgiu a oportunidade de a empresa ter uma participação ativa na *newsletter* do grupo, ideia que foi aceite e implementada - Anexo VIII.

Seguidamente, proceder-se-á à análise das limitações e as recomendações para investigações futuras.

7.3. Limitações e recomendações para investigações futuras

Na presente secção pretende-se enumerar as principais limitações deste estudo e sugerir temas para futuras investigações na área.

A presente tese de mestrado teve início e fim numa pandemia mundial. Apesar de a investigadora ter tido a oportunidade de realizar o estágio, este tornou-se num desafio ainda maior: a distância. Neste caso, a distância foi uma limitação porque foi provocando atrasos na realização das entrevistas, principalmente para com os clientes, pois estas requeriam uma preparação diferente relativamente às entrevistas dos colaboradores da kpBuS. Acresce que as agendas preenchidas e os diferentes fusos levaram, também, a que a marcação das entrevistas com os clientes não fosse fácil, tendo demorado algum tempo o que, também, não permitiu a marcação de mais entrevistas. Uma outra limitação relativamente a este desafio foi a investigadora não ter tido a oportunidade de aplicar as ações enquanto a sua tese estava a ser elaborada.

Apesar de as ações estarem delineadas e irem ao encontro do que os entrevistados precisam, é de notar que, à medida que estas vão sendo aplicadas, outras ações irão surgir, já que um dos objetivos passa por aumentar a comunicação oral entre as partes e que estas falem sobre os problemas que estão a vivenciar e, também, haver troca de ideias sobre o que pode ser melhorado.

Numa perspetiva futura, seria interessante realizar uma nova investigação para comprovar a existência do aumento da perceção da marca e avaliar a satisfação dos clientes internos após postas em prática as ações apresentadas. Além disso, e já que alguns dos colaboradores da kpBuS o mencionaram, seria interessante fazer um estudo para que a kp e, claramente, a kpBuS ganhassem notoriedade em Portugal. Acrescenta-se que seria relevante estudar a marca do colaborador neste SSC de modo a diminuir a rotatividade existente. Ainda, seria interessante um estudo sobre a influência que o covid19 teve, através do teletrabalho, nas relações entre os colaboradores do Centro de Serviços Partilhados e os seus clientes internos. Por fim, sugere-se também que se estude o impacto da multiculturalidade num SSC nas relações e na comunicação entre o cliente interno e o provedor do serviço.

Em conclusão, considera-se relevante que em investigações futuras sobre o tema em análise sejam incluídos todos os clientes internos para que se consiga obter resultados mais alargados.

8. BIBLIOGRAFIA

- Özçifçi, V. (2017). Determining the impact of brand equity on consumer purchase intention. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3 (4), 1164-1177.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38 (3), 102-120.
- Aicep. (2018). *Business Services Centers Portugal no radar dos grandes Investimentos*. Retrieved October 2020, from Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-106-fevereiro.pdf>
- aicep Portugal Global. (2018). *Centros de Serviços Partilhados e Outsourcing*. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/pt/comprarportugal/fileiras/centros-servicos-partilhados/Paginas/centros-servicos-partilhados.aspx>
- aicep Portugal Global. (2020). *Governo avança com medidas para reabrir exportações*. Retrieved October 2020, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BB2AF4D25-F01D-4134-9E1D-46CCD05D3A9F%7D>
- aicep Portugal Global. (2020). *Investir em Portugal*. Retrieved October 2020, from Criar e instalar uma empresa: <http://portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/CriarEmpresa/Paginas/OInvestimentoEstrangeiroPortugal.aspx>
- Ali, M. A. (2019). Concept of Integrated Marketing Communications (IMC). *Journal of computing and management studies*, 3 (1).
- Altaf, M., Iqbal, N., Mohd.Mokhtar, S. S., & Sial, M. H. (2017). Managing consumer-based brand equity through brand experience in Islamic banking. *Journal of Islamic Marketing*, 8 (2), 218-242.
- Altschwager, T. C. (2013). *Branded marketing events: Facilitating customer brand management*. Ontario, Canada.

- Ambert, A. M., Adler, P. A., Adler, P., & Detzner, D. (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 879-893.
- Ansary, A., & Hashim, N. M. (2017). Brand image and equity: the mediating role of brand equity drivers and moderating effects of product type and word of mouth. *Review of Managerial Science*, 12, 969-1002.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2014). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology & Marketing*, 32 (1), 15-27.
- Ashraf, S., Ilyas, R., Imtiaz, M., & Ahmad, S. (2018). Impact of Service Quality, Corporate Image and Perceived Value on Brand Loyalty with Presence and Absence of Customer Satisfaction: A Study of four Service Sectors of Pakistan. *International Journal of academic research in Business & Social Sciences*, 8 (2), 452-474.
- Associação Americana de Marketing. (s.d.). *Definitions of Marketing*. Obtido de AMA: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Aswad, O. (2016). Success Factors Enhancing Brand Awareness: Adopting Social Media in Business Communication Activities. *World Journal of Management*, 7 (1), 62-81.
- Baltas, G., & Saridakis, C. (2010). Measuring Brand Equity in the Car Market: A Hedonic Price Analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 61, 284-293.
- Baltes, L. P. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Economic Sciences*, 8 (57), 111-118.
- Bangemann, T. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting* (Vol. 1). England: Answerthink.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrated Marketing Communications: New findings, New lessons and New ideas. *Journal of Marketing*, 80 (6), 122-145.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Bergeron, A. (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bibby, D. (2011). Sponsorship portfolio as brand image creation strategies: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64, 628-630.

- Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446–458.
- Chang, T.-M., Liao, L.-L., & Hsiao, W.-F. (2005). An Empirical Study on the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan. *IEEE International Conference on e-technology, ecommerce and eservice*, 240-245.
- Chimona, R. (2016). Brand Communication, Brand Image and Brand Trust as antecedents of Brand Loyalty in Gauteng Province of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7 (1), 124-139.
- Cho, E., & Russel, A. M. (2014). Validation of a Fashion Brand Image Scale Capturing Cognitive, Sensory, and Affective Associations: Testing Its Role in an Extended Brand Equity Model. *Psychology & Marketing*, 32 (1), 28-48.
- Costa, A. S., Nascimento, A. V., Cruz, E. B., Terra, L. L., & Silva, M. R. (2013). O uso do método estudo de caso na ciência da informação no Brasil. *InCID*, 49-69.
- Cook, F. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45 (2), 211-227.
- Craiike, A., & Singh, P. (2006). Shared services: a conceptual model for adoption, implementation and use. *Int. J. Information Systems and Change Management*, 1(3), 223-240.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 230-240.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11 (1), 1-9.
- Damit, D. H., Harun, A., Martin, D., Othman, B. J., Othman, B., & Ahmad, H. (2019). What makes a non-Muslim purchase halal food in a Muslim country? An application of theory of planned behaviour. *Management Science Letters*, 9 (12), 2029-2038.
- Datta, H., Ailawadi, K. L., & Heerde, H. J. (2017). How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing- Mix Response? *Journal of Marketing*, 81, 1-20.

