



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**O Impacto do Desempenho Organizacional na Satisfação do Cliente:
Uma Aplicação aos CTT - Correios de Portugal**

Luciana Pinto Cruz

Orientada por

Prof^a Doutora Isabel Cristina Martins Antunes

Versão Final

Porto, novembro de 2022.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O Impacto do Desempenho Organizacional na Satisfação do Cliente:
Uma Aplicação aos CTT - Correios de Portugal**

Luciana Pinto Cruz

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas**

Orientada por

Prof^a Doutora Isabel Cristina Martins Antunes

Versão Final

Porto, novembro de 2022.

Resumo

A investigação de seguida apresentada corresponde ao final do curso de mestrado em Gestão das organizações. Com este estudo pretende-se analisar o impacto do Desempenho Organizacional na Satisfação do Cliente da organização Correios de Portugal, S.A (CTT). Entender a perceção dos clientes e as suas expectativas quanto ao serviço prestado pelos CTT, é crítico, para que ocorra a melhoria na performance da prestação do serviço ao cliente. Para concretização deste objetivo procedemos à revisão da literatura, sobre os temas desempenho organizacional e satisfação do cliente. Posteriormente, colocamos um inquérito destinado ao público – alvo dos CTT, com questões sustentadas na revisão da literatura, para que deste modo, possamos identificar e averiguar quais os fatores a avaliar, para obter uma melhor prestação dos serviços, podendo assim adotar estratégias para uma melhor performance e consequentemente criar satisfação para o cliente.

Palavras-Chave: Desempenho Organizacional, Satisfação do Cliente, Criação de Valor.

Abstract

The research presented below corresponds to the end of the master's course in Organizational Management. This study aims to analyze the impact of Organizational Performance on Customer Satisfaction of the organization Correios de Portugal, S.A (CTT). Understanding the perception of customers and their expectations regarding the service provided by CTT is critical, in order to improve the performance of the service provided to the customer. In order to achieve this objective, we carried out a literature review on the topics of organizational performance and customer satisfaction. Subsequently, we put a survey aimed at CTT's target audience, with questions based on the literature review, so that we can identify and find out which factors to evaluate, in order to obtain a better provision of services, thus being able to adopt strategies for a better service. better performance and consequently create customer satisfaction.

Keywords: Organizational Performance, Customer Satisfaction, Value Creation.

Agradecimentos

No terminar de mais um capítulo da jornada académica, não posso deixar de agradecer aos que sempre me apoiaram neste processo tão complexo, primeiramente agradecer a Deus, à minha família que sempre acreditou em mim, mesmo sabendo das minhas dificuldades, aos meus amigos, que prevaleceram e me apoiaram em todo o processo incansavelmente.

A professora doutora Isabel Antunes, orientadora da presente dissertação de mestrado pelo apoio, sugestões, incentivos e críticas ao longo do processo.

A todos os inquiridos por terem disponibilizado o seu tempo e colaborado a responder às questões do inquérito.

A minha enorme gratidão a todos que colaboraram para terminar este trabalho de estudo e análise intensivo.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1 Desempenho Organizacional.....	2
2.1.1 Indicadores Financeiros.....	7
2.1.2 Indicadores não Financeiros.....	9
2.1.3 Modelos de Desempenho Organizacional.....	11
2.1.3.1 Modelo Pirâmide de Desempenho.....	11
2.1.3.2 Modelo Performance Prism.....	13
2.1.3.3 Modelo Tableaux de Bord.....	15
2.1.3.4 Modelo Balanced Scorecard.....	16
2.1.4 O Contributo do Desempenho Organizacional na Satisfação do Cliente.....	20
2.2 A Importância da Satisfação do Cliente	22
2.2.1 As dimensões da Satisfação do Cliente.....	25
2.2.2 Os Modelos da Satisfação do Cliente.....	27
2.2.2.1 Modelo da desilusão das expectativas.....	27
2.2.2.2 Modelo da não confirmação das expectativas	29
2.2.2.3 Modelo de Gronroos.....	29
2.2.2.4 Modelo ServPerf.....	31
2.2.3 Criação de Valor Baseado no Serviço.....	31
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
3.1 Seleção da Metodologia.....	39
3.2 Caracterização da Amostra.....	40
4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CTT.....	41
4.1. Breve Perspetiva Histórica e Descrição dos CTT	41

