


ISVOUGA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENTRE DOURO E VOUGA

Implementação do Modelo SERVQUAL na Tipografia Ideal Ovarense

Carina Costa

5305

Instituto Superior de Entre Douro e Vouga

janeiro, 2025

Carina Costa

Implementação do Modelo SERVQUAL na Tipografia Ideal Ovarense

Tipografia Ideal Ovarense Lda.

Trabalho apresentado ao docente: Professor Doutor Paulo Madeira
da unidade curricular: Estágio

Ano: 2.º

Curso: Mestrado em Gestão de Empresas

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório de estágio contou com os importantes e incondicionais apoios e incentivos sem os quais nunca se teria tornado realidade. Ao Professor Doutor Paulo Madeira, por toda a sua ajuda e orientação, pelos ensinamentos que me passou, pelas opiniões e críticas, pela total disponibilidade e por tudo o que foi sugerindo ao longo deste descritivo.

Ao meu supervisor de estágio na Tipografia Ideal Ovarense, por estar sempre presente, pronto para solucionar qualquer dúvida e dar-me força e total abertura para a implementação das minhas ideias. Aos meus colegas de turma, que agora são amigos, Ana Gomes e Vítor Ferreira.

A todos os meus amigos, em geral, mas em particular ao meu grande amigo Daniel Laranjeira por toda a ajuda prestada e força que me transmitiu nestes meses.

Com toda a noção de que sozinha nada disto teria sido possível, um especial agradecimento ao meu marido, pelo seu apoio. É nestes momentos que se verifica o verdadeiro significado das palavras dos nossos votos, “Na alegria e na tristeza, na saúde e na doença, em todos os momentos da nossa vida. Somos um”. Às minhas filhas pelo incentivo e força que sempre me deram, mesmo sabendo que o meu tempo era sempre muito pouco para elas e pelo imenso orgulho que sei que sentem por mim.

À minha querida avó, pela coragem que me deu e por todo o orgulho que tem por mim e também ao meu querido avô que, esteja ele onde estiver, sei que está muito orgulhoso da pessoa em que me tornei, (*in memoriam* – 22/05/2021).

Por último, mas não menos importante, a Deus, por sempre estar presente e me amparar em todos os momentos da minha vida. A eles dedico este trabalho.

RESUMO

Durante o estágio realizado na Tipografia Ideal Ovarense Lda., como Diretora de Marketing e Vendas, entre os meses de setembro de 2023 e junho de 2024, foram desempenhadas funções nos departamentos Comercial, de Produção e de Marketing e Design. No início do estágio foi encontrada a problemática, que se prendia com a inexistência de uma estratégia de gestão que incrementasse o desenvolvimento da organização.

No início do estágio começou-se por analisar criteriosamente as necessidades e dores da empresa, com um objetivo de se criar um planeamento estratégico que englobou uma reestruturação total do método de laboração em todos os setores, sendo que foram aplicadas metodologias qualitativas e quantitativas, no sentido de aferir se a intervenção no estágio alterou, à posteriori e no ponto de vista estatístico, as variáveis bases do Modelo SERVQUAL.

Com isto, importou conhecer todas as perspetivas relacionadas com a empresa, tanto internas quanto externas, em termos da micro e macro envolvente.

Nesta situação, para além da metodologia qualitativa, utilizou-se metodologia quantitativa, sendo estas as cinco componentes do Modelo SERVQUAL.

Palavras-chave: Gestão Comercial, Gestão de Marketing, Modelo SERVQUAL

ABSTRACT

During my internship at Tipografia Ideal Ovarense Lda. as Marketing and Sales Director, between September 2023 and June 2024, I worked in the Sales, Production and Marketing and Design departments. At the start of the internship, the problem was found to be the lack of a management strategy to boost the organization's development.

At the start of the internship, we began by carefully analyzing the company's needs and pains, with the aim of creating a strategic plan that included a total restructuring of the working method in all sectors. Qualitative and quantitative methodologies were applied, in order to assess whether the intervention in the internship changed the basic variables of the SERVQUAL Model from a statistical point of view.

With this in mind, it was important to get to know all the perspectives related to the company, both internal and external, in terms of the micro and macro environment.

In this situation, in addition to qualitative methodology, quantitative methodology was used, these being the five components of the SERVQUAL Model.

Keywords: Commercial Management, Marketing Management, SERVQUAL Model

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CEO – Chief Executive Officer

CMO – Chief Marketing Officer

GAP – Lacuna

ID – Inovação e Desenvolvimento

PME – Pequenas e Médias empresas

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	4
2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	6
3 – METODOLOGIA DE TRABALHO	10
4 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
4.1 – O Modelo de Lacunas da qualidade de serviços.....	25
4.2 – As dimensões do SERVQUAL	27
4.3 – Críticas ao Modelo SERVQUAL.....	32
5 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	35
5.1 – Implementação da Estratégia de Vendas	35
5.2 – Modelo de Questionário Apresentado aos Clientes.....	36
5.3 – Metodologia da Aplicação do Modelo SERVQUAL	38
5.4 – Avaliação dos Resultados Utilizando a Escala SERVQUAL	39
5.5 – Plano de acompanhamento e Avaliação.....	41
5.6 – Atividades desenvolvidas.....	41
5.7 – Reavaliação dos Resultados Utilizando a Escala SERVQUAL.....	44
6 – CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES AO ESTUDO DESENVOLVIDO	47
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
8 – APÊNDICES	54
9 – ASSINATURAS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Página do Site com todos os serviços prestados.....	7
Figura 2 – A Qualidade Percebida do Serviço – Modelo de Grönroos.....	23
Figura 3 – Modelo da qualidade em serviços De Parasuraman, Zeithaml & Berry..	27
Figura 4 – As cinco dimensões da Qualidade em Serviços.....	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Valência e Tipo de Desconfirmação.....	22
Tabela 2 – As dimensões iniciais do modelo SERVQUAL.....	28 e 29
Tabela 3 – As cinco dimensões do SERVQUAL.....	31
Tabela 4 – Correspondência entre as 5 dimensões do SERVQUAL e as 10 originais, na avaliação da qualidade num serviço.....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Prioridades de Melhoria.....	54
Gráfico 2 – Comparação de Médias Modelo SERVQUAL.....	44
Gráfico 3 – Prioridades de Melhoria após 6 meses.....	55

1 – INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, foi realizado um estágio curricular com a duração de 1512 horas na Tipografia Ideal Ovarense, Lda. Este estágio focou-se na “Implementação do Modelo SERVQUAL” que visou a análise da satisfação do serviço ao cliente. A escolha deste tema deveu-se à relevância da gestão comercial para a sustentabilidade e crescimento das organizações.

O tema do relatório de estágio, "Implementação do Modelo SERVQUAL na Tipografia Ideal Ovarense", aborda a importância da satisfação de clientes para as organizações.

A gestão comercial é crucial para identificar oportunidades de mercado, otimizar recursos e assegurar a viabilidade a longo prazo das organizações. Este relatório explora as diferentes fases da implementação do Modelo SERVQUAL e as suas implicações práticas no contexto real de uma microempresa.

Neste sentido, pretendeu-se averiguar se as variáveis do Modelo SERVQUAL, à posteriori, alteraram com o trabalho desenvolvido, o que será testado através de cinco testes de hipóteses relativamente a cada uma das variáveis. Essas hipóteses serão apresentadas na parte da Metodologia.

A Tipografia Ideal Ovarense, Lda., fundada em 1981, é uma microempresa do setor terciário, especializada em artes gráficas e publicidade. Localizada na Zona Industrial de Arada, Ovar, tendo mais de 42 anos de experiência e opera principalmente no mercado nacional, com uma presença significativa no Concelho de Ovar e alguns clientes noutras regiões como Algarve, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Gaia e Porto.

O relatório de estágio está estruturado em várias secções que cobrem os diferentes aspetos do trabalho desenvolvido durante o estágio, visando não apenas documentar as atividades realizadas durante o estágio, mas também refletir sobre a importância da gestão comercial na revitalização e sustentabilidade de empresas no setor das artes gráficas e publicidade, espelhando não só a jornada académica, mas

também a aplicação prática de competências, consolidando a ligação entre teoria e prática na gestão empresarial.

O estágio foi realizado de 20 de setembro de 2023 a 27 de junho de 2024, sendo os objetivos definidos inicialmente a perceção correta sobre a satisfação de serviços para com os clientes da Tipografia Ideal Ovarense Lda.

2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estágio de 1512 horas teve como local a sede da Tipografia Ideal Ovarense Lda., situada na Zona Industrial de Arada, Travessa do Navega, 52 Arada – Ovar.

A Tipografia Ideal Ovarense é uma microempresa do setor terciário que labora na área das artes gráficas e publicidade que, neste momento, se encontra a operar no mercado nacional, maioritariamente dentro do Concelho de Ovar, embora tendo alguns clientes fora do Concelho, nomeadamente no Algarve, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Gaia e Porto.

A Tipografia Ideal Ovarense foi fundada em 1981, portanto com mais de 42 anos de experiência neste setor de atividade.

Esta empresa foi fundada por cinco elementos, trabalhadores de outra organização do mesmo setor de atividade, descontentes com as condições salariais e de trabalho apresentadas pela empresa para a qual trabalhavam, que decidiram juntar-se em sociedade e fundar a Tipografia Ideal Ovarense Lda.

A Tipografia Ideal Ovarense Lda., funciona fundamentalmente em canal B2B, embora também faça serviços esporádicos para o canal B2C, tendo estes um peso residual para a faturação da organização.

Com o decorrer dos anos, a sociedade foi sofrendo alterações sendo que, à data do início do estágio, a mesma era constituída por três sócios fundadores, (dois deles já reformados), dois gerentes e um CEO.

Há data do início do estágio (os sócios fundadores eram o José Pinto, António Dias e o Manuel Alves.

Sendo o António Dias Sócio Gerente (com funções cumulativas no setor da produção, mais concretamente numa máquina de produção *OFFSET*) e Cristina Alves Gerente e Administrativa.

Leonel Costa como CEO, visto ser o elemento estratega da compilação de todos os setores operativos.

Esta entidade, desde a sua fundação até aos primeiros anos de 2000, tinha como Core Business as artes gráficas, com foco em trabalhos de pequena e média dimensão, desde cartões, *flyers*, convites, revistas, livros e jornais. O método de trabalho era, fundamentalmente, a impressão em *OFFSET*.

Em 2013, dada a alteração comportamental dos consumidores, com a chegada da Internet, deu-se o fenómeno da ID em todos os mercados e setores de atividade. A Tipografia Ideal Ovarense Lda., viu-se na necessidade de reformular o seu Core Business e inseriu na sua oferta, a impressão digital e publicidade em pequeno e grande formato.

Com isto, a oferta à sua vasta carteira de clientes tornou-se bem mais completa e robusta, face à concorrência e necessidade do mercado.

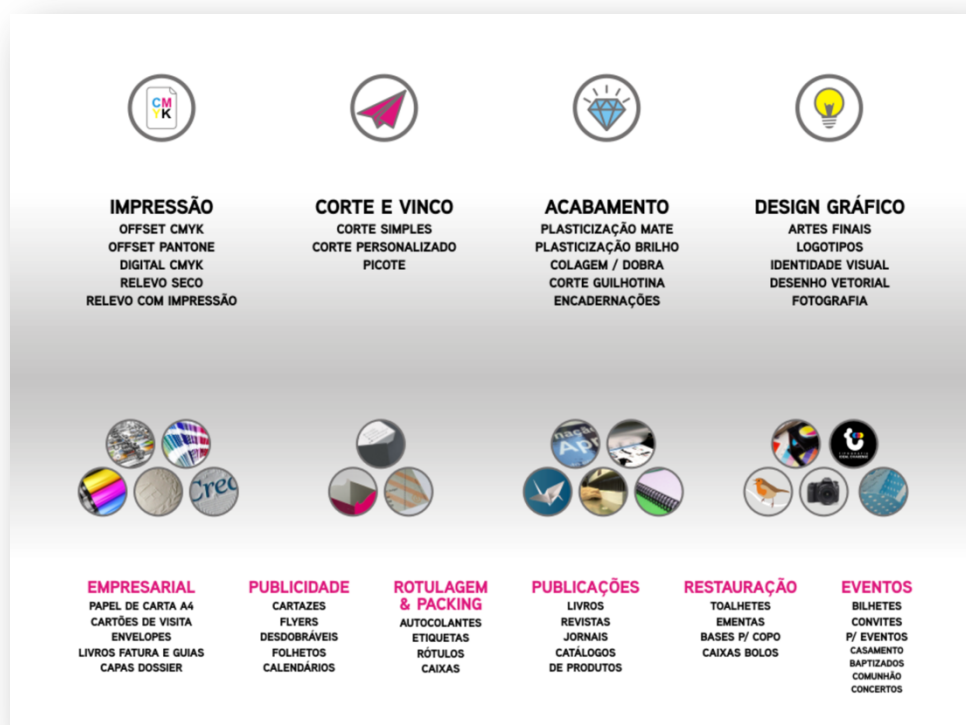


Figura 1 – Página do Site com todos os serviços prestados

Os setores constituintes da Tipografia, há data do início do estágio, eram cinco e sete colaboradores efetivos mais dois colaboradores comissionistas.