- Davcik, N. S., & Sharma, P. (2015). Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies A brand level investigation. *European Journal of Marketing*, 49 (5/6), 760-781.
- Davcik, N. S., & Silva, R. V. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24 (1), 3-17.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 1, 1-21.
- De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating service brands values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26, 819-836.
- Deloitte. (2015). *2015 Global Shared Services survey Survey results*. Retrieved from Deloitte.: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>
- Deloitte. (2019). *2019 Global Shared Services Survey Report Executive Summary 11th biennial edition*. Retrieved from Deloitte.: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>
- DGS. (2020). *Direção geral do Ensino Superior*. Obtido em October de 2020, de Índice por curso e Instituição: <https://www.dges.gov.pt/guias/indcurso.asp?letra=C>
- Diário da República. (2020). *Presidência do conselho de ministros*. Retrieved October 2020, from Decreto-Lei nº 79-A/2020: https://afia.pt/wp-content/uploads/2020/10/Decreto-Lei_79A-2020_desfasamentohorarios.pdf
- Elliott, R. R., Percy, L., & Pervan, S. (2018). *Strategic Brand Management* (Vol. 4). Oxford: Pearson.
- Erkmen, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative sciences*, 8(3), 1-15.
- European Commission. (2020). *Shaping Europe's digital future*. Retrieved October 2020, from Use of Internet and Online Activities: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/use-internet>

- Eurostat. (2020). *Contas Nacionais e PIB*. Retrieved October 2020, from Comissão Europeia: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP/pt
- Fam, K., Gaddekar, M., Brito, P., Richard, J. E., Jargal, U., & Liu, W. (2019). Consumer attitude towards sales promotion techniques: a multi-country study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Faria, S., Carvalho, V., Assunção, J., & Ferreira, P. (2013). Satisfaction, commitment and loyalty in online and offline retail in Portugal. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2 (7), 49-66.
- Farinha, M. (2020). *O investimento direto estrangeiro em Portugal: como garantir a resiliência em tempos de Covid-19*. Retrieved October 2020, from Observador: <https://observador.pt/opiniao/o-investimento-direto-estrangeiro-em-portugal-como-garantir-a-resiliencia-em-tempos-de-covid-19/>
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 554-561.
- Fayrene, C., & Lee, G. C. (2011). Customer-Based Brand equity. *A literature review. Research World*, 2(1), 33.
- Ferraro, R., Kirmani, A., & Matherly, T. (2013). Look at Me! Look at Me! Conspicuous Brand Usage, Self-Brand Connection, and Dilution. *Journal of Marketing Research*, 50 (4), 477-488.
- Ferreira, B. (2019). *Serviços dominam emprego. Quase 7 em cada 10 trabalham no setor terciário*. Retrieved from Observador: <https://observador.pt/2019/06/12/servicos-dominam-emprego-quase-7-em-cada-10-trabalham-no-setor-terciario/>
- Flint, D. J., Blocker, C. P., & Jr., P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 219-230.
- Foroudi, P. (2018). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International Journal of Hospitality Management*, 1-15.

- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Foroudi, M. M., & Kitchen, P. J. (2018). Perceptual components of brand equity: Configuring the Symmetrical and Asymmetrical Paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research*, 89, 462-474.
- Fournet, G., Distefano, M., & Pryer, M. (1966). Job Satisfaction: Issues and problems. *Personnel psychology*, 165-183.
- Frankenthal, R. (2018). *A importância da satisfação do cliente para empresas*. Retrieved September 2020, from MindMiners: <https://mindminers.com/blog/importancia-satisfacao-cliente/>
- Gao, L., Waechter, K., & Bai, X. (2015). . Understanding consumers' continuance intention towards mobile purchase: a theoretical framework and empirical study—a case of China. *Computers in Human Behavior*, 53, 249-262.
- Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 4-12.
- Gilbert, D., & Jackaria, N. (2002). The efficacy of sales promotions in UK supermarkets: a consumer view. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 315-322.
- Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. (2007). Resource-based approach to IT shared service in a manufacturing firm. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (1-2), 251-270.
- Gonçalves, R. (2017). *Portugal tem talento! Estas empresas estão a recrutá-lo*. Retrieved from Visão: <https://visao.sapo.pt/opiniao/bolsa-de-especialistas/2017-06-12-portugal-tem-talento-estas-empresas-estao-a-recruta-lo/>
- Goold, M. P. (2001). Redesigning the Corporate Centre. *European Management Journal*, 19 (1), 83-91.
- Grenger, J., & Gaus, H. (2008). Does flow influence the brand image in event market- ing? *Journal of Advertising Research*, 48 (1), 138-147.
- Grupo Marktest. (2020). *Os portugueses e as redes sociais 2020*. Retrieved October 2020, from Análise sobre o comportamento dos portugueses nas redes sociais: https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Redes_Sociais_2020.pdf
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

- Guido, G., Prete, M. I., Miraglia, S., & Mare, I. D. (2011). Targeting direct marketing campaigns by neural networks. *Journal of Marketing Management*, 27, 992-1006.
- Ha, H., Janda, S., & Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: Evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal*, 30(6), 911-928.
- Harmeling, C., Moffett, J., Arnold, M., & Carlson, B. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Acad. Marketing Sciences*, 45, 312-335.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2018). *Investigação em ciências sociais*. Lisboa: Pactor.
- Hartman, N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82 (2), 1-18.
- Hayes, A. (2020). Marketing essential. Retrieved January 2021, from Brand equity: <https://www.investopedia.com/terms/b/brandequity.asp>
- Herbert, I. P., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44, 83-97.
- Hidayat, A., Saifullah, M., & Ishak, A. (2016). Determinants of Satisfaction, Trust, and Loyalty of Indonesian E-Commerce Customer. *International Journal of Economics and Management*, 10, 151-166.
- Hong, Y., & John, J. (2010). Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services. *The Service Industries Journal*, 30, 1025-1046.
- Houraghan, S. (2021). Brand perception the definition guide. Retrieved January 2021, from Brand Master Academy: <https://brandmasteracademy.com/brand-perception/>
- Hussein, A. S. (2018). Effects of brand experience on brand loyalty in indonesian casual dining restaurant: roles of customer satisfaction and brand of origin. *Tourism and Hospitality Management*, 24 (1), 119-132.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the T roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 343-354.

- Ingold, T. (2014). That's enough about ethnography! *Journal of Ethnographic Theory*, 4 (1), 383-395.
- Instituto Nacional de estatística. (2020). Retrieved October 2020, from Taxa de desemprego: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQ UISAR&frm_show_page_num=5&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=desemprego&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=QUALQUER
- Irpan, I., & Ruswanti, E. (2020). Analysis of Brand Awareness and Brand Image on Brand Equity Over Customer Implications to Purchase Intention at PT. SGMW Motor Indonesia (Wuling, Indonesia). *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4 (3), 127-134.
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). Examining the effects of brand love and brand image on customer engagement: An empirical study of fashion apparel brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 7 (1), 45-59.
- Jacoby, J. (1971). Model of multi-brand loyalty. *Journal of advertising research*, 11 (3), 25-31.
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26, 102-115.
- Jornal de Negócios. (2019). *Setor dos serviços regista forte crescimento no primeiro trimestre* . Retrieved from Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/setor-dos-servicos-regista-forte-crescimento-no-primeiro-trimestre>
- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Qualitative Social Research*, 6 (2).
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measurement, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice.
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program? *Journal of Advertising*, 45, 286-301.
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Measuring Brand Equity. *Springer Reference Wirtschaft*, 1409-1439.

- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16 (8), 532-544.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- Kitchen, P. J., Porcu, L., & Barrio-Garcia, S. (2012). How integrated marketing communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación Y Sociedad*, 25 (1), 313-348.
- Klößner Pentaplast. (2019). Youtube. Retrieved September 2020, from <https://www.instagram.com/kp.films/>
- Klößner Pentaplast. (2020). Facebook. Retrieved September 2020, from <https://www.facebook.com/kpfilmsofficial>
- Klößner Pentaplast. (2020). Instagram. Retrieved September 2020, from <https://www.instagram.com/kp.films/>
- Klößner Pentaplast. (2020). *Kp Finance: kpBuS presentation*.
- Klößner Pentaplast. (2020). LinkedIn. Retrieved September 2020, from <https://www.linkedin.com/company/kloekner-pentaplast/>
- Klößner Pentaplast Business. (2018). *Excellence: Global manufacturing excellence*. Retrieved from KP: https://www.kpfilms.com/en/About_us/excellence.php
- Klößner Pentaplast Business. (2018). *Food packaging*. Retrieved from KP: https://www.kpfilms.com/en/food_packaging/index.php
- Klößner Pentaplast Business. (2018). *Our history*. Retrieved from KP: <https://www.kpfilms.com/en/index.php>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2007). The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 115-122.
- Knol, A., Janssem, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91-103.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (Vol. 9). Prentice Hall International Editions.

- Kotler, P. (2013). *Principles of Marketing* (Vol. 15). Prentice Hall, London.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing* (Vol. 2nd European Edition). Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (Vol. 15). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing*. London: Pearson.
- Kumar, V., & Gupta, S. (2016). Conceptualizing the Evolution and Future of Advertising. *Journal of Advertising*, 45 (3), 302-317.
- Latha, R. (2016). Service Based Brand Equity and Its Impact on Brand Preferences and Purchase Intention: A Study of Customers of Health Insurance in Thanjavur District. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4 (2), 69-80.
- Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32 (5-6), 558-578.
- Li, G., Field, J. M., & Davis, M. M. (2017). Designing lean processes with improved service quality: An application in financial services. *Quality Management Journal*, 24 (1), 6-19.
- Lima, F., & Farinha, M. (2020). *A EY lança a edição de 2020 do EY Attractiveness Survey Portugal, analisando as tendências do IDE em Portugal e o impacto da COVID-19*. Retrieved November 2020, from EY attractiveness Survey: https://www.ey.com/pt_pt/attractiveness/20/ey-attractiveness-survey-portugal-2020
- Lings, I., & Greenly, G. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 1(1), 290.
- Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H. (2012). Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: A study on luxury brands. *European Journal of Marketing*, 86 (1), 922-937.
- Low, G., & Lamb, C. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *The Journal of Product and Brand Management*, 9 (6), 350-368.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44 (1), 37-46.

- Maduku, D. K., Mpiganjira, M., & Duh, H. (2016). Understanding mobile marketing adoption intention by South African SMEs: A multi-perspective framework. *International Journal of Information Management*, 36, 711-723.
- Malcon, L. (2001). Shared services: re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting*, 77, 32-34.
- Martín-pérez, N.-J. &. (2004). Organisation und Steuerung von internen Dienstleistungseinheiten in multinationalen Unternehmen., (pp. 1-40). Stuttgart.
- McCracken, M., & McIvor, R. (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1685-1707.
- Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building brands identity. *Procedia Economics and Finance*, 20, 393-403.
- Miskson, S., Iahad, N., Rahman, A., Abdullah, N., Sim, A., Ahmad, N., & Yusof, A. (2016). Drivers influencing Shared Service adoption. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 90 (1), 93-100.
- Mortimer, K., & Laurie, S. (2017). The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. *European Journal of Marketing*, 51 (3), 511-527.
- Motamarri, S., S., A., & Yanamandram, V. (2017). Does Big Data Analytics Influence Frontline Employees in Services Marketing? *Business Process Management Journal*, 23 (3), 1-30.
- Murdough, C. (2009). Social media measurement: It's not impossible. *Journal of Interactive Advertising*, 10, 94-99.
- Natalia, Valonia, S., & Handrimurtjahjo, A. D. (2016). Factors Influencing Behavioral Intentions of Television Homeshopping With Moderating Effect of Consumer Satisfaction. *International Journal of Economics and Management*, 10, 65-79.
- Ndubisi, N., & Moi, C. (2005). Customers behavioural responses to sales promotion: the role of fear of losing face. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 17 (1), 32-49.
- Nunes, F., & Amaral, H. (2019). *Portugal, habitat natural dos serviços partilhados. Mas porquê?* Retrieved from Eco Sapo: <https://eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/>

- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262-270.
- Oana, D. (2018). Integrated marketing communication and its impact on consumer behavior. *Studies in Business and Economics*, 13 (2), 92-102.
- Observador Cetelem. (2018). *Observador Cetelem Consumo*. Retrieved October 2020, from Portugueses são os que mais seguem lojas nas redes sociais: <https://pressreleases.pt/wp-content/uploads/2018/04/PR-26ABR-Portugueses-sC3A3o-os-que-mais-seguem-lojas-nas-redes-sociais.pdf>
- Observador Cetelem. (2020). *O observador cetelem*. Retrieved October 2020, from 76% dos portugueses preocupados com ambiente e alterações climáticas: <https://www.cetelem.pt/pr-alteracoes-climaticas>
- Othman, B., Khatab, J. J., Esmaeel, E. S., Mustafa, H. A., & Sadq, Z. M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (5), 3427-3439.
- Paagman, A. T. (2015). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*, 35, 110-123.
- Park, J., Robertson, R., & Wu, C. (2004). The effect of airline service quality on passengers' behavioral intentions: A Korean case study. *Journal of Air Transport Management*, 10 (6), 435-439.
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and Practice*. Oxford: Routledge.
- Pitta, D. A., Weisgal, M., & Lynagh, P. (2006). Integrating exhibit marketing into integrated marketing communications. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (3), 156-166.
- Pordata. (2019). *População com o ensino superior (ISCED 5-8) em % da população entre os 25 e os 64 anos: total e por grupo etário*. Retrieved October 2020, from Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2019). *Pordata*. Retrieved October 2020, from Taxa de desemprego: total e por nível de escolaridade completo (%):

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+\(percentagem\)-1009](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+(percentagem)-1009)

Quinn, B., Cook, R. S., & Kris, A. (2000). *Shared Services: mining for corporate gold*. London: Prentice-Hall.

Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1-7.

Redação. (2018). *Portugal atrai cada vez mais centros de serviços partilhados*. Retrieved from Idealista/News:

<https://www.idealista.pt/news/financas/investimentos/2018/04/08/35966-portugal-atrai-cada-vez-mais-centros-de-servicos-partilhados>

Redman, T., Snape, E., Wass, J., & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), 1486-1506.

República Portuguesa. (2020). *Governo apresenta medidas económicas para o segundo trimestre de 2020*. Retrieved October 2020, from Notícias: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-apresenta-medidas-economicas-para-o-segundo-trimestre-de-2020>

Richter, P., & Brühl, R. (2016). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35 (1), 26-38.

Roy, D., & Banerjee, S. (2008). CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image. *International Journal of Commerce and Management*, 17 (1/2), 140-148.