4.2 Análise e Discussão de Resultados.....	54
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	70
5.1 Conclusões.....	70
5.2 Limitações	72
5.3 Investigação Futura.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXO 1 - INQUÉRITO	80

Índice de figuras

Figura 1- Dimensões do Balanced Scorecard.....	5
Figura 2 - Indicadores de Desempenho	7
Figura 3 - Pirâmide de Desempenho	12
Figura 4 - Performance Prism.....	14
Figura 5 - Perspetivas do Balanced Scorecard	17
Figura 6 - Estratégias Financeiras	18
Figura 7 - Fontes de aprendizagem	20
Figura 8 - Satisfação do cliente	24
Figura 9 - Determinantes da Satisfação.....	28
Figura 10 - Impacto das Expectativas.....	28
Figura 11 - Modelo de Gronroos	29
Figura 12 - Gestão de Reclamações	33
Figura 13 - Triologia de Juran	35
Figura 14 - Distribuição Tração Animal	41
Figura 15- Correios-Mor	42
Figura 16 - Logótipo CTT Contacto.....	42
Figura 17 - Logótipo CTT Expresso	43
Figura 18 - Logótipo PayShop	44
Figura 19 - Logótipo Dott.....	44
Figura 20 - Privatização dos CTT	47
Figura 21 - Certificações de qualidade, ambiental, saúde e segurança	51
Figura 22 - Estrutura Organizacional	53

Índice de Tabelas

Tabela 1- Instrumentos de Desempenho	3
Tabela 2- Mecanismos de avaliação baseado nos Indicadores Não Financeiros	9
Tabela 3 - Sugestões de Melhoria dada pelos Inqueridos	64

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentil do Conhecimento dos CTT	54
Gráfico 2 - Razões pelas quais recorrem aos CTT	55
Gráfico 3 - Frequência da Utilização dos Serviços CTT	56
Gráfico 4 - Qualitativo do Atendimento em Lojas Físicas	57
Gráfico 5 - Qualitativo do Atendimento Realizado pelo Funcionário.....	58
Gráfico 6 - Percentual de Satisfação no Esclarecimento dos Serviços Adquiridos.....	59
Gráfico 7 - Período de Espera nas Lojas CTT	59
Gráfico 8 - Demonstrativo do Período de Espera da Receção de Encomendas	60
Gráfico 9 - Seleção de Palavras (Identificadores) dos Produtos/Serviços CTT	60
Gráfico 10 - Avaliativo dos Produtos/Serviços que Atendam às Necessidades dos Clientes ..	61
Gráfico 11 - Avaliativo do Atendimento Global	62
Gráfico 12 - Avaliativo do Grau de Satisfação	63

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação de Mestrado tem como objetivo a identificação da satisfação do cliente quanto aos serviços prestados pelos CTT¹ através do seu desempenho organizacional.

Pretende-se com isto descrever a expectativa inicial do serviço fornecido pelos CTT aliando esta às expectativas posteriores dos seus clientes. Desta forma, a qualidade de serviços avaliada pelo cliente é semelhante à avaliação de um cliente que use o serviço idêntico da concorrência.

Verifica-se cada vez mais que os clientes insatisfeitos não reclamam, optam pela não fidelização e por um serviço que satisfaçam melhor as suas necessidades. Pretendemos analisar se as melhorias contínuas são suficientes para reduzir a insatisfação dos clientes.

Assim, esta dissertação assenta na seguinte questão-chave:

O Desempenho Organizacional terá impacto na satisfação do cliente? E sub-questões:

- Qual o nível de qualidade dos serviços disponíveis?
- Quais os indicadores que contribuem para o Desempenho Organizacional?
- Quais os passos a seguir para criar valor e fidelizar clientes?