- Setor administrativo – constituído por dois colaboradores (CEO e Administrativa).
- Setor comercial – constituído por dois colaboradores (um comercial efetivo e um comercial comissionista).
- Setor da Pré-Impressão, onde se alojava o Marketing, o Design e a impressão digital de pequeno formato – constituído por dois colaboradores (um designer comissionista e um designer e publicitário efetivo).
- Setor da Publicidade, onde se alojava a impressão digital de grande formato e decoração de viaturas – constituído pelos mesmos colaboradores do setor da pré-impressão.
- Setor de Produção, onde se alojava o setor de impressão em *OFFSET* e os acabamentos – constituído por três colaboradores (dois impressores de *OFFSET* e um colaborador nos acabamentos).

No setor administrativo eram orçamentados todos os pedidos, rececionadas encomendas e emitidas as fichas de produção para a pré-impressão.

Para além disto, era executado atendimento ao público, entrega de encomendas quando as mesmas eram levantadas na sede, receção de fornecedores, encomendas de matéria-prima, tratamento da faturação, notas de crédito e emissão de guias de transporte, bem como toda a parte de verificação e organização das contas bancárias, pagamentos a fornecedores e colaboradores e também tratamento de toda a documentação para ser entregue à contabilidade.

No setor comercial a função passava pela visita a clientes efetivos, clientes com baixo volume de compras (com o intuito de incrementar este aspeto) e potenciais clientes, sempre com intenção de se reforçar e/ou estabelecer relações comerciais. Este setor tratava também do agendamento, em articulação com a pré-impressão, de briefings para criação de novos trabalhos, análise da satisfação dos clientes, verificação das dores dos clientes apresentando propostas de diagnósticos vantajosas para ambas as partes (*Win-Win*), prospeção de mercado, análise da concorrência e distribuição e entrega de encomendas.

O setor chave de toda a operação da organização era o setor da Pré-impressão, uma vez que as encomendas passavam todas por este setor, só depois eram encaminhadas para os outros setores, para serem produzidas e encaminhadas.

Os *meetings* para implementação das estratégias do Marketing organizacional ao nível do produto e promoção eram tidos entre o CEO, a Gerente e o *Designer* e publicitário efetivo.

O setor da publicidade estava sob o comando direto da pré-impressão e era aqui que se faziam os briefings com os clientes para se iniciarem projetos novos de campanhas publicitárias, decoração de viaturas, *branding* ou *rebranding offline* das marcas empresariais, impressão digital em pequeno e grande formato, entre outros.

No setor da produção fabricava-se todas as encomendas que eram para impressão *OFFSET*, bem como os acabamentos de todos os trabalhos produzidos na empresa.

3 – METODOLOGIA DE TRABALHO

A estratégia metodológica de pesquisa assenta na combinação de técnicas como a análise de fontes estatísticas, a análise documental, a realização de entrevistas individuais e de grupos focalizados com os grupos profissionais e a observação direta dos seus espaços sociais de trabalho.

Tendo em conta que o presente trabalho se desenvolve num contexto empresarial e analisando um caso real, utilizou-se a metodologia qualitativa e quantitativa. Dentro da metodologia qualitativa, as ferramentas que foram consideradas mais adequadas para a fundamentação da investigação foram: focus group, entrevistas, observações e análise documental.

A ferramenta metodológica do foro qualitativo focus group, foi muito importante na recolha de informação sobre a organização, uma vez que reúne um grupo de pessoas para discutir um tópico específico, facilitando a partilha de ideias e interações que revelam perceções coletivas (Krueger e Casey, 2009).

Neste âmbito, o grupo geralmente com um número mínimo de seis ou sete participantes e um número máximo entre oito e quinze participantes, reúne-se para uma discussão aberta sobre um tema/problema.

Esta ferramenta fornece uma pesquisa qualitativa subjetiva, não estatisticamente válida, sobre as perceções, crenças ou atitudes da maioria de uma determinada comunidade.

Comparado com outras técnicas de inquirição, os grupos de discussão focalizada visam a compreensão da problemática; o produto é mais homogéneo do que diversificado e o processo é mais flexível do que padronizado e assenta nas palavras integrantes dos discursos e não nos números.

A dificuldade em reunir um número adequado, obriga à preparação de um moderador (com capacidade de liderança e de auscultação dos intervenientes) sendo um processo demorado que exige cuidados no seu uso.

As entrevistas foram executadas tanto interna quanto externamente sendo o objetivo retirar o máximo de informações para se poder estruturar uma estratégia fidedigna e exequível.

Internamente entrevistaram-se a administração e os colaboradores. Externamente foi feito um trabalho de terreno com a força de vendas a todos os clientes da organização, bem como a fornecedores, com o intuito de se entender de que modo se encontrava o mercado, em particular o setor de atividade de atuação e perceber quem era a concorrência organizacional, bem como a forma como atuava no mercado.

As observações são fundamentalmente utilizadas quando se analisa e regista comportamentos, interações ou situações em contexto natural, podendo ser, o investigador, participante (quando faz parte da interação) ou não participante.

As auscultações foram diretas e interativas, uma vez que foi necessária esta ferramenta para definir uma estratégia de melhoria no âmbito da gestão comercial.

Por último, mas não menos importante, utilizou-se a análise documental que, como o nome indica, envolve a análise de documentos, textos ou materiais visuais para extrair informações sobre o tema em estudo (Gibbs, 2018).

Esta ferramenta pode traduzir-se em informação diversa de acordo com as características do documento. Quer sobre informação muito abrangente (estatísticas, por ex.), quer sobre informação em profundidade (temas específicos).

Depende-se das fontes que existem e da sua melhor ou pior qualidade, verosimilhança, representatividade, etc. A quantidade de informação recolhida é em geral enorme e dispersa, o que exige tratamento e análise mais demorados.

Para se atingir o objetivo proposto, foi utilizado o modelo teórico de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) sendo que, serve para medir a qualidade do serviço com base nas perceções dos consumidores. A pesquisa identifica cinco dimensões principais da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

A escala SERVQUAL é amplamente utilizada em estudos de marketing e gestão de serviços para avaliar e melhorar a experiência do cliente.

A metodologia quantitativa baseia-se na recolha e análise de dados numéricos para testar hipóteses e identificar padrões ou correlações. Este tipo de abordagem é amplamente utilizado em estudos que envolvem intuito objetivo, como o Modelo SERVQUAL, que avalia a qualidade percebida dos serviços com base em dimensões específicas (Bryman, 2016).

De forma quantitativa analisa-se a diferença de médias de cada variável do Modelo SERVQUAL, se são diferentes (do ponto de vista estatístico) à posteriori, face aos iniciais (Bryman, 2016).

Esta análise reforça a importância de uma abordagem equilibrada entre aspetos tangíveis e intangíveis na gestão da qualidade dos serviços.

4 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De forma a fazer um enquadramento teórico, com o propósito de fundamentar todo o trabalho neste projeto, apresenta-se uma revisão literária baseada em autores de renome, tanto através de obras literárias quanto através de artigos científicos.

Sendo que o projeto consiste na Implementação do Modelo SERVQUAL na Tipografia Ideal Ovarense, sequenciou-se a revisão de literatura conforme os pontos essenciais.

A qualidade do serviço é um aspeto decisivo da gestão comercial sendo que contribui significativamente para esse entendimento, verificando-se através do Modelo SERVQUAL. A sua escala multinível para medir as perceções dos consumidores sobre a qualidade do serviço, oferece uma estrutura útil para avaliar e melhorar a entrega de serviços em várias indústrias. Ao integrar esta abordagem à reestruturação da gestão comercial, as organizações podem identificar áreas de melhoria e implementar medidas corretivas, com o intuito de aprimorar a experiência do cliente e aumentar a satisfação e fidelização do mesmo. A pesquisa identifica cinco dimensões principais da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. A escala SERVQUAL é amplamente utilizada em estudos de marketing e gestão de serviços para avaliar e melhorar a experiência do cliente (Parasuraman et al., 1988).

É importante referir que o modelo SERVQUAL oferece um quadro teórico e uma escala de medição para avaliar a qualidade do serviço percebida pelos consumidores. A qualidade do serviço desempenha um papel decisivo na implementação de estratégias de vendas, uma vez que influencia a satisfação e a lealdade dos clientes. Ao medir e gerir a qualidade do serviço de forma eficaz, as empresas podem melhorar a experiência do cliente e aumentar as suas chances de sucesso no mercado (Parasuraman et al., 1988).

Para Parasuraman et al. (1988), a qualidade percebida pelo cliente é o resultado da sua apreciação sobre a realização de um determinado serviço, ou seja, a comparação do serviço recebido com as suas expectativas. Na avaliação da qualidade pode ocorrer uma divergência, positiva ou negativa, entre as expectativas e as perceções do cliente.

Para estudo da estratégia a construir, analisou-se Stjerne et al. (2022). Este artigo edifica a teoria através de um estudo que investiga como esta entrou no processo estratégico de uma empresa

A estratégia entranha-se no processo através de uma mudança gradual e parcialmente despercebida que ocorre através da “acomodação” e da “legitimação” do desempenho, da clareza e do envolvimento no processo estratégico organizativo (Stjerne et al., 2022).

Neste entendimento considera-se que a racionalização baseada em objetivos e a renegociação processual da prática da transparência e da inclusão dos gestores de topo, contribuem para a eventual reprodução da estratégia aberta no processo estratégico (Stjerne et al., 2022).

Este protótipo gera uma compreensão de como e por que é que a estratégia acrescenta gradações aos entendimentos presentes, sobre o papel dos gestores de topo sendo que a estratégia não exerce uma influência unidirecional no desenvolvimento dos ativos/recursos dos participantes, sendo que é um meio para atingir todas as interações dos variados setores organizativos (Stjerne et al., 2022).

Para compreender a implementação de estratégias de vendas, essencial começar pelos fundamentos do marketing.

Kotler (2006) apresenta os princípios básicos do marketing, incluindo conceitos-chave como segmentação de mercado, posicionamento, mix de marketing e ciclo de vida do produto. Esta obra serve como um guia abrangente para compreender os princípios que sustentam qualquer estratégia de vendas eficaz.

Mais tarde, Kotler e Keller (2017) expandem e atualizam os conceitos apresentados na obra anterior, oferecendo uma visão mais aprofundada sobre temas como *branding*, marketing digital e análise de mercado, incrementando a implementação de estratégias de vendas num contexto contemporâneo.

Num artigo de Keller (1993) sobre a conceptualização, medição e gestão do *brand equity* baseado no cliente, é prestada uma visão abrangente sobre a importância da marca no contexto das estratégias de vendas. O autor argumenta que o *brand equity*, ou o valor percebido da marca pelos consumidores, é um ativo valioso que pode influenciar diretamente o comportamento de compra dos clientes.

Ao compreender e gerir o *brand equity* de forma eficaz, as organizações podem criar vantagens competitivas sustentáveis e aumentar a fidelidade dos clientes (Keller, 1993).