Sääksjärvi, M., & Samiee, S. (2011). Relationships among Brand Identity, Brand Image and Brand Preference: Differences between Cyber and Extension Retail Brands over Time. *Journal of Interactive Marketing*, 25 (3), 169-177.

Salehzadeh, R., Pool, J. K., & Najafabadi, A. H. (2018). Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility, Brand Image and Brand Equity in Iranian Banking Industry. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9 (2), 106-118.

Sasmita, J., & Suki, N. M. (2015). Young consumers' insights on brand equity Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43 (#), 276-292.

- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York: Wiley.
- Schulz, V., & Brenner, W. (n.d.). Characteristics of shared service centers. *Transforming Fovernment: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Shankar, v., Azar, P., & Fuller, M. (2008). BRAN*EQT: A Multicategory Brand Equity Model and Its Application at Allstate. *Marketing Science*, 27 (4), 567-584.
- Sharma, P., Kong, T. T., & Kigsshott, R. (2016). Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance – Exploring the Focal Role of Employee Well-being. *Journal of Service Management*, 1-43.
- Souza, J., Kantorski, L. P., & Villar Luis, M. A. (2011). Documentary Analysis and Participant Observation in Mental Health Research. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25 (2), 221-228.
- Sum, F. F., Paula, I. C., Tortorella, G., Pontes, A. T., & Facó, R. T. (2019). Analysis of the Implementation of a Lean Service in a Shared Service Center: A Study of Stability and Capacity. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 1-18.
- Tafesse, W. (2016). Conceptualization of Brand Experience in an Event Marketing Context. *Journal of Promotion Management*, 22 (1), 34-48.
- Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2016). *International Journal of Advertising*, 36 (2), 210-226.
- Tammel, K. (2016). Shared Services and Cost Reduction Motive in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 40 (9), 792-804.
- Taylor, C. R. (2010). Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond. *International Journal of Advertising*, 29 (2), 161-164.
- Thaichon, P., & Quach, T. N. (2015). From Marketing Communications to Brand Management: Factors Influencing Relationship Quality and Customer Retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14 (3), 197-219.
- Tribunal Constitucional. (2018). Comercial: código comercial, código das sociedades comerciais e legislação conexa. Porto Editora.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191-205.
- Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18(3), 12.

- Wallace, D., Giese, J., & Johnson, J. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80 (4), 249-263.
- Wymbs, C. (2011). Digital Marketing: The Time for a New “Academic Major” Has Arrived. *Journal of Marketing Education*, 33 (1), 93-106.
- Yin, R. K. (2009). *Case study Research: design and methods* (Vol. 5). New Delhi: Sage.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52 (1), 1-14.
- Yusof, A. F. (2016). Drivers influencing Shared Service adoption. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 90 (1), 93-100.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. (2013). The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude. *International Journal of Advertising*, 32 (2), 255-280.
- Zeithamal, Valarie, & Mary Jo Bitner. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw Hill.

9. ANEXOS

Anexo I- Guião colaboradores kpBuS

1. Quais os meios de comunicação utilizados atualmente?
2. Como classificas a comunicação da kpBuS com a sua organização, de 0-10?
3. Tens sentido melhorias de comunicação durante este ano de 2020??
4. Quais os meios de comunicação que consideras que poderiam fortalecer a comunicação da kpBuS com a sua organização?
5. Considerarias interessante que a kpBuS tivesse uma newsletter? Se sim, que conteúdo gostarias de ler?
6. Estarias disposta a participar na elaboração da newsletter?
7. Consideras importante para o teu bem-estar na kpBuS que o teu manager te mantenha informado (a) sobre o que se passa na kpBuS e na kp?
8. Com que frequência tens contacto com o teu cliente interno?
9. Essa comunicação com o teu cliente é feita de forma facilitada? Que iniciativas consideras importantes para fortalecer a comunicação entre o cliente e a kpBuS?
10. Como defines a marca kpBuS?
11. Quais são, para ti, os valores da marca kpBuS?
12. Gostarias de acrescentar alguma coisa que não tiveste oportunidade de o mencionar anteriormente?

Anexo II- Guião clientes internos kpBuS

1. Quais os meios de comunicação utilizados entre ti e a kpBuS?
2. Como classificas, de 0 a 10, a comunicação da kpBuS com a sua organização?
3. Como fortalecerias a comunicação e a colaboração entre a kpBuS e a sua organização?
4. A partir de agora, peço-te que olhes para a kpBuS como uma marca. Como definirias a marca kpBuS?
5. Quais são os valores que atribuirias à marca kpBuS?
6. Se pensares numa marca qualquer, disponível no mercado, qual consideras idêntica ou que pode comparar com a kpBuS?

7. O que te levaria a estar mais satisfeito com a marca kpBuS?
8. Consideras que a tua satisfação com a marca kpBuS tem vindo a aumentar com o tempo?
Que iniciativas podem melhorar a tua satisfação?
9. Gostávamos que “sentisses” a marca kpBuS como sendo uma marca com uma comunicação forte e de confiança. Como achas que o poderíamos fazer?
10. A kpBuS tem vindo a pensar ter uma participação ativa na Newsletter da kp. Que notícias gostarias de ler?
11. Acharias interessante que te deslocasses ao escritório da kpBuS para participares em eventos como workshops ou formações?
12. O serviço que a kpBuS te proporciona tem vindo a ser equivalente às tuas expectativas?
13. Consideras que a kpBuS é vista como um parceiro de negócios a nível global?
14. Se não, o que consideras que o SSC da kpBuS poderia fazer para que isso mudasse?
15. Acharias interessante que a kpBuS fizesse uma apresentação do SSC na intranet da kp de modo a mostrar a forma de trabalho?
16. Gostarias de acrescentar alguma coisa que não tiveste oportunidade de o mencionar anteriormente?

ANEXO III- Relação entre as perguntas do guião da entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos

Questões	Objetivos	Pergunta	Tópico	Autores
Introdutória	-	1. Quais os meios de comunicação utilizados atualmente?		Exploratória
	3	2. Como classificas, de 0-10, a comunicação da kpBuS com a sua organização?	Satisfação do colaborador face à comunicação com o cliente interno	(Sharma, Kong, & Kingshott, 2016)
	1, 2, 3	3. Sentes melhorias ao nível da comunicação durante este ano de 2020?	Satisfação do colaborador	(Chang, 1995; Sharma, Kong, & Kigshott, 2016)
	1, 2 e 4	4. Quais os meios de comunicação que consideras que poderiam fortalecer a comunicação da kpBuS com a sua organização?	Satisfação do cliente interno e CIM	(Taylor, 2010)
Chave	1, 3 e 4	5. Considerarias interessante que a kpBuS tivesse uma newsletter? Se sim, que conteúdo gostarias de ler?	Estratégias de comunicação de Marketing	(Batra & Keller, 2016; Kotler & Keller, 2016)
	1, 3 e 4	6. Estarias disposto (a) a participar na construção da newsletter?	Estratégias de comunicação de Marketing	(King & Grace, 2010)
	2	7. Consideras importante para o teu bem-estar na kpBuS que o teu manager/team leader te mantenha informado do que acontece na kP e na kpBuS?	Envolvimento entre a kpBuS e o colaborador	(De Chernatony, 2003; King & Grace, 2010)

Finais	1,2 e 3	8. Com que frequência tens contacto com o teu cliente interno?	SSC e cliente interno	(Ulrich, 1995)
	1,2 e 3	9. Essa comunicação com o teu cliente é feito de forma facilitada? Que iniciativas consideras importantes para fortalecer a comunicação entre o cliente e a kpbuS?	SSC, cliente interno e comunicação integrada de marketing	Exploratória
	4	10. Como defines a marca kpbuS?	Imagem da marca	(Bibby, 2011; Chimona, 2016; Ansary & Hashimi, 2017)
	4	11. Quais são, para ti, os valores da marca kpbuS?	Valor da marca	(Keller & Brexendorf, 2019; Datta, Ailawadi, & Heerde, 2017)
	-	12. Queres acrescentar alguma coisa que não tiveste oportunidade de o mencionar anteriormente?	-	Exploratória

Anexo IV- Convite para a participação no estudo

Dear colleagues,

I hope this email finds you well.