O desempenho organizacional tem um papel relevante na cultura e na forma como a organização opera e desenvolve determinada atividade. É importante uma organização estar bem alinhada internamente para que o transpareça externamente. Deste modo o desempenho organizacional é um fator a ter em conta quando falamos da qualidade dos serviços prestados, sendo este um tema de grande relevância na atualidade.

Numa primeira fase, iremos apresentar a revisão da literatura, com as temáticas: desempenho organizacional e a importância da satisfação do cliente. De seguida, a metodologia de investigação e a sua aplicação ao estudo de caso. Posteriormente, procede-se à análise dos resultados do estudo de caso na organização CTT. Por fim, sintetizam-se as principais conclusões e identificam-se algumas limitações e proposta de investigação futura.

¹ Correios de Portugal, S.A.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Desempenho Organizacional

A questão referente ao desempenho organizacional traduz-se no modo como a organização mede os resultados. Tradicionalmente, as empresas avaliavam predominantemente resultados financeiros, e privilegiavam os stakeholders². Esses modelos se revelaram ineficazes, pela escolha restrita da tipologia dos resultados e a exclusão de outras partes imparciais (Andy Neely, Mike Gregory & Ken Platts, 1995).

Nanjar & Neely (2003), também referiram que os modelos fornecem pouca informação para o desempenho futuro, pressupondo uma visão de curto prazo, uma orientação mais interna do que externa, desvalorizando os clientes e concorrentes e carece de uma visão estratégica que frequentemente inibe a inovação. Assim surge uma necessidade de criar um novo modelo de avaliação do desempenho, a fim de contornar os sistemas tradicionais com o objetivo de realçar fatores para além dos financeiros.

O desempenho organizacional tem sido alvo de vários estudos de gestão, no entanto, não existe consenso sobre a sua definição, nem sobre como deve ser medido. O estudo de Venkatraman & Ramanujam (1986), fornece uma comparação, que aborda tanto as limitações e benefícios, como as diferentes abordagens para medir o desempenho organizacional.

Thomas & Reimann (2010) descreveram desempenho organizacional em três dimensões: lucratividade, satisfação do cliente e eficácia de mercado. Neste seguimento vários estudos mediram o desempenho organizacional e utilizaram recursos tais como: financeiros e indicadores de mercado; participação de mercado; posição competitiva geral; vendas e retorno sobre o investimento.

Para Nelly (2007), “a avaliação do desempenho organizacional pode ser definida, genericamente, como a atividade para determinar as medidas de desempenho, no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada atividade de negócio.”, assim esta,

² Acionistas

reúne um conjunto de indicadores e medidas de desempenho que obtém a informação sobre o desempenho global numa realidade empresarial.

Diversos autores como, Norton & Kaplan (1996) e Andy Neely, Mike Gregory & Ken Platts (1995), definem alguns termos para entender melhor esta temática, nomeadamente Avaliação, Desempenho e Indicadores, como podemos observar na tabela 1.

Tabela 1- Instrumentos de Desempenho

Avaliação	Desempenho	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">• Processo de análise de informações resultantes de fatores que avaliam níveis de desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• Resultados obtidos de processos que permite avaliar e compreender em função dos objetivos alcançados.	<ul style="list-style-type: none">• Informações numéricas que quantificam o desempenho dos processos.

Fonte: Elaboração própria

No decorrer da história da avaliação de desempenho a evolução permitiu uma melhor monitorização e controlo do desempenho organizacional devido às mudanças do meio envolvente.

Mencionado por Ghalayini & Noble (1996), a evolução da medição do desempenho dividiu-se em duas fases.

A primeira fase decorreu entre 1880 e 1980 onde se estabeleceu a utilização de indicadores financeiros para a medição do desempenho, lucro e produtividade.

A segunda fase, que começou em 1980 e mantém-se até aos dias de hoje, caracteriza-se pela utilização de medidas do desempenho equilibradas, ou seja, a junção de indicadores financeiros e não financeiros para uma melhor avaliação.