Por conseguinte, a obra de Kotler e Armstrong (2020) é uma referência importante para dar continuidade à interpretação do marketing e da gestão de vendas.

Este livro, amplamente adotado em cursos acadêmicos de administração, oferece uma ótica abrangente e acessível sobre os conceitos essenciais para qualquer profissional da área (Kotler e Armstrong, 2020).

Uma parte determinante da implementação de estratégias de vendas é a construção e gestão de marcas fortes.

É fundamental que as empresas desenvolvam estratégias competitivas eficazes para se destacarem no mercado.

Neste sentido, Porter (2004) é uma referência importantíssima. O autor apresenta os principais determinantes da vantagem competitiva e oferece um enquadramento teórico sólido para a formulação e implementação de estratégias competitivas.

Cai e Canales (2022), admitem que a transparência da estratégia deve ser sujeita a inclusão em vez de ajustar diretamente o sucesso dos processos.

Ao desenredar a transparência em transparência de procedimentos e dos ativos/recursos dos participantes, a inclusão, direitos e compromisso dos mesmos está amplamente influenciada, o que afeta o compromisso destes para com a organização (Cai e Canales, 2022).

Isto vai fazer com que os participantes apliquem as suas habilidades de variedade, densidade e usabilidade, que são fundamentais para o sucesso de qualquer entidade (Cai e Canales, 2022).

Aaker (2010) apresenta *insights* proveitosos sobre como as empresas podem criar e fortalecer as suas marcas para se destacarem num mercado competitivo. Estes autores defendem que uma marca forte é um ativo estratégico que pode gerar vantagens competitivas duradouras, influenciando diretamente as decisões de compra dos consumidores.

Keller (1993) destaca a importância de entender e gerir o valor da marca com base na percepção do cliente. A gestão da marca desempenha um papel fundamental na construção de relacionamentos sólidos com os clientes e na diferenciação no mercado.

Esta perspetiva apresenta instruções sobre como as empresas podem reestruturar as suas estratégias comerciais, para maximizar o valor das suas marcas e fortalecer o relacionamento com os seus públicos-alvo (Keller, 1993).

Kapferer (2012) expande ainda mais este conceito, explorando as novas tendências e desafios na gestão das marcas num mundo digitalizado e globalizado, fornecendo uma estrutura ampla para a construção e manutenção de marcas fortes, destacando a importância da coerência, diferenciação e autenticidade das mesmas.

Já Godin (2007) propõe uma abordagem inovadora para a conquista e retenção de clientes, defendendo que as empresas devem focar-se em construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores em vez de, simplesmente, interromper as suas vidas com mensagens de marketing intrusivas. Da mesma forma, o autor destaca a importância da inovação e da diferenciação para se evidenciar num mercado saturado de opções. Para implementar estratégias de venda eficazes, é primordial compreender a psicologia da venda e o comportamento do consumidor.

Pink (2018) argumenta que todos nós, de alguma forma, estamos envolvidos na venda, seja persuadindo os outros a adotar as nossas ideias, seja a influenciar as suas decisões de compra. Na sua obra, o autor explora as habilidades e técnicas necessárias para ser um vendedor eficaz no mundo moderno.

Tracy (2006) oferece um guia prático para compreender e influenciar o comportamento do consumidor, apresentando técnicas comprovadas para aumentar as vendas e melhorar o desempenho neste campo.

Gummesson (1994) destaca a importância de tornar o marketing relacional uma realidade operacional nas organizações. O autor argumenta que, embora o conceito de marketing relacional tenha sido amplamente discutido na literatura académica, muitas empresas enfrentam dificuldades na sua implementação prática. Para além disto, propõe uma abordagem holística que integra todas as funções e departamentos da empresa, garantindo que o marketing relacional permeie todas as atividades organizacionais.

Gummesson (1994) complementa esta discussão com uma abordagem sobre como tornar o marketing relacional operacional.

Ao traduzir conceitos abstratos em ações tangíveis e processos estruturados, as empresas podem efetivamente implementar estratégias de marketing de relacionamento nas suas operações diárias, fortalecendo assim os laços com os clientes ao longo do tempo. (p. 12)

O marketing relacional vai além das transações individuais e concentra-se na construção de relações de longo prazo com os clientes. Ao cultivar ligações

duradouras e significativas com os consumidores, as empresas podem aumentar a sua lealdade e maximizar o valor ao longo do tempo (Parvatiyar & Sheth, 2002).

Uma das principais contribuições do artigo de Parvatiyar & Sheth (2002) é a ênfase dada à importância de desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes, envolvendo não apenas a oferta de produtos ou serviços de alta qualidade, mas também a prestação de um excelente atendimento ao cliente e a criação de experiências positivas em todos os pontos de contacto, destacando ainda a importância de integrar a tecnologia de forma eficaz na implementação do marketing relacional, sem perder de vista a necessidade de humanizar o relacionamento com os consumidores.

Embora as ferramentas tecnológicas possam facilitar a comunicação e a gestão de dados dos clientes, é fundamental que as empresas não percam a sua sensibilidade e empatia ao interagir com os mesmos. A integração harmoniosa entre tecnologia e humanização pode ajudar as empresas a construir relacionamentos mais autênticos e significativos (Parvatiyar & Sheth, 2001).

A evolução do marketing relacional como disciplina é fundamental para a gestão comercial moderna.

Parvatiyar e Sheth (2001), discutem essa evolução no seu artigo, destacando a importância de uma abordagem centrada no cliente e orientada para o longo prazo.

As suas ideias preparam as empresas para poderem reestruturar as suas práticas comerciais, para cultivar relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com os clientes, resultando numa maior lealdade e retenção.

Após este envolvimento, aborda-se o artigo de Lemon e Verhoef (2016) sobre a compreensão da experiência do cliente ao longo da jornada de compra, que destaca a importância de proporcionar interações consistentes e significativas em todos os pontos de contacto com o cliente.

Por este motivo, a Gestão Comercial é uma área dinâmica e fulcral para o sucesso das organizações num ambiente de negócios cada vez mais competitivo e volátil. Para acompanhar as diligências do mercado e garantir o desempenho eficaz da força de vendas, é essencial entender e aplicar as melhores práticas e estratégias disponíveis (Lemon e Verhoef, 2016).

A experiência do consumidor desempenha um papel crucial na decisão de compra, influenciando a perceção da marca, a sua satisfação e a sua lealdade (Lemon e Verhoef, 2016).

Ao mapear e otimizar a jornada de compra do cliente, as empresas podem criar experiências memoráveis que impulsionam o sucesso das estratégias de vendas (Lemon e Verhoef, 2016).

Lemon e Verhoef (2016) manifestam-se sobre a importância de entender a experiência do cliente ao longo de todo este processo.

As suas pesquisas destacam a necessidade de uma abordagem holística para gerir e aprimorar a experiência do cliente em todos os pontos de contacto, desde a conscientização até ao pós-venda (Lemon e Verhoef, 2016).

Ao integrar essa perspetiva à reestruturação da gestão comercial, as organizações podem criar experiências notáveis e diferenciadas, que impulsionam a fidelidade e fidelização do cliente.

Zoltners et al. (2018), oferecem uma análise detalhada das estratégias e táticas necessárias para impulsionar o desempenho da força de vendas. Com base numa vasta experiência prática e em pesquisas rigorosas, os autores destacam a importância da adoção de abordagens inovadoras e adaptativas, para enfrentar os desafios contemporâneos do mercado.

As capacidades abordadas oferecem uma base sólida para a reestruturação eficaz da gestão comercial, destacando a necessidade de alinhar os objetivos da força de vendas com as metas organizacionais mais amplas. Ao integrar essa perspetiva à reestruturação da gestão comercial, as organizações podem criar experiências notáveis e diferenciadas, que impulsionam a fidelidade e fidelização do cliente (Zoltners et al., 2018).

A nível do processo de gestão de qualidade e apesar das diferenças entre as suas cooperações, todos os autores realçam um conjunto de constituintes que se tornaram pilares da Teoria da Qualidade: envolvimento da gestão de topo; envolvimento e autonomia dos colaboradores; gestão baseada em métricas e factos; utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e destaque no cliente.

Para Gomes (2004), a qualidade de um produto ou serviço, tem múltiplas faces e tem como orientação primordial as necessidades dos clientes. Estas necessidades fazem-se sentir com intensões díspares, pelo que se torna estratégico decidir quais as dimensões da qualidade prioritárias para uma organização.

O passo mais importante para uma organização empenhada em melhorar a qualidade é passar da formulação da visão da qualidade, constituição de equipas da

qualidade e planeamento da qualidade, para a implementação do plano (Gomes, 2004).

Qualidade em serviços

A aplicação da qualidade na gestão de serviços é um fenómeno relativamente recente e o caminho que tem sido seguido é o de aproveitar e adaptar uma série de abordagens já em uso noutros contextos.

Para Kasper et al. (2006) é urgente considerar esta aplicação da qualidade numa abordagem do tipo B2B. Já Parasuraman et al. (1985) destacam três características dos serviços que dificultam a definição e avaliação do conceito de qualidade do serviço:

- **A intangibilidade:** implica que seja difícil para a organização entender e avaliar a perceção do cliente em relação ao serviço prestado, ou seja, é complicado saber como o cliente avaliou a qualidade.
- **A heterogeneidade:** faz com que o serviço que a empresa presta, possa ser completamente diferente do que o cliente recebe.
- **A inseparabilidade:** origina a que a qualidade do serviço não possa ser verificada antes de ele ocorrer, mas somente quando está a ser prestado.

Grönroos (1993), por sua vez, refere que o termo qualidade do serviço é frequentemente utilizado, na teoria, por académicos e, na prática, por administradores, contudo nunca foi definido como forma de orientar decisões dos gestores.

Apesar de ser difícil definir o conceito de qualidade em serviços, alguns autores convergem para uma mesma linha de pensamento, onde consideram a qualidade percebida segundo a ótica do cliente.

Lewis e Booms (1983) apontam que a qualidade do serviço é a medição do quanto o serviço entregue ao cliente, corresponde às expectativas do mesmo.

Quando se fala em qualidade e serviço, Kotler (1998) diz que a chave para o sucesso é atender ou superar as expectativas do consumidor, sendo formadas por experiências passadas, pela divulgação boca-a-boca e pela própria comunicação da empresa.

Já Heskett et al. (1994), mencionam que a informação imprópria sobre o que o cliente pode esperar de um serviço, geralmente representa uma das principais causas de percepção de má qualidade de um serviço.

Entretanto, desenvolver expectativas previamente, não implica necessariamente correr riscos, desde que o serviço apresentado corresponda às anteriores promessas (Heskett et al., 1994).

Igualmente Lovelock e Wright (2001), definem o conceito de qualidade em serviços como sendo o resultado da comparação entre expectativas e percepções do consumidor que, antes de adquirirem um serviço, detêm uma expectativa sobre a qualidade do mesmo, com base nas suas necessidades individuais, experiências anteriores, recomendações de terceiros e publicidade.

Após recepção do serviço, os clientes comparam a qualidade que esperavam com a que efetivamente receberam. A qualidade é considerada superior, quando os desempenhos dos serviços surpreendem e cativam os consumidores, ficando acima do nível de serviço desejado (Lovelock e Wright, 2001),.

A importância de ouvir o cliente, para garantir a qualidade numa empresa de serviços, é analisada por Berry e Parasuraman (1997), que ressaltam a realidade do sistema de informação de qualidade do serviço. Esta é uma ferramenta que permite às empresas incluírem nos seus projetos a melhoria do serviço e mobilização de recursos.

No entanto, os autores afirmam que, para aquelas empresas cujo objetivo é melhorar o nível de serviço, é necessário de uma forma contínua, não só ouvir os clientes, mas também os clientes da concorrência, bem como aqueles que a empresa gostaria de captar (Berry e Parasuraman, 1997),.

Numa abordagem mais recente, Berry et al. (2006) relatam que os clientes esperam que as empresas de serviços tenham o conhecimento necessário do seu ramo de atividade para manter as promessas dos serviços.

Assim, as empresas devem estar mais atentas a todos os detalhes e às pequenas informações. Essas informações podem ser classificadas em três tipos: informações funcionais, informações mecânicas e informações humanas (Berry et al., 2006).