My name is Maria Miranda and I'm an intern at kpBuS. As you all know, communication is one of the key strategic targets for the finance organization and the reason why I am at kpBuS is the development of the kpBuS internal communication plan. Today I would like to invite you to be part of this project.

The purpose of this study is to find out ways of internal communication, which allows to strengthen relationships between kpBuS and the kp finance organization, meet the organization expectations and need, make a kpBuS a brand known internally and, thus, to improve the satisfaction on the work done at kpBuS.

Your participation in this project is very important to the development of this work, in such a way that your knowledge about the company and the business will give me important inputs for my work to succeed.

Therefore, I would like to know from you if I could arrange a short conversation (via Teams or Skype) to exchange ideas on the subjects mentioned.

I look forward to your help and engagement in this project and look forward to your availability to schedule a short conversation.

I will be at your disposal for any clarification.

Best Regards,

Maria Miranda

Marketing Trainee

Anexo V- Flyer fornecedores

Dear supplier of KP,



We are pleased to welcome you as a new vendor to Klöckner Pentaplast. This letter is intended to assist you in understanding our policies and procedures for ensuring a smooth communication and timely payment for your invoices.

Mandatory information in your invoice		
1 Use KP'S legal address	2 Use KP's VAT ID	3 Add KP's purchase reference/order or exceptionally the email of the invoice requestor

4 Please send invoices to our scanning center

Post

Please select the correct address for the company which you are supplying.

Email

Please select the correct Email address for the company you are supplying.

Please note:

- Only PDF (A4 format) invoices are accepted
- One E-mail must include only invoices for one legal entity;
- If the mandatory information is not on the invoice, it will be rejected;**
- Invoices including attachments must be scanned and sent as one PDF file
- Only attached PDF's are considered not Email content/information.

YOUR BENEFITS



Clear guideline and single point contact support



Quick/efficient payment of invoices

If you have any questions, please don't hesitate to contact us.



Delivery Country	Entity name	Postal communication address	VAT ID	Submit PDF documents	General Inquires
United Kingdom	Linpac Packaging Ltd Head Office	Wakefield Road Featherstone - Pontefract West Yorkshire, WF7 5DE	-	-	-
United Kingdom	Linpac Group Holdings Ltd	Wakefield Road Featherstone - Pontefract West Yorkshire, WF7 5DE	-	-	-
United Kingdom	Linpac Packaging Ltd	Wakefield Road Featherstone - Pontefract West Yorkshire, WF7 5DE	-	-	-
United Kingdom	Linpac Packaging Ltd	Bindley Rd Reginald Rd Ind Estate St. Helens, Merseyside WA9 4HY	-	-	-
Germany	Linpac Packaging GmbH	Deltastrasse 1D-27721 Ritterhude	-	-	-
Germany	Linpac Packaging Rigid GmbH	Am Bahnhof Oesgen 3 D-15848 Beeskow	-	-	-
Germany	Linpac Holdings (Northern Europe) GmbH	Eduard-Schopf-Allee 1 28217 Bremen	-	-	-
Germany	Linpac Holding Deutschla nd GmbH	Eduard-Schopf-Allee 1 28217 Bremen	-	-	-
Germany	Linpac Mouldings GmbH	Eduard-Schopf-Allee 1 28217 Bremen	-	-	-
Netherlands	Linpac Packaging B.V.	Saturnus 4-11 8448 CC Heerenveen	-	-	-
Poland	Linpac Packaging Productio n Sp. Z o.o.	Bukowice 39 56-120 Brzeg Dolny	-	-	-
Spain	Linpac Packaging Pravia S.A.U.	Vegafriosa - La Calzada 33128 Pravia-Asturias	-	-	-
Italy	Linpac Packaging Verona S.r.l.	Via Monte Pastello 40, 37057 San Giovanni Lupatoto, Verona	-	-	-

Anexo VI- PowerPoint para melhorar o trabalho

Purpose

What are we trying to do?

Why do we want to do it and what's in it for kp?

What's in it for you?

What will mainly change for you?

Internal use only - confidential

Global Scope

The following locations are already served by kp Business Services:

Europe (17 legal entities)

- Germany (13)
- Italy (1)
- Netherlands (2)
- Poland (1)
- Portugal (2)
- Spain (4)
- Switzerland (1)
- UK (1)

North America (2 legal entities)

- USA (1)
- Canada (1)

■ Countries in scope of KfK
 ■ Countries not yet in scope of KfK

Internal use only - confidential

Incoming AP related documents

Scope

What to do

Responsible

What not to do

Incoming documents

1st Scan the documents

2nd send it to the helpdesk

3rd destroy the document

Internal use only - confidential

Indirect procurement and account payable rules

Rule I

Rule II

Rule III

Rule IV

Rule V

Rule VI

Rule VII

Internal use only - confidential

Request Payments

Scope

What to do

Responsible

What not to do

Refer requester to _____

Ask _____ for help via email

Fill request form

Provide supporting documentation

Payment types

Type I

Type II

Type III

Type IV

Type V

Type VI

Accounts Payable

Country	Email Address	Phone Number

Questions & Answers

Question	Answer
G1.	
G2.	
G3.	
G4.	
G5.	

Maria Miranda

121

Anexo VII- *Poster* regras para o bom funcionamento do trabalho (regresso ao trabalho)



COVID-19 – The best way is prevention

kp

When leaving home

- Take the temperature before you leave the house;
- If the temperature is over 37°C, wait 15 minutes and measure it again;
- If you keep that temperature, don't leave the house;
- Call SNS24;
- Choose to put on your shoes by the door so you don't walk home with your shoes on the street;
- Avoid using the elevator;
- Uses mascara in the common spaces of the building.

On the way to work

- If you travel by transport, always keep your social distance;
- Uses mask;
- Travel alone;
- Respect the rules for getting in and out of transports;
- If you travel in your own vehicle, transport only those who live with you;
- Auto protect yourself in your car disinfect your hands when you get in the car;
- Use the trunk to place your personal belongings.

In the workplace

- The use of a mask is mandatory;
- It is only allowed to have 3 people at a time taking and / or drinking coffee by the machine;
- Small meeting room – maximum of 3 people, seated with the proper distance;
- Large meeting room – maximum of 6 people, seated with proper distance;
- Phone Booth – 1 person only;
- Canteen – Only 15 people are allowed in the canteen at a time;
- Cup (microwave and sink) – it is only allowed to be 2 people at a time heating food and / or placing dishes in the washing machine;

On the way to work

- Wear the mask home if you feel comfortable;
- Take off your shoes at the door;
- Wash the mask at temperatures above 60°C;
- Disinfect your computer backpack, mobile phone and others with a damp cloth.