Norton & Kaplan (1996), referem que na primeira fase este sistema de gestão era caracterizado pela produtividade e eficiência do trabalho, através da redução de custos. Assim, as organizações estavam inseridas num mercado onde se verificava grande procura e pouca concorrência, desta forma a preocupação consistia na criação de um produto e fixação do seu preço, sendo que normalmente os custos com a matéria-prima e mão de obra representavam grande parte do custo final do produto.

Após a década de 80, o ambiente competitivo sofreu uma transformação e como consequência diversos fatores influenciaram o ambiente organizacional, tais como:

- Desregulamentação do mercado;
- Alterações na tecnologia;
- Excedentes de produção e aumento da oferta de produtos;
- Alterações na expectativa dos clientes que passaram a dar mais valor a produtos de qualidade.

Face a essas influências, surgiram novos temas como a estratégia organizacional, qualidade, rapidez, flexibilidade e inovação. Sendo que, Norton & Kaplan (1996), referem que para existir um apoio da estratégia organizacional foi necessária a criação de um sistema de produção estruturado e flexível, tendo como principais características a complexidade e a integração das operações e a mudança da produtividade dos recursos para a produtividade da organização como um todo, dando destaque à coordenação entre as atividades e à comunicação entre pessoas.

A necessidade desta mudança e reestruturação levou a temas como a melhoria contínua ou o desempenho, especialmente na qualidade e produtividade dos produtos/serviços.

Ao longo dos anos, vários autores foram desenvolvendo diferentes conceitos e mecanismos de avaliação mais adequados, entre estes, destaca-se o conceito desenvolvido por Norton & Kaplan (1996), Balanced Scorecard, baseado nas seguintes dimensões satisfação de clientes, processos internos e capacidade de aprendizagem e melhoria:

Figura 1- Dimensões do Balanced Scorecard



Fonte: Elaboração própria

As dimensões da figura 1, pretendem o desenvolvimento de mecanismos de avaliação com medidas de desempenho equilibradas, ou seja, a existência de um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, traduzindo-se num processo sistemático e integrado na organização.

Estes autores identificaram algumas melhorias considerando o seguinte conjunto de características operacionais:

- **Processos Interfuncionais:** processos interligados que juntam todas as áreas da organização;
- **Ligação Cliente-Fornecedor:** a evolução da tecnologia veio permitir a que as organizações integrem o cliente no processo de compra, desde a sua produção à entrega;
- **Segmentação de Clientes:** consiste numa diminuição de produtos e serviços padronizados, dando lugar a produtos personalizados, tendo em conta os vários segmentos de mercado;
- **Escala Global:** as fronteiras deixam de ser um obstáculo à concorrência;
- **Inovação:** as organizações passam a prever as necessidades futuras dos clientes, criando produtos e serviços diferenciadores e inovadores;
- **Colaboradores de Conhecimento:** privilegia-se a contratação de colaboradores que acrescentem valor pelo conhecimento que trazem à organização, contrariamente ao trabalho físico e gestão de topo.

Desta forma e acompanhando a evolução histórica, é imperativo que as empresas redijam uma estratégia com foco, não só aos modelos de negócio, bem como a avaliação de desempenho, que poderá ser realizada através de indicadores financeiros e indicadores não financeiros.

2.1.1 Indicadores Financeiros

Inicialmente quando se pretende avaliar o desempenho organizacional, o mais habitual era este ser medido através de indicadores financeiros. Estes serviam para quantificar o desempenho da organização como se verifica na figura 2, sendo os principais:

Figura 2 - Indicadores de Desempenho



Fonte: Elaboração própria

O Resultado Líquido de Exercício, traduz-se na riqueza gerada por uma empresa através da subtração das remunerações dos diferentes intervenientes (colaboradores, fornecedores...).

Este indicador apresenta algumas limitações como:

- Manipulações da contabilidade em termos de saídas de existências;
- O risco de os lucros criados não serem suficientes para o acionista.

A Rentabilidade dos Capitais Próprios, é a comparação entre o resultado líquido do exercício e o capital próprio, isto permite a conclusão de qual a rentabilidade do capital investido.