Zeithaml & Bitner (2003) defendem que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, as avaliações dos consumidores sobre a qualidade incluem diversos fatores. São as chamadas dimensões da qualidade.

Pinho et al. (2007) afirmam que a qualidade do serviço pode ser abordada de duas perspectivas diferentes: uma do ponto de vista do prestador do serviço e outra na perspectiva do utilizador.

Neste trabalho a perspectiva a ter em conta será a do utilizador (cliente).

Uma vez que se pretende estudar a forma como a qualidade de serviços é gerida, apresentamos de seguida uma revisão de algumas das principais técnicas de avaliação e da sua associação à satisfação.

Modelos de qualidade em serviços

Embora fosse apropriado rever todas as abordagens à qualidade dos serviços, o foco foi naquelas que têm maior aplicabilidade e utilização mais vasta nos negócios. Os modelos escolhidos são: o modelo de Desconfirmação; o modelo Nórdico (modelo da qualidade de serviços percebida); Modelo de Lacunas (GAPS Model) e o modelo SERVQUAL (modelo americano).

O Modelo de Desconfirmação de qualidade em serviços

O modelo proposto por Oliver (1977), define a satisfação do consumidor como um reflexo do estado psicológico oriundo da emoção, de expetativas prévias desconfirmadas de forma positiva ou negativa.

Conforme referem Kasper et al. (2006), o ponto de partida desta abordagem foi reconhecer que o consumidor não é uma folha em branco, mas um conjunto de acontecimentos, onde devemos incluir as compras e as expetativas com o que vai acontecer. Por exemplo, se formos convidados para uma festa, podemos não saber o que vai acontecer exatamente, mas criamos sempre alguma expetativa.

Quando se recorre a um serviço, entende-se através da perceção que se teve sobre o que aconteceu, ou seja, avaliou-se o serviço comparando-o com as expetativas que haviam.

Ao fazer isso, estava-se a lidar com a avaliação da experiência que foi o serviço efetivo. Assim sendo, pôde-se fazer a ligação entre qualidade e satisfação.

Existe uma variedade de aproximações à exposição da satisfação ou insatisfação do consumidor, o mais amplamente experimentado é o proposto por Oliver (1980) que desenvolveu a teoria da desconfirmação das expetativas.

De acordo com esta teoria, os consumidores adquirem os produtos ou serviços, com a expetativa de pré-compra acerca da performance antecipada e, uma vez

adquirido o produto ou serviço, o resultado é comparado com as expectativas (Oliver, 1980).

Parasuraman et al. (1985) definem desconfirmação como a avaliação da permuta relativa a um episódio específico durante a experiência de consumo, dependendo do contexto e situação.

De acordo com a proposta de Oliver (1997), passou-se a medir a desconfirmação de forma direta, como uma ferramenta de captura de valência e intensidade dos sentimentos do consumidor, para usar em diferentes situações e onde a desconfirmação é avaliada, considerando o caráter positivo ou negativo de acordo com as suas expectativas.

Recomenda-se utilizar os termos desconfirmação positiva, negativa ou nula, respetivamente, para o desempenho que está acima, abaixo e à altura das expectativas.

A **Tabela 1** mostra as categorias de desconfirmação propostas por Oliver (1997), incluindo a noção de probabilidade de ocorrência de um evento e do desejo que ele ocorra.

Desconfirmação	Experiência de consumo
Positiva	Acontecimento desejável com baixa probabilidade de ocorrência.
	Não ocorre acontecimento indesejável com alta probabilidade de ocorrência.
Nula	Ocorre (ou não) acontecimento com alta (ou baixa) probabilidade de ocorrência.
Negativa	Não ocorre acontecimento desejável com alta probabilidade de ocorrência
	Ocorre acontecimento indesejado com baixa probabilidade de ocorrência

Tabela 1 – Valência e Tipo de Desconfirmação (elaboração própria)

Um exemplo de desconfirmação positiva é: um aluno que esperava receber um 8 num exame, mas recebe um 10. No entanto, se recebesse um 6, estávamos perante a desconfirmação negativa.

A desconfirmação nula ocorre em duas situações: quando um acontecimento é muito provável que ocorra ou quando é pouco provável, por exemplo, receber uma prenda de familiares no aniversário. Neste caso, o facto de o acontecimento ser desejado ou indesejado é irrelevante.

Este modelo não nos diz muito sobre a qualidade do serviço prestado, apenas percebemos a performance relativa à experiência sentida. No entanto, as expectativas e as performances posteriores são fundamentais para o conceito atual de qualidade em serviços.

O Modelo Nórdico de qualidade em serviços

Um dos autores pioneiro no estudo da qualidade, aplicada aos serviços foi Grönroos (1993) uma vez que, até à data, só havia estudos de qualidade relacionados com bens.

O autor refere que, embora os bens e os serviços tenham pontos em comum, existem certas características que são exclusivas dos serviços. Desta forma, o autor alertou para a inexistência de estratégias de marketing adotadas para os serviços, tendo em conta as suas especificidades (**Figura 2**) (Grönroos, 1993).

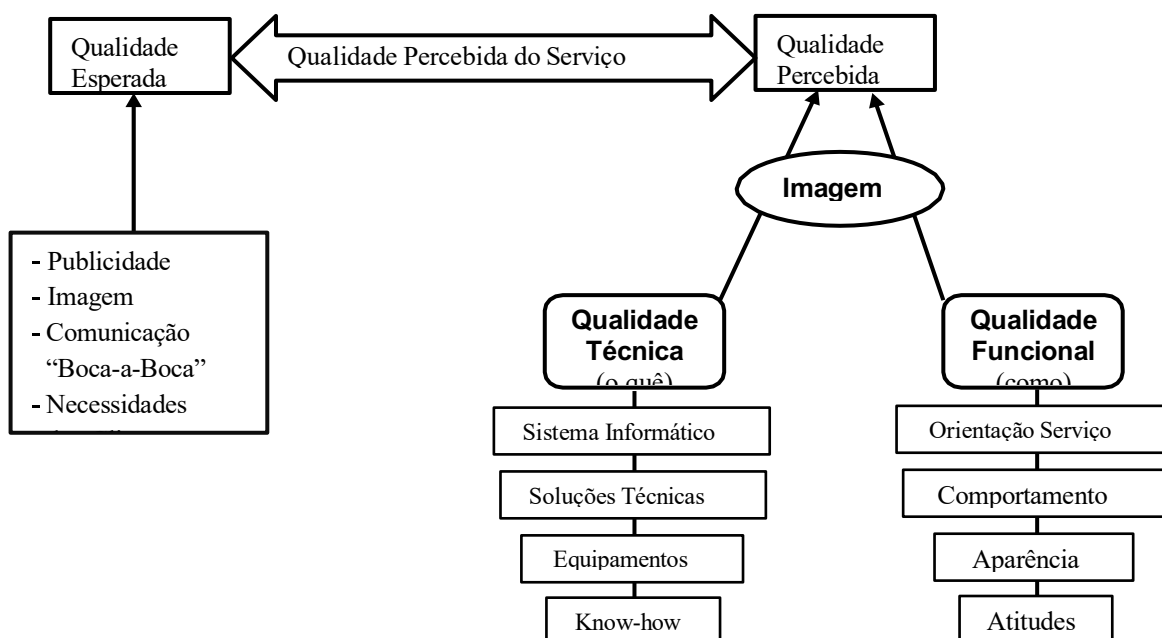


Figura 2 – A Qualidade Percebida do Serviço – Modelo de Grönroos (elaboração própria)

Assim, o autor determina que a desconfirmação, sucede da diferença existente entre as expetativas e as perceções dos clientes, sendo que as primeiras são formadas tendo em conta a comunicação tradicional do marketing (publicidade, força de vendas, preço, ...), as tradições e ideologias dos clientes e o *word-of-mouth*. Ao contrário dos estudos anteriores, que tratavam a qualidade como uma variável unidimensional, Grönroos (1993) identificou duas dimensões distintas:

- Qualidade Percebida
- Qualidade Funcional

A primeira é a qualidade técnica, refere-se ao serviço que o cliente recebe como resultado da sua interação com a organização, incluindo assim as vertentes mais tangíveis do serviço (por exemplo, um hotel fornece um quarto e uma cama). A segunda é a qualidade funcional, que descreve o modo como a interação entre cliente e o serviço ocorre. Isto inclui o comportamento dos prestadores de serviços, o ambiente em que é entregue, e o comportamento de outros clientes. Esta dimensão tem um carater mais subjetivo, pois incorpora aspetos como aparência e comportamento dos funcionários, desempenho no serviço prestado, tipo de instalações, entre outros. Muitas organizações prestam um serviço, onde a qualidade técnica é muito semelhante entre si, pelo que é a qualidade funcional que faz a diferença (Grönroos, 1993).

Isto faz com que a qualidade funcional seja menos mensurável que a qualidade técnica e, assim, a qualidade funcional tem um peso maior na qualidade percebida, sendo que o autor defende que as características intangíveis dos serviços têm que ser alvo de especial atenção por parte dos gestores (Grönroos, 1993).

Para além destas duas dimensões da qualidade, o autor afirma que a imagem da empresa é outra dimensão que pode influenciar a qualidade percebida. A imagem que um cliente tem de determinada empresa, pode nem sempre corresponder à realidade, e esse fato pode advir de diversos motivos, onde se destaca a comunicação que é feita pela empresa. Uma vez que a qualidade percebida resulta do confronto entre as expetativas e as perceções do cliente, o autor defende que a comunicação de uma empresa deve ser o mais

realista possível, pois, caso contrário pode correr o risco de criar expectativas demasiado elevadas, que podem resultar em clientes insatisfeitos (Grönroos, 1993).

4.1 – O Modelo de Lacunas da qualidade de serviços

O modelo de Lacunas, foi escolhido por permitir identificar aspetos da qualidade (expectativas) e avaliar o serviço prestado. É considerado um dos mais consistentes modelos da qualidade em serviços, pois identifica cinco falhas ou discrepâncias, entre o sistema de prestação do serviço e a qualidade esperada pelo consumidor (Zethaml, Bitner & Gremier, 2006).

Segundo Toledo (2002), no modelo apresentado na **Figura 3**, a qualidade esperada pelo cliente é um esquema de referências, formado a partir das suas experiências passadas com a empresa que presta o serviço, das suas necessidades pessoais e de informações obtidas junto de terceiros (comunicação boca-a-boca). Quando as expectativas são negativas, o consumidor encara a compra como sendo de alto risco (financeiro, psicológico, etc.), preferindo não a fazer. A qualidade percebida representa a forma como o cliente analisa o desempenho da empresa para atender às suas necessidades.

O GAP 1 prende-se com o facto de o fornecedor não saber o que os clientes esperam, ou seja, consiste numa disparidade na comparação entre expectativa do consumidor e perceção do fornecedor (Zethaml et al., 2006).

Quando uma empresa não consegue perceber e identificar corretamente as expectativas dos clientes, transformando-as em atributos dos seus serviços, estamos perante uma lacuna do tipo 1. Isto deve-se, particularmente, à falta de interação entre organização e cliente. Uma forma de diminuir esta diferença é procurar conhecer aquilo que os compradores querem verdadeiramente (Zethaml et al., 2006).

No GAP 2, a forma como o serviço é pensado e prestado não consegue satisfazer todas as necessidades e expectativas dos consumidores, podendo dever-se à escassez de recursos, condições de mercado ou má gestão organizacional. Uma forma de reduzir esta disparidade, passa pelos

responsáveis, antes de desenharem os padrões e normas de qualidade, devem considerar as necessidades e desejos dos clientes (Zethaml et al., 2006).

Uma diferença entre o serviço prestado e as especificações, previamente estabelecidas, leva a que o fornecedor não preste o serviço de acordo com os “standards”, constituindo as falhas do GAP 3 (Zethaml et al., 2006).