Smoking – Keep your distance

Anexo VIII- 1ª participação da kpBuS na *newsletter* do grupo

ATUALIZAÇÃO SOBRE A KPBUS

Ao continuarmos o nosso percurso, é com prazer que partilhamos que trabalhamos arduamente para rever e melhorar os nossos processos.

Anexo IX- Análise externa kpBuS

Análise externa

No presente capítulo apresentar-se-á uma análise aos fatores externos aos Centros de Serviços Partilhados em Portugal. Começar-se-á por fazer um enquadramento à área de negócios que se insere, com uma breve análise do mercado e das principais tendências do setor. De seguida, apresentar-se-á a análise PESTE e, analisar-se-á de modo mais aprofundado, os SSC em Portugal. Assim, terminará com a análise da concorrência.

a) Análise e tendências de Mercado

Service Executive Office (SEOs) de todo o mundo têm optado por Portugal para a implementação de Centros de Serviços Partilhados, mostrando ainda que o país se encontra no centro da tendência. Neste momento, a opção deste modelo não recai apenas no setor privado, mas, também, no setor público (aicep Portugal Global, 2020).

Portugal é um país bastante apelativo para a implementação deste modelo de serviços, pois detém um enorme conjunto de características que o justifica. Portanto, e como já foi mencionado anteriormente, Portugal atrai os serviços partilhados pelas boas qualificações dos portugueses, e por ser um povo conhecedor de línguas estrangeiras, sobretudo o inglês. À lista pode-se acrescentar a boa qualidade das infraestruturas, a boa rede de comunicações, a legislação laboral competitiva e a existência de várias ligações internacionais a partir dos aeroportos portugueses localizados próximos das cidades do Porto e de Lisboa. Claro que a estabilidade política e social, a qualidade de vida e o custo baixo do talento, fazem com que Portugal seja um país bastante atrativo (aicep Portugal Global, 2020).

O setor dos Centros de Serviços Partilhados é um setor em franco crescimento tanto em Portugal como no Resto do Mundo que gera riqueza e emprego, que exporta grande parte dos serviços que opera e que tem elevado potencial para continuar a crescer. Portugal encontra-se, neste momento, na linha da frente para este tipo de investimento, principalmente, face aos

seus principais concorrentes europeus. O potencial de crescimento dos SSC está longe de estar esgotado (aicep Portugal Global, 2020).

De seguida irá ser elaborada a análise PESTE relativa aos SSC em Portugal.

b) Análise PESTE

Esta secção corresponderá à apresentação da análise PESTE que consiste na avaliação dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ecológicos que podem, eventualmente, ter influência direta ou indireta no plano de comunicação para um Centro de Serviços Partilhados em Portugal.

Fatores políticos

No pré covid19, a economia portuguesa estava a ter um crescimento positivo apesar das adversidades mundiais como o Brexit e a guerra comercial entre os EUA e a China (aicep Portugal Global, 2020).

Durante a pandemia da Covid19 os Governos dotaram-se de medidas que ajudassem a não propagação do vírus e, para além disso, o vírus foi provocando medos e instabilidade política e financeira. Para que o impacte não fosse tão significativo para as empresas sediadas no país, o Governo lançou, durante o período epidemiológico, um conjunto de medidas de apoio às empresas e aos trabalhadores. As medidas tomadas pelo Governo, passam por medidas de garantia de emprego, linhas de crédito para empresas, sistema bancário, fiscalidade, IVA e retenção na fonte e, por último, as contribuições sociais (República Portuguesa, 2020).

Neste momento, Portugal encontra-se num período de adaptação à nova realidade em que as pessoas, aos poucos, vão regressando ao trabalho e os estudantes voltam a ter aulas presenciais. Deste modo, o Governo vê-se na obrigação de tomar medidas preventivas para a não propagação do vírus. Portanto, o Decreto-Lei nº 79^a/2020 de 1 de Outubro, justifica a aplicação de medidas preventivas às empresas com mais de 50 trabalhadores para evitar a sua rutura. O desfasamento dos horários de entrada e de saída dos trabalhadores nos locais de trabalho, para evitar ajuntamentos de pessoas no decurso da realização do trabalho presencial, deve-se aplicar tanto ao setor público como ao setor privado, devendo ser de 30 minutos a 1 hora. O empregador tem a liberdade de, neste período excecional e transitório, de alterar os horários de trabalho até ao limite máximo de uma hora, salvo se tal alteração causar sério prejuízo ao trabalhador. No domínio de trabalho temporário e da prestação de

serviços, estabelece-se que as obrigações da instituição de desfasamento e de alterações de horários são da responsabilidade da empresa.

Em Portugal não existem restrições à entrada de capital estrangeiro. As empresas que pretendem instalar-se em Portugal não são obrigadas a ter um sócio de nacionalidade portuguesa e as normas reguladoras do investimento estrangeiro são semelhantes às aplicadas a nível nacional (aicep Portugal Global, 2020). Para além do que foi mencionado anteriormente, os investidores, não residentes, têm, para efeitos fiscais, de obter o número de identificação fiscal português- o NIF (aicep Portugal Global, 2020).

Um dos objetivos do Governos português para os anos 2020-2030 é o apoio à internacionalização da economia portuguesa, fomentando o investimento no exterior e atração de investimento direto estrangeiro. Assim, o Governo irá implementar o Programa internacionalizar 2030 com vista a alargar e a consolidar a base de empresas exportadoras; modernizar os incentivos ao investimento estrangeiro, tirando partido do novo Quadro Financeiro Plurianual europeu e dos incentivos de natureza fiscal; consolidar a rede externa da AICEP e prosseguir os processos de coordenação do plano de ações de promoção externa e do plano nacional de capacitação para a internacionalização (aicep Portugal Global, 2020).

Dado que o presente trabalho se refere a um plano de comunicação em que serão implementadas estratégias de comunicação de marketing, é importante visar as leis portuguesas quanto à publicidade e comunicação publicitária. O código da publicidade atribui quatro princípios fundamentais à publicidade: identificabilidade, veracidade, licitude e respeito pelos direitos do consumidor. O art.º 10 do CP define que “afirmações relativas à origem, natureza, composição, propriedades e condições de aquisição dos bens ou serviços publicitados devem ser exatas e passíveis de prova, a todo o momento, perante as instâncias competentes”. O princípio da identificabilidade, indica que a publicidade deve ser bem identificada qualquer que seja o meio que estão a utilizar para o fazer, seja rádio e/ou televisão- art.º 8 do CP.

Fatores económicos

Os Centros de Serviços Partilhados têm tido um forte crescimento em Portugal e, conseqüentemente, uma grande relevância económica (Aicep, 2018).

A exportação de serviços, é um dos benefícios que Portugal obtém do investimento nesta área, identificada como estratégica para o desenvolvimento económico do país. Espera-se que operem no setor, algumas centenas de empresas, entre as quais se encontram multinacionais

de grande dimensão que, a partir de Portugal prestam serviços para a Europa e para o Resto do Mundo (Aicep, 2018).

A conjuntura económica do ano de 2018, a nível global, veio reforçar a necessidade de se desenvolverem estratégias empresariais assentes na otimização de custos e na procura de um maior retorno nos investimentos. Há uma tendência atual, por parte das grandes multinacionais, para localizarem ou expandirem os seus investimentos para a Europa. Portugal tem uma grande oportunidade para potenciar a captação de investimentos no setor dos serviços, posicionando-se como destino de excelência face aos seus principais concorrentes europeus - República Checa, Irlanda, Polónia e Espanha (Aicep, 2018).