Algumas limitações deste indicador são:

- O capital próprio não inclui o fator inflação e tempo;
- Não pode ser utilizado para calcular a rentabilidade de qualquer negócio ou atividade.

A Rentabilidade dos Capitais Investidos, permite medir o desempenho dos capitais totais investidos numa organização, independentemente da forma de financiamento. Isto serve para avaliar a capacidade de gerar lucros que suportam o capital investido, comparando os níveis do setor e da organização de um ano para o outro.

Segundo Neves (2004), este indicador é utilizado como:

- Medida da Eficiência da Gestão, através da forma como aplicam os recursos sejam eles materiais, monetário, humanos, etc.
- Medida da Capacidade de Gerar Resultados, em consequência da determinação do nível de remuneração que a empresa oferece aos seus acionistas;
- Medida de Planeamento e Controlo de Gestão, que se traduz na análise de projetos, delimitação de objetivos e planeamento.

O Valor Económico Acrescido permite ter conhecimento se existe criação de valor para a organização, este indicador não apresenta uma relação direta com o valor gerado pelo que é utilizado como um instrumento de gestão pelas grandes empresas. Algumas vantagens na utilização deste indicador são:

- Valor absoluto e não relativo, que permite expressar o valor económico de cada exercício para a organização;
- A comparação dos resultados passa a ser consoante o custo do capital, tornando as decisões de gestão e investimento mais coerentes;
- Os incentivos e benefícios são expressos de forma mais objetiva;
- A empresa pode fazer a fixação de taxas diferenciadoras em função da estratégia delineada.

2.1.2 Indicadores não Financeiros

O ambiente externo começou a ter participação nas organizações, dessa forma a avaliação de desempenho tradicional baseada nos indicadores financeiros, tornou-se pouco credível, devido à visão de curto prazo e o seu foco na produção e acionistas. Com esta mudança o foco virava-se para o mercado, com o objetivo de gerar valor futuro, tendo como principal atenção as melhorias para a satisfação dos clientes e não apenas o controle de operações e redução de custos.

Esta alteração veio monitorizar de forma distinta a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho mencionados na tabela 2, que permitiu passar de sistemas baseados em indicadores somente financeiros para sistemas onde se considera os não financeiros tais como a qualidade, os clientes e o processo de aprendizagem.

Tabela 2- Mecanismos de avaliação baseado nos Indicadores Não Financeiros

Mecanismos baseados nos Indicadores não financeiros	- Ação no Cliente (foco no futuro)
	- Flexibilidade e dedicação à responsabilidade
	- Ligação à estratégia organizacional
	- Focalizado para o mercado
	- O objectivo é aumentar o desempenho

Fonte: Elaboração própria

Através de uma revisão de literatura efetuada por Neely, A; Bourne, M; Kennerley, M., (2000) identificaram-se as características que devem ser consideradas no projeto do mecanismo de avaliação de desempenho, baseado nos indicadores financeiros. Estas características foram divididas em dois grupos o primeiro, o processo do projeto e no segundo o resultado do processo.

Processo do projeto:

- Os indicadores de desempenho devem ser escolhidos a partir dos objetivos e da estratégia da organização;
- O objetivo de cada indicador de desempenho deve ser claro;
- A recolha de informação e métodos de cálculo do indicador de desempenho devem ser bem definidos;
- Todos (clientes, colaboradores e gestores) devem estar envolvidos na seleção dos indicadores de desempenho;
- Os indicadores de desempenho selecionados devem considerar a organização como um todo;
- O processo deve ser revisto facilmente quando as circunstâncias mudam.

Resultado do Processo:

- Os indicadores de desempenho devem facilitar o benchmarking³;
- Os indicadores de desempenho baseados em rácios são preferíveis a valores absolutos;
- Os indicadores de desempenho devem estar de acordo com o controlo da unidade organizacional avaliada;
- Os indicadores de desempenho objetivos são preferíveis aos indicadores subjetivos;
- Devem ser adotados indicadores não financeiros;
- Os indicadores de desempenho devem ser simples e de fácil utilização;
- Os indicadores de desempenho devem permitir um rápido feedback;
- Os indicadores de desempenho devem estimular a melhoria contínua em vez de servirem apenas para monitorizar.