Situações destas acontecem quando o serviço não é prestado com eficácia e eficiência, pelo facto de os colaboradores não estarem aptos a prestar um serviço ao nível desejado da organização. Este desencaixe, pode ser reduzido com o aumento dos conhecimentos e das capacidades técnicas do funcionário, por exemplo, através de formação. O GAP 4 revela-se, quando o fornecedor não iguala a performance ao prometido, criando-se assim falsas expetativas. Uma das razões deste gap existir, deve-se ao facto de não haver acompanhamento do serviço, de forma a garantir que é prestado de acordo com o que o cliente pretende. Desta forma, para reduzir esta lacuna, é necessário uma boa comunicação interna e empenho para prestar um serviço em função do que foi acordado com o cliente (Zethaml et al., 2006).

O GAP 5 reflete as divergências entre as expetativas e as perceções do consumidor, constituindo as restantes lacunas os fatores chave (Zethaml et al., 2006).

O GAP 6 leva-nos à qualidade de serviço propriamente dita, ou seja, leva-nos à lacuna do cliente. Assim, para se resolver os problemas da GAP 6 é necessário resolver primeiro os problemas das lacunas 1, 2, 3, 4 e 5 (Zethaml et al., 2006).

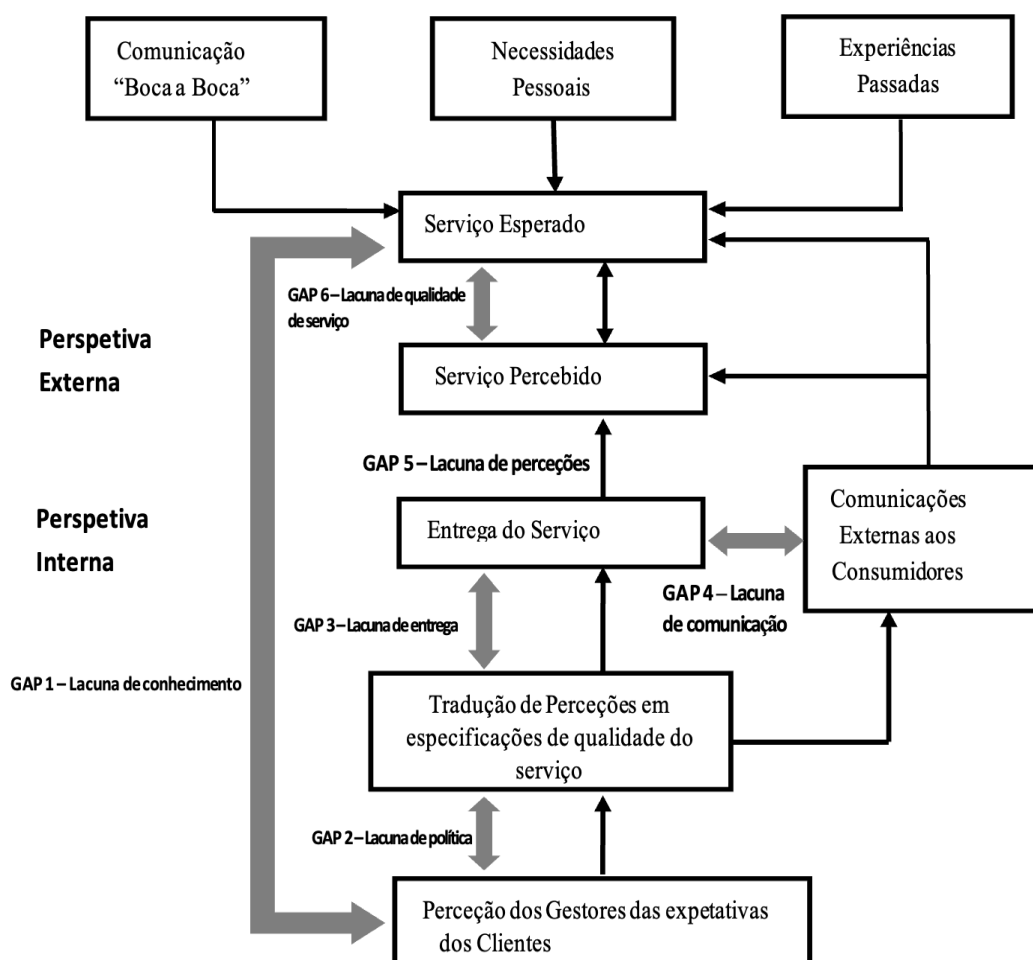


Figura 3 – Modelo de Lacunas adaptado de Zethaml, Bitner e Gremier (2006)

Os gestores podem utilizar este modelo para analisar os principais problemas da qualidade do serviço, reconhecendo as lacunas e agindo sobre as mesmas, melhorando, assim, o serviço prestado, sendo que a organização deverá identificar e minimizar possíveis lacunas nos serviços que presta, como forma de consciencialização e melhoria dos processos existentes (Zethaml et al., 2006).

4.2 – As dimensões do SERVQUAL

No estudo efetuado por Parasuraman et al. (1985, 1988), foram identificadas inicialmente dez dimensões, para avaliar o nível de qualidade de serviços.

Dimensões	Descrição e Exemplos
Tangibilidade	Evidências físicas do serviço. Exemplos: instalações físicas, aparência dos funcionários, ferramentas ou equipamentos usados para prestar o serviço, aparência da loja, exposição da mercadoria, outros clientes presentes nas instalações.
Confiança	Consistência entre o que se promete e o que se cumpre, gerando confiança. A empresa presta o serviço de forma correta à primeira. Exemplos: cobranças corretas, registos atualizados, garantia, confiança nos funcionários, política de devoluções.
Capacidade de resposta	Prontidão e disposição dos funcionários na prestação do serviço no momento oportuno. Habilidade para ajudar o cliente no que for preciso. Exemplos: marcar um serviço rapidamente, responder rapidamente aos contatos dos clientes.
Competência	Habilidades e conhecimentos necessários na prestação do serviço. Exemplos: conhecimento e habilidade dos funcionários, capacidade de pesquisa da empresa, conseguir dar respostas satisfatórias aos clientes, com informações corretas e suficientes.
Cortesia	Consideração, educação, simpatia, respeito e amabilidade dos funcionários para com os clientes. Exemplos: interesse em mostrar produtos aos clientes, aparência impecável dos funcionários, consideração pelos bens do cliente.
Credibilidade	Digno de confiança. Honestidade. Ter como foco os interesses dos clientes. Exemplos: reputação e nome da empresa, características pessoais dos funcionários, grau de envolvimento nas interações

	com o cliente.
Segurança	<p>Prestação do serviço livre de perigo, risco ou dúvida.</p> <p>Exemplos: segurança física, por exemplo, sentir segurança no estacionamento ou na loja; segurança financeira, como saber onde estão os certificados das ações; sigilo nas transações e comunicações.</p>
Acessibilidade	<p>Facilidade de abordagem e contato.</p> <p>Exemplos: disponibilidade dos meios de comunicação (por exemplo, telefone e internet), tempo de espera reduzido, horário conveniente para o cliente, localização acessível, funcionário disponível para resolver problemas.</p>
Comunicação	<p>Manter com os clientes uma linguagem compreensível e fornecer informação atualizada.</p> <p>Exemplos: explicação do serviço e seus custos, <i>newsletter</i>, garantir ao cliente que o seu problema está encaminhado e resolvido.</p>
Compreensão do cliente	<p>Desenvolver esforços para entender as necessidades dos clientes. Exemplos: conhecer as necessidades específicas, atenção individual, reconhecer clientes regulares.</p>

Tabela 2 – As dimensões iniciais do modelo SERVQUAL (elaboração própria)

As 10 dimensões foram posteriormente analisadas e firmadas, numa nova combinação. Assim, o instrumento final, denominado SERVQUAL, consiste em 22 afirmações agrupadas em 5 dimensões, como se pode ver na **Figura 4**:

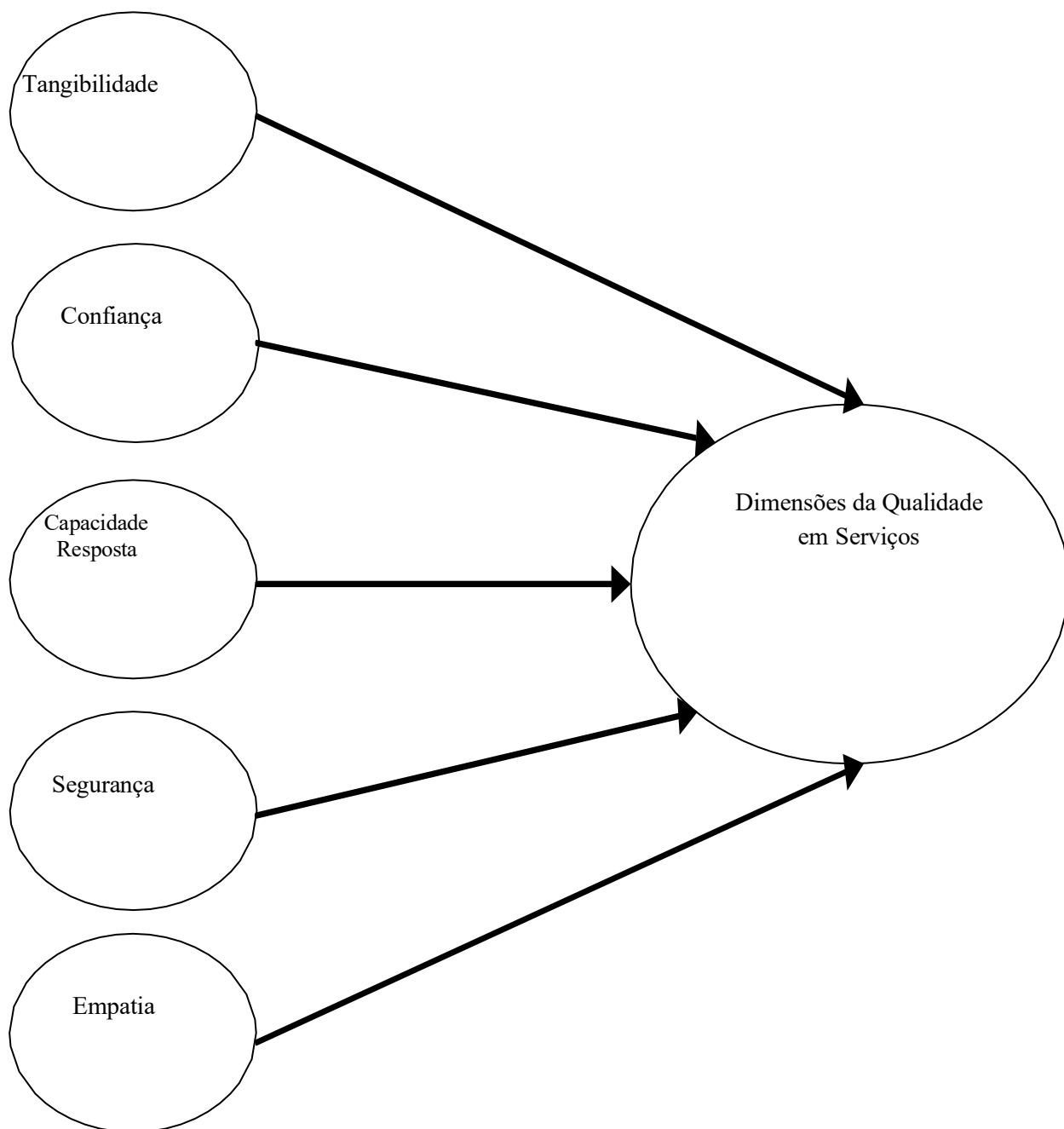


Figura 4 – As cinco dimensões da Qualidade em Serviços (elaboração própria)

Assim de uma forma simplificada, cada uma das 5 dimensões pode ser definida como:

Dimensões	Atributos do SERVQUAL
Fiabilidade	Fornecer serviços conforme o prometido. Confiança em lidar com os problemas dos serviços prestados. Executar os serviços de maneira certa à primeira vez. Prestar o serviço no tempo prometido. Manter as informações livres de erros.
Tangibilidade	Equipamentos modernos. Instalações físicas visualmente atrativas. Funcionários com aparência limpa e profissional. Materiais visualmente agradáveis associados ao serviço.
Empatia	Dar atenção individualizada aos clientes. Funcionários que lidam com os clientes de maneira cuidadosa. Colocar os interesses dos clientes em primeiro lugar (no coração). Funcionários que entendam as necessidades dos clientes. Horário de funcionamento conveniente.
Segurança	Funcionários que inspirem confiança nos clientes. Fazer com que os clientes se sintam seguros nas transações. Funcionários que são consistentemente corteses. Funcionários que têm os conhecimentos necessários para responder às perguntas dos clientes.
Capacidade de Resposta	Manter os clientes informados sobre quando os serviços estão a ser prestados. Prestar serviços prontamente. Vontade de ajudar os clientes. Celeridade em responder as solicitações dos clientes.