Pela edição de 2020 do EY *Attractiveness Survey* Portugal (2020) (Lima & Farinha, 2020), o ano de 2019 foi um ano histórico quanto ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Nesse ano, foram realizados 158 novos projetos, correspondentes a mais de 12.000 postos de trabalho o que leva a confirmar a tendência crescente de investimento no país. Mas, a crise pandémica da Covid-19 levou a um choque, quer do lado da oferta quer do lado da procura, devido ao conjunto de medidas de restrição implementadas que estão a provocar uma crise económica e que faz com que alguns projetos estejam a ser cancelados (Farinha, 2020; Eurostat, 2020). A 20 de Julho de 2020, a Comissão Europeia, estima uma retração do PIB de 9,8%.

Esta crise pandémica pode vir a acelerar grandes tendências como a digitalização da economia, o reforço no crescimento tecnológico, o reforço nas áreas temáticas ao meio ambiente, a reconfiguração e a maior proximidade das cadeias de fornecimento.

Embora a situação atual não seja a mais favorável, Portugal poderá ver a sua atratividade de longo prazo reforçada, pois é um país dotado de características favoráveis ao investimento. O IDE vai ser a chave para a rápida recuperação económica em Portugal e para o crescimento futuro (Farinha, 2020).

Os detentores de centros de serviços estrangeiros em Portugal são esmagadoramente franceses, americanos, alemães, japoneses e britânicos (aicep Portugal Global, 2018).

Fatores sociais

Segundo os dados da Pordata, em Portugal, no ano de 2020, 26,1 % da população total tem um curso superior. 36,9% da população entre os 25-35 anos tem uma licenciatura, valor inferior à média europeia de 39,2%. Em Portugal encontram-se cerca de 20 universidades/politécnicos com os cursos de economia, cerca de 35 com o curso de gestão e

aproximadamente 23 nas áreas da contabilidade (DGS, 2020). No ano de 2019, 5,3% dos licenciados encontravam-se em situação de desemprego (Pordata, 2019). Em Agosto de 2020, 8,1% dos portugueses em idade ativa encontrava-se em situação de desemprego (Instituto Nacional de estatística, 2020).

Como apoio às empresas e às pessoas, o IEFP, procura constantemente novas estratégias para colmatar os problemas do desemprego. Os SSC procuram pessoal altamente qualificado, envolve milhares de pessoas e um investimento bastante elevado. Pode-se notar, assim, que Portugal detém de inúmeras condições privilegiadas para a implementação de Centros de Serviços Partilhados. O IEFP tem vindo a colaborar ativamente nos processos de atendimento e de instalação de novos investidores; bem como no acolhimento das novas empresas através da prestação de apoio técnico, por via da implementação de medidas ativas de políticas de emprego e/ou de ações de formação profissional. O IEFP e a AICEP Portugal têm-se vindo a unir para apoiar o investimento estrangeiro em Portugal (aicep Portugal Global, 2018).

Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), os Centros de Serviços Partilhados respondem a mais de 55 mil postos de trabalho, isto é, mais de 1% do emprego no país. Muitos destes investimentos têm permitido reduzir o desemprego e criar mais oportunidades para a população qualificada (aicep Portugal Global, 2018).

Fatores tecnológicos

Segundo o *State of European Tech* (2019), Portugal não se encontra na mesma fase de crescimento tecnológico que os restantes países europeus. Enquanto que o crescimento da tecnologia em Portugal abrandou em 2019, a tecnologia europeia teve um lugar de destaque na economia mundial.

Dado que a presente investigação passa por ser um plano de comunicação para um Centro de Serviços Partilhados, importa analisar o uso de tecnologias em Portugal, na Europa e no Mundo. As redes sociais são um marco importante para os indivíduos e para as marcas, sendo uma forma de ambos se encontrarem de forma fácil e rápida (Grupo Marktest, 2020).

Segundo o estudo realizado pela *Marktest* (2020), refere que as redes sociais mais visitadas pelos portugueses são o *Facebook*, o *WhatsApp* e o *Youtube*. 59% dos utilizadores de redes sociais indica estar a utilizá-las enquanto vê televisão e 1/3 dos seus utilizadores já fez compras através delas. 96% dos inquiridos visitou, pelo menos uma vez por semana, o *Facebook*; 95,7% o *WhatsApp* e 94,6% o *Youtube* (Grupo Marktest, 2020). 95% dos

utilizadores de redes sociais assume que visita pelo menos uma vez por dia as redes sociais e, 83% desses utilizadores garante fazê-lo várias vezes por dia.

Segundo o estudo realizado pela Comissão Europeia, no ano de 2020, pode-se saber que a utilização da internet está a aumentar ano após ano. No ano de 2014, 75% do europeus consideravam navegar pelo menos uma vez por semana na internet enquanto que, no ano de 2020 esse número aumentou 10%. Os europeus utilizam a internet para várias atividades como videochamada, *internet banking* e compras (European Commission, 2020). No estudo da Eurostat de 2018, 56% das pessoas com idades compreendidas entre os 16 anos e os 74 anos, participaram nas redes sociais. A proporção de indivíduos europeus que entraram na internet e usaram as redes sociais foi de, aproximadamente, 63% no segundo trimestre de 2020.

Mundialmente, são 3,81 bilhões de pessoas que utilizam as *medias* sociais em 2020. Desde 2015 até 2020 tem havido um aumento de 12,5%, em média, de pessoas a utilizar as redes sociais. No entanto, de 2019-2020 há um declínio, passando para 9,2%. Quase 50% dos 7,77 bilhões de pessoas no mundo usam redes sociais. Dos usuários das redes sociais, 3,81 bilhões, utilizam-nas através de um dispositivo móvel sendo que 1,32% acedem através de um computador. O *Facebook* é a rede social líder com 2,6 bilhões de usuários mensais, o *youtube* com 30 milhões, o *WhatsApp* 1,6 bilhões, o *Messenger* 1,3 bilhões e o *Instagram* com 26,9 milhões.

Fator ecológico

Segundo o estudo realizado pelo Observador Cetelem, no ano de 2020, 76% dos portugueses encontram-se preocupados com o ambiente e com as alterações climáticas. No mesmo estudo, 74% dos inquiridos, assume que a preocupação da sociedade com o meio ambiente se irá manter, 23% assume que podem aumentar as suas preocupações e, 20% dizem estar mais apreensivos do que no passado. Ainda no seu estudo, em 2018, 73% dos portugueses mostra-se atento ao esforço que as empresas têm vindo a fazer para criar produtos que respeitem o meio ambiente.

c) Concorrência

Neste estudo, interpreta-se como concorrência direta os restantes Centros de Serviços Partilhados existentes no Porto, pois muitas das falhas que se verificam ao nível da

comunicação existente, deve-se por os colaboradores destes centros, procurarem, constantemente, mudar para outro SSC.

Na tabela 13- SSC na zona Norte - estão presentes os centros de serviços partilhados atuais na área metropolitana do Porto e na cidade de Braga e, se estão representados ou não nas redes sociais e no site.