³ **Benchmarking** é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais (instrumento de gestão das empresas)

Em suma, a avaliação de desempenho deve ser globalizante, ou seja, deverá refletir uma série de fatores que cooperem para o sucesso da organização, por exemplo a qualidade dos serviços e inovação. É necessário ter em conta que os indicadores não financeiros têm de andar alinhados com os indicadores financeiros, para que haja uma visão a todos os níveis da organização.

2.1.3 Modelos de Desempenho Organizacional

Para compreendermos os resultados do desempenho que cada empresa apresenta, é necessário abordarmos alguns modelos, que nos facilitem a melhorar e solidificar o desempenho organizacional, tais como o Modelo Pirâmide de Desempenho, Modelo Performance Prism, Modelo Tableaux de Bord e Modelo Balanced Scorecard.

2.1.3.1 Modelo Pirâmide de Desempenho

O modelo Pirâmide de Desempenho desenvolvido por Olve, Roy, & Wetter (1999) e McNair, Lynch, & Cross (1990), tendo como objetivo agregar as características mais adequadas das diversas ferramentas da avaliação de desempenho existentes.

Estes autores, afirmam que apesar das ferramentas de avaliação de desempenho ajudarem as organizações a decidirem as medidas a serem aplicadas esta estrutura permite ter um sistema, de sentido dobrado, pelo que, traduz os objetivos estratégicos em formato de *top-down* (alicerçado na necessidade dos clientes) e sustentado por medidas de forma *button-up*. Na figura 3, representa uma organização nos diferentes níveis.

Para realizar a implementação destas estratégias é necessário que estejam bem definidas, sendo necessário capacidades para gerir e operar os processos a serem desenvolvidos, tendo em conta do que a organização precisa dos seus stakeholders (por exemplo: investimento de longo prazo dos acionistas, a fidelidade dos colaboradores, lucro dos clientes, entre outros).

Figura 3 - Pirâmide de Desempenho



Fonte: Adaptado de McNair, Lynch, & Cross, (1990)

Analisando de cima para baixo podemos verificar, a visão da organização que compõem o início para elucidar os objetivos e os indicadores de desempenho para os níveis abaixo.

O nível seguinte, tem como foco a avaliação do mercado e do desempenho financeiro por entre os objetivos e os indicadores com as expectativas dos clientes e dos acionistas.

Neste nível, a intenção é a identificação dos fatores que potencia o mercado e desempenho financeiro, a definição dos objetivos e indicadores, tendo em consideração a satisfação dos clientes, flexibilidade e a produtividade.

No último nível, os objetivos de qualidade e os períodos de entrega (está diretamente ligado com a satisfação dos clientes que avaliam a eficiência externa da empresa) e os objetivos de ciclo e desperdício (está diretamente ligado com a produtividade e avaliam a eficiência interna da empresa).

A vantagem da Pirâmide de Desempenho dá a possibilidade de converter os objetivos para os níveis inferiores da empresa, já os indicadores são convertidos para os níveis superiores.

As particularidades, do modelo são as seguintes:

- Presume a relação de causa – efeito entre os objetivos dos níveis inferiores com os níveis superiores;

- Caracteriza-se por um conjunto reduzido de indicadores financeiros e não financeiros.

Em síntese, este modelo tem como foco identificar, avaliar e descrever a eficiência interna (lucro, produtividade e flexibilidade) e eficiência externa (mercado e satisfação dos clientes).