Tabela 3 – As cinco dimensões do SERVQUAL
(elaboração própria)

		5 Dimensões Atuais				
		Tangibilidade	Confiança	Capacidade de resposta	Segurança	Empatia
10 Dimensões Originais	Tangibilidade					
	Confiança					
	Capacidade de resposta					
	Competência Cortesia Credibilidade Segurança					
	Acessibilidade Comunicação Compreender o cliente					

Tabela 4 – Correspondência entre as 5 dimensões do SERVQUAL e as 10 originais, na avaliação da qualidade num serviço (elaboração própria)

4.3 – Críticas ao Modelo SERVQUAL

Muitas foram as críticas feitas ao modelo SERVQUAL, desde a sua origem. Algumas delas foram utilizadas pelos seus criadores para o aperfeiçoar. Seguidamente apresentam-se algumas dessas abordagens, para melhor se compreenderem essas mesmas críticas:

Crompton e Mackay (1989), H. Webb e L. Webb (2004) e Woodside et al. (1989), citaram problemas relacionados com a estrutura da ferramenta SERVQUAL.

Babakus e Boller (1992), abordaram falhas relacionadas com confiabilidade da amostra.

Finn e Lamb (1991) aplicaram o modelo original de 1988 ao setor do retalho e relataram que as cinco dimensões do SERVQUAL não eram suficientes para representar a qualidade nesse setor, sendo necessária a realização de novos estudos para auxiliar no desenvolvimento e refinamento das dimensões da qualidade.

A mesma constatação foi defendida por Cronin e Taylor (1992) no seu estudo, em empresas como bancos, lavandarias e empresas de *fast-food*. Para estes autores, a utilização das expectativas pode ser questionável, se o cliente não tem o conceito de expectativas bem definido.

Buttle (1996) afirma que, o modelo assenta no paradigma da desconfirmação, em vez de assentar no paradigma da atitude.

Cronin e Taylor (1992) também corroboram com esta afirmação, pois para estes autores a qualidade percebida é melhor conceptualizada como uma atitude.

No SERVQUAL original as dimensões eram tratadas como sendo de igual importância. Foi concebida uma pergunta adicional na referida escala, onde o utilizador deveria dividir 100 pontos, entre as cinco dimensões, definindo sua importância relativa. Porém, os investigadores ainda questionam se a simples inclusão dessa pergunta adicional, realmente solucionaria o problema.

Entretanto, a maior crítica ao SERVQUAL provém dos trabalhos de Babakus e Boller (1992) e Cronin e Taylor (1992), que argumentaram que o uso da diferença entre percepções e expectativas ($P - E$) não fornece informações adicionais sobre a qualidade do serviço, visto que estas já estavam contidas no componente das percepções.

Apesar da enorme quantidade de críticas e deficiências atribuídas ao modelo SERVQUAL, é inquestionável o seu impacto no âmbito da avaliação da qualidade de serviços, sendo largamente aplicada em diversos setores, com resultados positivos, satisfatórios e práticos.

A avaliação da qualidade percebida dos serviços prestados *online*, tem sido objeto de estudo nos últimos anos, com um interesse cada vez mais crescente, pois estamos na *Era* do desenvolvimento tecnológico.

Assim, serão apresentados de seguida alguns estudos sobre esta matéria.

5 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

No início do estágio, foi-me atribuída a função de CMO, sempre supervisionada pelo CEO e pela Gerente.

Com esta função passei a liderar o departamento de Marketing, Vendas e a cooperar com a Pré-impressão onde está inserido o departamento de Design.

Posto isto precisou-se organizar tudo para poder manter a atividade dos colaboradores, por forma a não afetar a laboração dos restantes setores.

Em primeira instância foi feita uma reunião com a Gerência e Sócios da Tipografia, para definir quais as atividades que, por mim e sob acompanhamento do CEO, seriam desenvolvidas ao longo do estágio. Foram estabelecidas metas claras e alcançáveis, sendo priorizados os objetivos de curto, médio e longo prazo na implementação do plano de reestruturação.

Os objetivos de faturação anual que foram apresentados, visavam atingir os 275000,00€ (duzentos e setenta e cinco mil euros) em 2023. Sendo que, comparativamente a 2022, seria um crescimento de 6,8%.

Dado o atual panorama empresarial (há data de 20 de setembro de 2023) a competitividade é uma constante, especialmente em setores dinâmicos como o gráfico e de publicidade.

Este projeto visa fortalecer a posição da organização neste mercado desafiador, através de uma abordagem estratégica que abranja diversas áreas-chave do negócio, incluindo a avaliação das competências atuais da equipa e identificação de necessidades de formação e desenvolvimento.

5.1 – Implementação da Estratégia de Vendas

Ponderando a problemática, verificou-se a fraca receita que era apresentada mensalmente, que nem sempre fazia jus às despesas fixas e variáveis.

A implementação de uma estratégia de vendas envolve várias etapas e considerações importantes.

Primeiramente, foi essencial definir claramente os objetivos de vendas, que podiam incluir metas de receita, quotas de vendas, penetração de mercado, entre outros.

Em seguida, foi necessário segmentar o mercado e identificar o público-alvo para direcionar os esforços de vendas de forma mais eficaz.

Outro ponto fundamental foi a especificação das atividades e recursos necessários para alcançar os objetivos de vendas estabelecidos.

Isso incluiu a alocação de recursos humanos e financeiros, a definição de estratégias de precificação, a seleção dos canais de distribuição mais adequados e a implementação de iniciativas de Marketing ao nível da publicidade e promoção. Além disso, as formações da força de vendas desempenhariam um papel fundamental na implementação bem-sucedida da estratégia de vendas.

Foi importante garantir que os colaboradores estivessem devidamente capacitados para entender os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, identificar as necessidades dos clientes e comunicar de forma eficaz os benefícios e diferenciais competitivos.

5.2 – Modelo de Questionário Apresentado aos Clientes

Abaixo está um exemplo do modelo de questionário utilizado para avaliar as cinco dimensões do Modelo SERVQUAL. O questionário foi aplicado tanto para medir as expectativas quanto as percepções dos clientes.

Questionário SERVQUAL

Instruções: Por favor, responda às seguintes perguntas com base nas expectativas (como gostaria que fosse) e nas percepções (como realmente foi). Utilize uma escala abaixo:

1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo Parcialmente 3 = Neutro 4 = Concordo Parcialmente 5 = Concordo Totalmente

Dimensão 1: Tangibilidade

1. As instalações físicas da empresa são modernas e bem organizadas.
2. Os equipamentos utilizados pela empresa parecem atualizados e eficientes.
3. Os funcionários estão sempre vestidos de forma profissional e adequada.

4. Os materiais promocionais (catálogos, folhetos, etc.) são visualmente atraentes e informativos.

Dimensão 2: Confiabilidade

5. A empresa cumpre suas promessas e compromissos.
6. Os serviços são executados corretamente na primeira vez.
7. A empresa entrega os pedidos dentro do prazo acordado.
8. As informações fornecidas pela empresa são precisas e confiáveis.

Dimensão 3: Responsividade

9. A empresa responde rapidamente às interações dos clientes.
10. Os funcionários demonstram disposição em ajudar os clientes.
11. A empresa mantém os clientes informados sobre o andamento dos serviços.
12. Os problemas são resolvidos de forma ágil e eficiente.

Dimensão 4: Segurança

13. Os funcionários transmitem confiança e segurança durante o atendimento.
14. Sinto-me seguro ao realizar transações financeiras com a empresa.
15. Os funcionários possuem conhecimento técnico suficiente para responder às minhas dúvidas.
16. A empresa garante a privacidade das minhas informações pessoais.

Dimensão 5: Empatia

17. A empresa demonstra interesse genuíno pelas minhas necessidades.
18. Os funcionários tratam os clientes de forma cuidadosa e personalizada.
19. A empresa oferece horários de atendimento convenientes para os clientes.
20. Os funcionários entendem minhas necessidades específicas e as contribuições nos serviços prestados.

5.3 – Metodologia da Aplicação do Modelo SERVQUAL

Formato do inquérito: o questionário foi estruturado em duas partes:

Expetativas dos clientes: avaliou-se o que os clientes esperavam do serviço ideal.

Percepções dos clientes: mediu-se como os clientes percebiam o serviço efetivamente prestado.

Escala utilizada: foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5, sendo que:

1 = discordo totalmente

2 = discordo parcialmente

3 = neutro

4 = concordo parcialmente

5 = concordo totalmente

Número de inquiridos: o questionário foi respondido por 79 clientes B2B, de forma presencial, representando uma amostra significativa da carteira de clientes ativos da Tipografia.

Características dos inquiridos:

Perfil dos clientes: a maioria dos questionados era composta por empresas locais do setor industrial e PME situadas no Concelho de Ovar e São João da Madeira.

Frequência de interação: cerca de 60% dos inquiridos eram clientes regulares, enquanto que os restantes 40% tinham interações esporádicas com a organização.

Setores representados: os setores mais representados foram indústria (45%), comércio (30%) e serviços (25%).

Momento da aplicação do inquérito: o inquérito realizado foi para avaliar as intervenções a serem realizadas nos processos comerciais, operacionais e de atendimento ao cliente.

5.4 – Avaliação dos Resultados Utilizando a Escala SERVQUAL

Após a realização dos inquéritos, foi concretizada uma avaliação detalhada dos resultados, utilizando a escala SERVQUAL (**Gráfico 1**).

Este modelo foi escolhido pela sua capacidade de medir a qualidade do serviço percebida pelos clientes, com base na diferença entre as expectativas e as percepções em relação ao serviço prestado. O objetivo era identificar áreas de melhoria.

Os resultados foram analisados por dimensão, considerando a média das respostas dos clientes.

Abaixo estão as principais conclusões:

1. Tangibilidade:

- **Média das Respostas:** 3,8.
- **Principais Comentários:**
 - As instalações físicas foram consideradas minimamente adequadas, mas alguns clientes sugeriram melhorias visuais.
 - Os materiais promocionais foram avaliados de forma razoável, embora houvesse pedidos por atualizações mais frequentes.

2. Confiabilidade:

- **Média das Respostas:** 3,1.
- **Principais Comentários:**
 - A entrega dentro do prazo acordado foi destacada como um ponto fraco.
 - Algumas inconsistências na comunicação interna foram mencionadas como áreas a melhorar.

3. Responsividade:

- **Média das Respostas:** 2,3.
- **Principais Comentários:**
 - Os clientes referiram que a prontidão da equipa em resolver problemas e responder às solicitações é muito demorada.
 - Houve referência de que o tempo de resposta para orçamentos é demasiado demorada para corresponder às necessidades dos clientes.

4. Segurança:

- **Média das Respostas:** 3,0.

- **Principais Comentários:**

- Os funcionários foram considerados confiáveis, contudo pouco conhecedores de determinados processos empresariais.
- Alguns clientes expressaram preocupação com a segurança das transações financeiras, sugerindo melhorias nesse aspeto.

5. **Empatia:**

- **Média das Respostas:** 2,2.

- **Principais Comentários:**

- Os clientes destacaram a falta de atendimento personalizado e a atenção individualizada.

Análise Comparativa entre Expectativas e Percepções

- **Lacunas Identificadas:** Em todas as dimensões, observou-se uma diferença parcialmente positiva entre as percepções dos clientes e suas expectativas iniciais.
- **Dimensões com Pior Impacto:**
 - **Responsividade e Empatia** foram as dimensões com pior avaliação, refletindo a necessidade emergente na reestruturação da força de vendas e no capacitação em termos de formação da equipa.
- **Áreas a Melhorar:**
 - **Tangibilidade e Confiabilidade** ainda apresentaram margem para avanços, especialmente em termos de modernização das instalações e padronização dos processos.