Tabela 13- SSC na zona Norte

Empresa	Comunicação de Portugal ou do SSC nas redes sociais
Accenture	Sim
Adidas	Sim
Altice	Sim
Altran	Sim
Armatis	Sim
CGI	Sim
COFCO	Sim
Bosh	Sim
Concentrix	Não
Euronext	Sim
Fujitsu	Sim
HB Fueller	Não
Hostelworld	Não
IBM	Sim
Infineon	Não
Jumia	Não
Linde	Sim
Lufthansa	Não
Natixis	Não

OLR	Não
Paddy Power Betfair	Não
Peugeot	Não
Randtsad	Sim
SEG Automotive	Sim
Sitel	Não
Transcom	Não
Vestas	Sim
Vodafone	Sim
Webhelp	Não
ZF TRW	Sim
Wipro	Não

Através da tabela 4- SSC na zona Norte-, pode-se concluir que mais de metade dos Centros Partilhados faz referência ao seu Centro de Serviços Partilhados nas redes sociais e/ou no site. É de salientar que algumas empresas como a *Hostelworld*, a *Wipro*, a *Concentrix* fazem convites a parceiros e / ou população, sua seguidora no LinkedIn, para participar em *Webinars* sobre variados assuntos. Por exemplo, a *Concentrix* lançou, recentemente dois temas de *Webinars* bastante pertinentes como “*Getting real with AI: How is unbabel helping large BPOs to disrupt the Customer Service Industry?*” e “Aprenda dicas sobre como definir prioridades e planear a sua implementação de auto atendimento digital”; a *Hostelworld* na sua página de *LinkedIn*, faz o convite, aos seus parceiros para que participem em palestras de discussão de novas tendências, partilha de ideias e novas estratégias; a *Wipro* faz convites para palestras com os temas de “ a diversidade importa”, por exemplo. No *site* do grupo Vestas, pode-se encontrar um vídeo sobre a empresa no Porto, fazendo um breve enquadramento da Lionesa, mostrando o ambiente na empresa e o multiculturalismo existente. No final desse vídeo alguns colaboradores definem a sua experiência na empresa numa palavra.

Na figura 14- outros SSC em Portugal - dá a mostrar que em Portugal há inúmeras empresas que prestam serviços com base no modelo de SSC.

Figura 14- SSC em Portugal



Fonte: Aicep (2018)

ANEXO X- ANÁLISE SWOT

	Forças • Mão de obra qualificada nas áreas da economia, gestão e contabilidade; • Elevado conhecimento de línguas, sobretudo, o inglês; • Localização estratégica na Lionesa; • Excelentes condições das instalações do centro da kpBuS; • Equipa jovem, dinâmica e com vontade de aprender; • Equipa focada nos resultados; • Estratégia de contratação para líderes e <i>managers</i>.	Fraquezas • Estratégias de comunicação inexistentes; • Fraca notoriedade da marca; • Fraca penetração nos canais de comunicação KP; • Falta de confiança da organização kp na kpBuS; • Prestação do serviço abaixo das expectativas; • Elevada taxa de rotatividade; • Disponibilidade de poucos colaboradores com conhecimento da língua italiana.
Oportunidades • Diferenciação da concorrência; • Apoios e incentivos do governo à manutenção e criação de emprego; • Baixo nível de desemprego; • Elevado número de universidades e politécnicos; • Potenciar a marca.	Forças & Oportunidades • Apostar nas equipas para dinamizar a marca kpBuS; • Apostar nas ofertas e programas de emprego do IEFPP para criar oportunidades de estágio/emprego a recém-licenciados das universidades locais;	Fraquezas & Oportunidades • Aliar a kpBuS aos meios de comunicação existentes na kp; • Utilizar os meios de comunicação para a kpBuS mostrar o seu trabalho aos seus clientes e aos seus colegas de outros departamentos; • Formação ao nível da língua italiana.
Ameaças • Tendência cada vez mais crescente da abertura de SSC no Porto e em Portugal; • Crise pandémica mundial.	Forças & Ameaças • Criar condições para que a kpBuS seja reconhecida no mercado.	

Processos

Para cada iniciativa é elaborado um plano, necessariamente aprovado pelo *manager* e, posteriormente, tem de ser retificado pela diretora do centro.

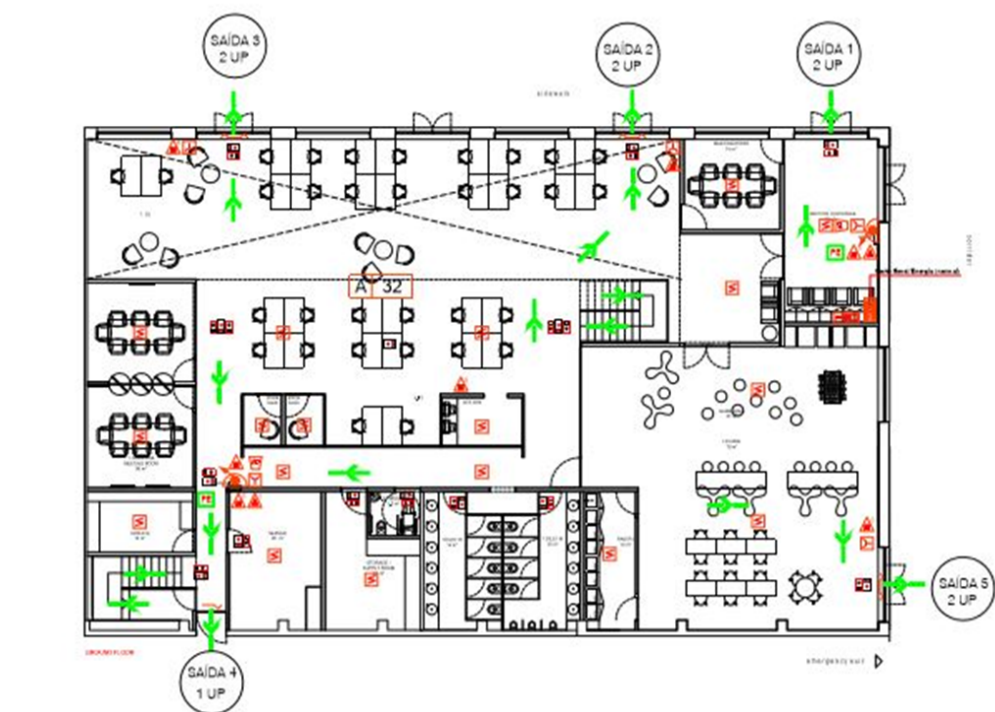
Evidências Físicas

A kpBuS encontra-se em Leça da Palmeira, tendo um escritório sediado na Lionesa.

A kpBuS detém uma infraestrutura bastante moderna que permite o conforto dos seus trabalhadores. Com a pandemia do coronavírus, a empresa tem vindo a unir esforços de melhoria de conforto e higiene para que os seus trabalhadores possam trabalhar em segurança.

A kpBuS tem um local de refeições com um espaço destinado à leitura e a jogos, de modo a que os trabalhadores possam descontraír e, assim, serem mais produtivos - Ver figura seguinte- Planta Kp *Business Services* na Lionesa.

Planta Kp *Business Services* na Lionesa



Fonte: Klöckner Pentaplast (2020)

A kpBuS fornece aos seus colaboradores um computador portátil com os programas que precisam para exercer as suas funções em plenitude. Cada trabalhador tem um email pessoal.