2.1.3.2 Modelo Performance Prism

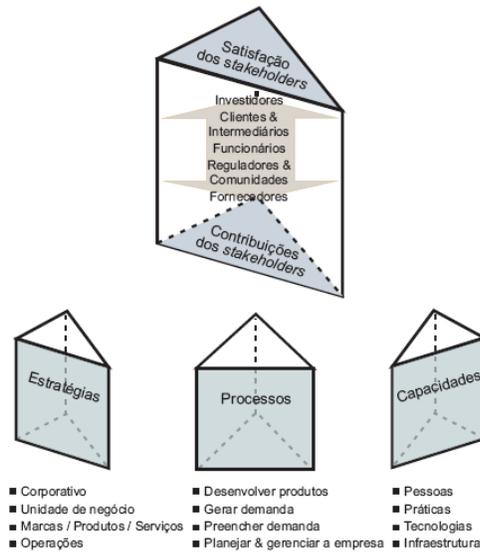
Este modelo foi criado na Universidade de Cranfield, em Inglaterra, pelo autor Neely (2001).

O grande objetivo é agregar as melhores características das ferramentas de avaliação de desempenho existentes, de modo a integrar as várias perspetivas fornecidas por os instrumentos de avaliação.

O modelo de avaliação Performance Prism é caracterizado como tridimensional como se pode verificar na figura 4, prioriza a visão dos stakeholders, sendo distribuído em cinco fases.

- Satisfação dos stakeholders
- Estratégias
- Processos
- Capacidades
- Contribuições dos stakeholders

Figura 4 - Performance Prism



Fonte: Neely (2001)

Este modelo tem como foco a identificação das necessidades da organização com medidas de desempenho a serem implementadas e procura responder às questões dos seguintes pontos:

- Quem são os stakeholders-chave para organização e o que necessitam? (Satisfação dos stakeholders)
- Quais são as estratégias a serem implementadas para a satisfação dos desejos dos stakeholders- chave? (Estratégias)
- Quais os processos críticos que devem ser colocados em prática para atingir as estratégias? (Processos)
- Quais as capacidades necessárias para executar os processos? (Capacidades)
- O que é necessário por parte stakeholders para organização ter visibilidade necessária (Contribuição dos Stakeholders).

O modelo Performance Prism é considerado um modelo de referência, pois foi utilizado por algumas empresas, pelo que, ajudou a clarificar os desafios estratégicos das organizações

2.1.3.3 Modelo Tableaux de Bord

O modelo de Tableaux de Bord nasceu na França, após a 1ª guerra mundial, sendo uma ferramenta de avaliação de desempenho com o propósito inicialmente para supervisionar o processo completo de produção e assegurar a eficácia técnica, sendo utilizado frequentemente por engenheiros. Procurava também compreender as relações causa e efeito (Epstein & Mazoni, 1997).

Com evolução dos anos, o Tableaux de Bord foi alargado a áreas de gestão para permitir um conjunto de indicadores chave de forma a controlar as atividades da organização com os objetivos definidos. Assim, esta é uma ferramenta de controlo para adoção de ações corretivas que ajudam à organização na unidade de negócio.

Epstein & Mazoni (1997), referem que o desenvolvimento deste modelo tem principal foco os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso traduzidos numa série de indicadores de desempenho.

Para a implementação deste modelo define-se centros de responsabilidade, e em seguida um número limitado de objetivos e variáveis de ação para a concretização dos mesmos. Num próximo passo serão definidos os fatores críticos de sucesso, ou seja, os critérios pelos quais os indicadores devem ser avaliados.

O processo de Tableaux de Bord dá suporte a decisões locais, deste modo tem diferentes utilizações tendo em conta os níveis da organização:

- Na gestão de topo – apoia e controla o desempenho da organização permitindo que a estratégia definida seja alcançada;
- Na gestão intermédia acompanha os objetivos e identifica as variáveis para implementação de ações corretivas;
- Nas chefias permite o apoio e o autocontrolo na tomada de decisões.

Neste sentido, os autores identificam algumas vantagens deste modelo, nomeadamente:

- Fornecimento e orientação para a tomada de decisões em tempo útil;
- Informação e feedback de desempenho a todos os níveis na organização;

- Identificação dos fatores chaves de sucesso e os seus indicadores.