A aplicação do Modelo SERVQUAL permitiu identificar claramente as lacunas na qualidade do serviço prestado pela Tipografia Ideal Ovarense. Os resultados demonstraram que era imperativo realizarem-se intervenções, por forma a garantir a satisfação plena dos clientes (**Gráfico 1**). O Gráfico 1 apresenta-se da maior percentagem, que significa maior prioridade de intervenção, para a menor percentagem que significa menor prioridade de intervenção.

Este estudo serviu como base para ajustes adicionais nas estratégias a implementar, reforçando a importância de uma abordagem centrada no cliente para a sustentabilidade da empresa.

Posto isto, percebeu-se quais eram os verdadeiros pontos de intervenção necessários para uma melhoria organizacional face à satisfação do consumidor.

Colocou-se em prática uma estratégia de melhoria com base na análise do inquérito implementado.

5.5 – Plano de acompanhamento e Avaliação

Para garantir que as ações propostas sejam implementadas com sucesso e gerem os resultados esperados, sugere-se a seguinte intervenção:

Monitorização Contínua:

- Criar indicadores de desempenho (KPI) para cada dimensão.
- Realizar reuniões semanais com os responsáveis para avaliar o progresso.

Feedback dos Clientes:

- Aplicar um novo inquérito após 6 meses para medir a evolução das perceções dos clientes.
- Utilizar feedback direto para ajustar as estratégias conforme necessário.

2. Revisão Estratégica:

- Reavaliar a eficácia das intervenções após 6 meses e ajustar o plano de acordo com os resultados obtidos.

Evidências das alterações ocorridas

- **Tangibilidade:** As melhorias visuais nas instalações e materiais promocionais ajudam a criar uma imagem mais profissional e moderna, alinhando-se às expectativas dos clientes.
- **Confiabilidade:** A padronização dos processos e a monitorização de prazos são fundamentais para aumentar a confiança dos clientes na empresa.
- **Responsividade:** A introdução de ferramentas digitais garante maior agilidade no atendimento, impactando diretamente na satisfação do cliente.
- **Segurança:** Formações e sistemas de pagamento seguros reduzem as preocupações dos clientes, fortalecendo a credibilidade da empresa.
- **Empatia:** preparação focada em atendimento personalizado e programas de fidelização cria uma conexão emocional com os clientes, aumentando sua lealdade.

5.6 – Atividades desenvolvidas

Responsividade

A responsividade mede a prontidão e disposição da empresa em ajudar os clientes e resolver problemas rapidamente. As atividades incluíram:

Melhoria no Atendimento ao Cliente

- Treinou-se a equipa comercial e administrativa para responder prontamente aos pedidos de orçamento e dúvidas dos clientes.
- Implementou-se um sistema de resposta em 24 horas para todos os contactos recebidos via e-mail ou telefone.

Criação de um CRM Simples

- Devido à ausência de um sistema CRM robusto, criou-se um documento em Excel para organizar os dados dos clientes, incluindo histórico de compras, preferências e feedbacks.

Apoio Pós-Venda

- Instituiu-se um programa de acompanhamento pós-venda, onde os clientes eram contactados após a entrega para verificar a satisfação.

Empatia

A empatia mede o grau de atenção individualizada e cuidado dedicado aos clientes.

Segmentação de Clientes

- Dividiu-se a carteira de clientes em três grupos: fidelizados, potenciais e inativos.
- Cada grupo recebeu um tratamento personalizado, com ofertas específicas e campanhas direcionadas.

Relacionamento Pessoal

- Incentivaram-se os comerciais a estabelecer relacionamentos mais próximos com os clientes, conhecendo suas necessidades e preferências.
- Criaram-se cartões de aniversário personalizados para os clientes mais importantes, reforçando o vínculo emocional.

Feedback Contínuo

- Implementou-se um sistema de pesquisa de satisfação após cada entrega, solicitando feedbacks sobre todas as dimensões do SERVQUAL.

Confiabilidade

A confiabilidade está relacionada à capacidade da empresa de cumprir promessas e entregar serviços consistentemente. Para melhorar esta dimensão, foram implementadas as seguintes ações:

Monitorização da Qualidade

- Introduziu-se um sistema de controlo de qualidade para verificar se os produtos entregues estavam de acordo com as especificações solicitadas pelo cliente. Este sistema incluiu *checklists* de inspeção e relatórios de conformidade, que eram compartilhados com os clientes após a entrega.

Cumprimento de Prazos

- Estabeleceram-se metas claras para a entrega dos pedidos, com penalizações internas para atrasos injustificados.
- Comunicavam-se aos clientes os prazos estimados por forma a mantê-los informados sobre o progresso dos seus pedidos.

Tangibilidade

A tangibilidade refere-se aos aspetos físicos e visíveis do serviço, como instalações, equipamentos, materiais e aparência dos colaboradores. As atividades incluíram:

Avaliação das Instalações Físicas

- Realizou-se uma auditoria visual às instalações da Tipografia, identificando pontos críticos, como a falta de sinalização clara e um ambiente pouco acolhedor na receção.
- Propôs-se pequenas melhorias, como pintura das paredes, organização do espaço de espera e criação de um mural informativo sobre os serviços oferecidos.

Atualização do Material Promocional

- Detetou-se que o material promocional estava desatualizado desde 2021. Esta atualização foi coordenada com o departamento de design a criação de um novo catálogo digital e impresso, destacando os serviços mais recentes da empresa.

Uniformização da Equipa

- Sugeriu-se a adoção de uniformes simples, mas profissionais, para os colaboradores que interagem diretamente com os clientes.

Segurança

A referência é a confiança que os clientes depositam na empresa e na sua capacidade de proteger informações sensíveis. As atividades incluíram:

Treino da Equipa

- Realizaram-se workshops sobre ética e sigilo profissional, enfatizando a importância de proteger as informações dos clientes.

Garantia de Serviços

- Introduziu-se uma política de garantia para serviços deficientes, oferecendo sugestões gratuitas ou descontos em futuras encomendas.

Certificação de Qualidade

- Encontraram-se possíveis certificações de qualidade que uma empresa possa adquirir, como a ISO 9001, entre outras.

5.7 – Reavaliação dos Resultados Utilizando a Escala SERVQUAL

Após 6 meses de implementação das melhorias, reavaliaram-se os serviços com os mesmos 79 clientes iniciais, obtendo os seguintes resultados (**Gráfico 2**):

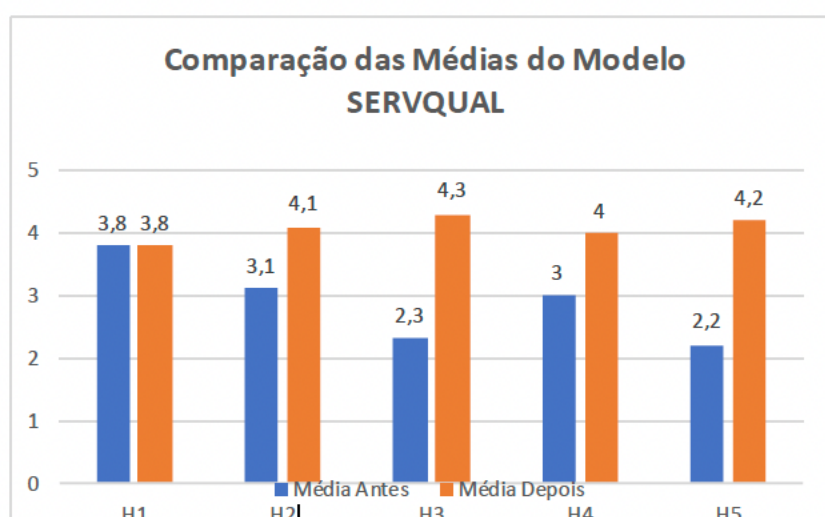


Gráfico 2: Comparação das Médias do Modelo SERVQUAL (elaboração própria)

Tangibilidade:

- **Média das Respostas:** 3,8 (em uma escala de 1 a 5).
- **Principais Comentários:**

- As instalações físicas foram consideradas adequadas, mas alguns clientes sugeriram melhorias visuais.
- Os materiais promocionais foram avaliados positivamente, embora houvesse pedidos por atualizações mais frequentes.

Confiabilidade:

- **Média das Respostas:** 4,1.
- **Principais Comentários:**
 - A entrega dentro do prazo acordado foi destacada como um ponto forte.
 - Algumas inconsistências na comunicação interna foram mencionadas como áreas a melhorar.

Responsividade:

- **Média das Respostas:** 4,3.
- **Principais Comentários:**
 - Os clientes elogiaram a prontidão da equipa em resolver problemas e responder às solicitações.
 - Houve alusão ao tempo de resposta para orçamentos, sendo que melhorou significativamente após as mudanças.

Segurança:

- **Média das Respostas:** 4,0.
- **Principais Comentários:**
 - Os funcionários foram considerados confiáveis e capacitados.
 - Alguns clientes expressaram preocupação com a segurança das transações financeiras, sugerindo melhorias nesse aspeto.

Empatia:

- **Média das Respostas:** 4,2.
- **Principais Comentários:**
 - Os clientes destacaram o atendimento personalizado e a atenção individualizada como pontos fortes.
 - Sugestões incluíram maior flexibilidade nos horários de atendimento.

Análise Comparativa entre Expectativas e Perceções

- **Lacunas Identificadas:** Em todas as dimensões, observou-se uma diferença positiva entre as percepções dos clientes e suas expectativas iniciais, indicando que as mudanças implementadas surtiram efeito.
- **Dimensões com Maior Impacto:**
 - **Responsividade e Empatia** foram as dimensões com maior melhoria, refletindo os esforços na reestruturação da força de vendas e na formação da equipa.
- **Áreas a Melhorar:**
 - **Tangibilidade e Confiabilidade** ainda apresentaram margem para avanços, especialmente em termos de modernização das instalações e padronização dos processos.

A reavaliação da aplicação do Modelo SERVQUAL apresenta os resultados que denotam a melhoria substancial tida com as intervenções, por forma a garantir a satisfação plena dos clientes (**Gráfico 3**). O Gráfico 3 apresenta-se da maior percentagem, que significa maior prioridade de intervenção, para a menor percentagem que significa menor prioridade de intervenção.

6 – CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES AO ESTUDO DESENVOLVIDO

A realização do estágio na Tipografia Ideal Ovarense, Lda. proporcionou uma experiência enriquecedora e desafiadora que permitiu a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no Mestrado em Gestão de Empresas.

Ao longo do estágio, foi possível realizar uma análise detalhada dos principais desafios enfrentados pela empresa e implementar estratégias para superar esses desafios.

Reestruturação Estratégia da Gestão Comercial: sustentada pelo Modelo SERVQUAL que sempre foi o principal foco de todo o estudo de caso deste estágio.

A aplicação do Modelo SERVQUAL permitiu identificar claramente as áreas de destaque e as lacunas na qualidade do serviço prestado pela Tipografia Ideal Ovarense.

Durante a implementação destas estratégias, surgiram várias adversidades significativas:

Resistência à Mudança por parte dos Colaboradores: Uma das maiores dificuldades foi a resistência dos colaboradores às novas práticas e processos introduzidos.

Esta resistência é comum em processos de mudança organizacional e foi necessário implementar estratégias de gestão de mudança para minimizar o impacto e incentivar a aceitação.

Escassez de Liquidez Financeira: A limitada liquidez financeira da empresa dificultou a implementação de algumas das estratégias previstas, como investimentos em tecnologia e formação contínua dos colaboradores.

A falta de recursos financeiros adequados impediu a evolução mais rápida da organização no seu setor de atividade, necessitando de uma gestão cuidadosa dos fundos disponíveis para garantir a continuidade das operações e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de diversas análises para compreender melhor o impacto das práticas da gestão comercial, como análises paramétricas e não paramétricas, mas com base e mais empresas do mesmo setor de atividade.

Por fim, seria importante realizar uma análise da volatilidade ao longo do tempo entre o que está a refletir-se no âmbito das vendas e o que poderá ser melhorado continuamente.

Esses estudos futuros proporcionariam *insights* valiosos para aprimorar a eficiência operacional, o alinhamento estratégico e o desempenho dos colaboradores na organização.

Uma das principais conclusões do trabalho desenvolvido foi a necessidade emergente de uma boa gestão comercial, sabendo ouvir o consumidor e entender o que este de facto pretende, pois é o consumidor que nos dá todas as respostas e orientações para o presente e o futuro organizacional.

A formação e comunicação continuas entre a força de vendas e a administração é imprescindível para qualquer organização.

Este estágio foi uma oportunidade valiosa para aplicar conceitos teóricos em situações práticas, desenvolver habilidades de análise para a melhoria da prestação de serviços sendo o propósito contribuir de forma significativa para a perceção da Tipografia Ideal Ovarense, no que toca à prestação de serviços executada e percebida pelos clientes.

Em suma, o estágio permitiu não só uma contribuição prática para a organização, mas também um crescimento profissional substancial, consolidando competências essenciais para uma carreira na área de gestão de empresas.

As lições aprendidas e as estratégias implementadas servirão de base para futuros desafios profissionais, destacando a importância de uma abordagem estratégica e integrada na gestão empresarial.

Fazendo uma reflexão crítica sobre o estágio, o meu verdadeiro objetivo, há data da minha entrada na empresa, era implementar um PER, o que de facto também aconteceu, mas que não foi possível levar a cabo até ao fim por decisão dos sócios.

Uma vez que me encontrava em contexto empresarial e uma das grandes lacunas era precisamente a falta de sensibilidade, por parte da empresa, à opinião dos seus clientes no que tocava aos serviços prestados, decidiu-se focar o meu estudo precisamente na recolha da perceção tida por parte dos clientes, daí me ter redirecionado para a Implementação do Modelo SERVQUAL na Tipografia Ideal Ovarense.

No fim do meu estágio sinto que, neste relatório está, de forma alguma, verdadeiramente refletido o meu trabalho ao longo das 1512 horas de estágio que executei.

De qualquer modo, o trabalho apresentado está feito com todo o rigor, consciência e profissionalismo que a mim me competia.

Lamento por não conseguir refletir verdadeiramente toda a aprendizagem que adquiri ao longo dos meses do estágio.

Concluo a minha reflexão dizendo que, mesmo com todos os percalços pelos quais passei para finalizar o meu percurso, estou de coração, isto porque foi das experiências mais enriquecedoras e desafiantes pelas quais passei, em termos profissionais e isso fica comigo para toda a vida.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, A. D. (2010). *Building Strong Brands*. SIMON & SCHUSTER LTD.
- Babakus, E., & Boller, W. G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business research*, 24(3), 253-268.
- Berry, L. L., Eileen, W. M., & Carbone, O. P. (2006). ARTICLES Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from Marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. P. (1997). Listening To De Consumer - The Concept Of A Service - Quality Information System. Cambridge: *Sloan Management Review* 38(3), 65-76.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*, 5. London: Oxford University Press.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* 30(1), 8 - 32.
- Cai, J., & Canales, J. I. (2022). Dual strategy process in open strategizing. *Long Range Planning Vol 55, Ed. 6*, 10-77.
- Crompton, J., & Mackay, K. (1989). Users perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences* 11, 367-375.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination And Extension. *Journal of Marketing* 56(3), 55-68.
- Finn, D. W., & Lamb, C. W. (1991). An evaluation of the SERVQUAL scales in retailing setting. *Advances in Consumer Research* 18, 483 - 490.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing Qualitative Data*. SAGE Publications.
- Godin, S. (2007). *Permission Marketing 3*. Pocket.

- Gomes, P. (2004). *A evolução do Conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*. Cadernos BAD, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2.
- Grönroos, C. (1993). An applied service Marketing Theory. *European Journal of Marketing* 16(7), 30-41.
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management* 5(5), 5-20.
- Heskett, L. J., Sasser Jr, W. E., & W. C. (1994). *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page Ltd.
- Kasper, H., Helsdingen, P. V., & Gabbott, M. (2006). *Services Marketing Management: A Strategic Perspective 2*. England: Jonh Wiley & Sons, Ltd.
- Keller, L. K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* (57)1, 1-22.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, administração e controle 5.* São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing 12*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing Global Edition 18*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing Management*. Pearson Education South Asia Pte Limited.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. SAGE Publications.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 80(6), 60-96.

- Lewis, R. C., & Booms, H. B. (1983). The Marketing aspects of service quality. *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços, Marketing e Gestão*. Saraiva.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation on post exposure product evaluation: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology* 62(4), 480-486.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model Of The Antecedents And Consequences Of Satisfaction Decisions. *Journal Of Marketing Research* 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral prespective on the consumer*. New York: McGraw Hill Co.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. *Journal Of Marketing* 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A. P., Zaithaml A. V., & Barry L. L. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001) Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3, 1-34.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N., (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing* 1, 3-16.
- Pinho, C. J., Macedo, M. I., & Monteiro A. (2007). The impact of online SERVQUAL dimensions on certified accountant satisfaction: the case of taxation services. *EuroMed Journal of Business* 2(2), 154 - 172.

- Pink, D. H. (2018). *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Persuading, Convincing, And Influencing Others*. Canongate Books.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Simon and Schuster.
- Stjerne, I., Geraldi, J., & Wenzel, M. (2022). Strategic Practice Drift: How Open Strategy Infiltrates the Strategy Process. *Journal of management studies* 61(3), 1-37.
- Toledo, G. M. (23 a 25 de Outubro de 2002). Qualidade em serviços: O papel da função de desenvolvimento de novos serviços. Curitiba, Brasil: ABEPRO.
- Tracy, B. (2006). *The Psychology Of Selling - How To Sell More, Easier, And Faster Than You Ever Thought Possible*. HarperCollins Focus.
- Webb, H., & Webb, L. (2004). Sitequal: An Itegrated Measure Of Web Site Quality. *Journal of Enterprise Infirmation Management* 17, 430 - 440.
- Woodside, A. G., Frey, L. L., & Daly, R. T., (1989). Linking service quality, customer satisfactions and behavioral intention. *Journal of Health Care Marketing*. 9(4), 5-17.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* 3. Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Zoltners, G. A., Sinha, P., & Zoltners, A. A. (2018). *The Complete Guide To Accelerating Sales Force Performance*. HarperCollins Focus.

8 – APÊNDICES

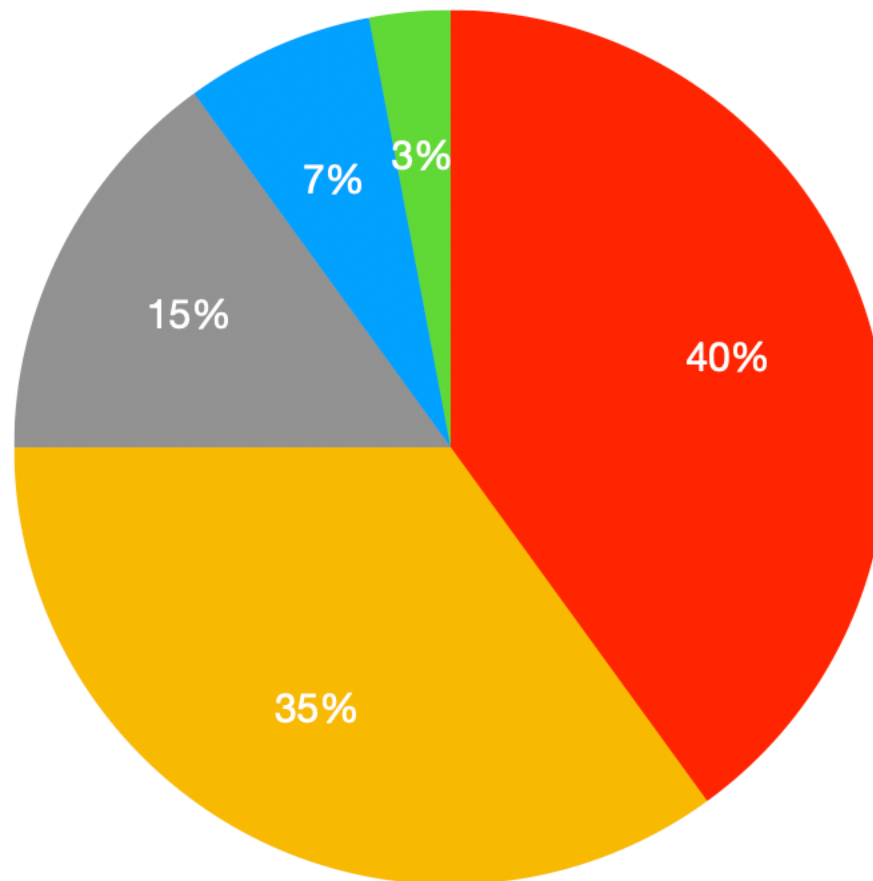


Gráfico 1 – Prioridades de Melhoria (elaboração própria)

● Tangibilidade ● Segurança ● Confiabilidade ● Empatia
● Responsividade

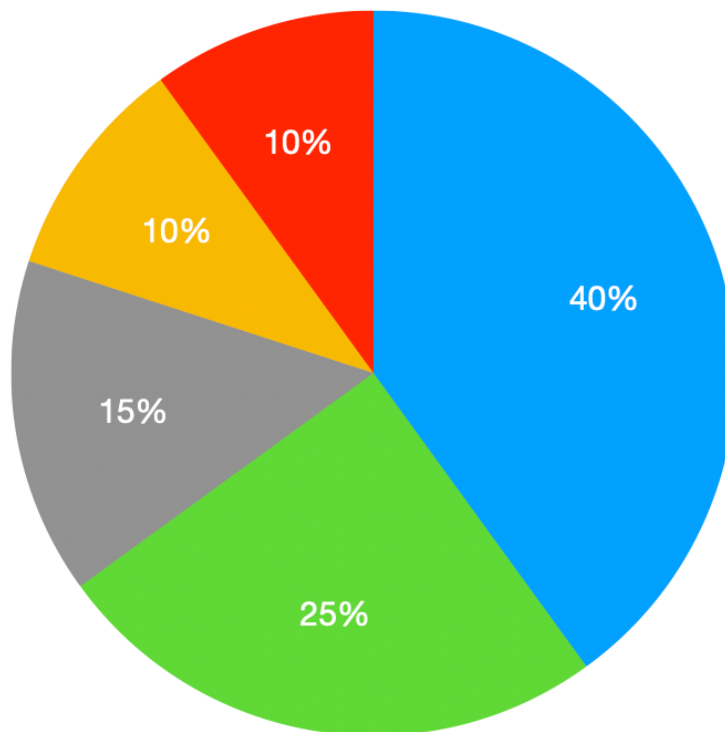


Gráfico 3 – Prioridades de Melhoria após 6 meses (elaboração própria)

9 – ASSINATURAS

O presente relatório foi elaborado pelo estudante Carina Elisabete Correia Costa, no âmbito do estágio curricular realizado na empresa Tipografia Ideal Ovarense Lda., sob supervisão de Leonel Filipe Heleno da Costa e orientação de Prof. Dr. Paulo Madeira.

Declaro que o presente relatório é resultado do estágio por mim desenvolvido na empresa acima referida, bem como da minha investigação pessoal. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

Estudante

Data: 27 / junho / 2024

Assinado por: **CARINA ELISABETE CORREIA COSTA**
Num. de Identificação: 13480009
Data: 2024.07.27 17:59:37 +0100

Declaro que o presente relatório foi elaborado pelo estudante acima referido no âmbito do estágio curricular, realizado na empresa acima mencionada e sob minha supervisão.

Supervisor

Data: 27 / junho / 2024

Assinado por: **Leonel Filipe Heleno da Costa**
Num. de Identificação: 11787300
Data: 2024.07.27 18:12:55 +0100

Declaro que o presente relatório reúne os requisitos fundamentais para ser aprovado no âmbito da unidade curricular Estágio.

Orientador

Data: 28 / junho / 2024