Embora aparentemente pareça ser um modelo de referência, a quando aplicado em contexto organizacional verifica-se falhas como a valorização excessiva dos indicadores financeiros pondo em causa a utilização dos indicadores não financeiros e a desvalorização de uma avaliação externa (cliente e mercado).

2.1.3.4 Modelo Balanced Scorecard

Balanced Scorecard é definido como uma ferramenta de desempenho e um sistema de gestão estratégica. Este não é direcionado para a tomada de decisões e nem sempre tem presente todos os componentes de um sistema assim, Norton & Kaplan (1996) definem que: “O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente de objetivos e indicadores de desempenho, organizados em quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento”.

Tais indicadores devem estar interligados entre si para comunicar um pequeno número de temas estratégicos, como o crescimento da empresa, a redução de risco ou o aumento de produtividade.

Podemos referir que esta ferramenta de gestão apresenta um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo com a junção de indicadores financeiros e não financeiros e ainda indicadores de resultados e de ação, tentando demonstrar a perspetiva interna e a externa das organizações.

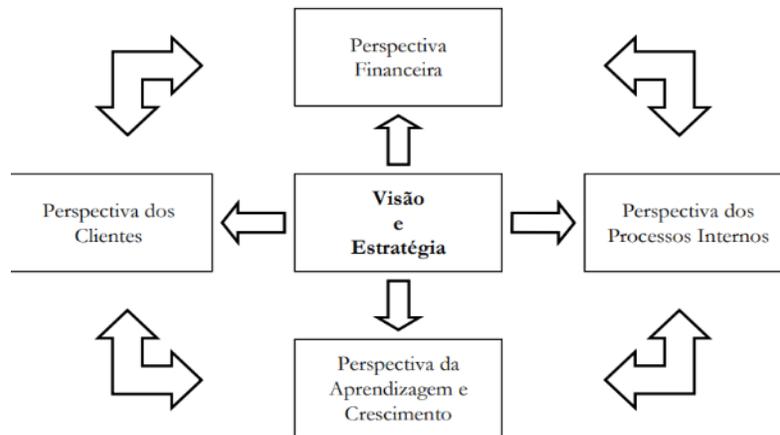
Neste sentido, esta ferramenta de avaliação passa por quatro perspetivas como podemos verificar na figura 5: financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e de crescimento.

Relativamente a sua utilização esta serve para:

- Conduzir revisões de desempenho de indicadores e melhorar a estratégia da organização;
- Rever e esclarecer estratégia para obtenção de consenso;

- Dar feedback a toda organização;
- Alinhar objetivos de negócio com objetivos individuais e estratégia da organização;
- Alinhar iniciativas estratégicas.

Figura 5 - Perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte. Norton & Kaplan, (1996)

Assim o principal foco desta ferramenta de gestão passa por todas as pessoas da organização terem como atividade principal a aprendizagem e melhoria da mesma.

Norton & Kaplan (1996), indicam alguns princípios para o correto funcionamento e aplicação do Balanced Scorecard, designadamente:

- Indicadores de desempenho – este método deve conter um conjunto de indicadores de resultados (que são provenientes de esforços passados e refletem os objetivos comuns) e indicadores de ação (que identificam um resultado que poderá vir a ser alcançado);
- Relações de causa e efeito – os autores referem que esta ferramenta deve contar a história da organização, assim devem ser explícitas as hipóteses entre os objetivos e indicadores das diversas perspetivas, de forma que todos os indicadores estejam relacionados a uma causa que produz um efeito;

- Ligação aos objetivos financeiros – maior parte das iniciativas como o benchmarking estão associadas a indicadores financeiros, o que dificulta a justificação da sua realização.

Perspetiva Financeira

Os indicadores de desempenho da perspetiva financeira devem ser os primeiros a ser definidos, uma vez que são uma referência para os restantes objetivos e indicadores. Assim a estratégia da organização deve começar por definir objetivos financeiros a longo prazo de forma, que seja alcançado desempenho económico desejado. Por isso esta ligação é essencial para gerar o retorno dos capitais investidos para os investidores.

Segundo os autores Norton & Kaplan (1996) esta perspetiva apresenta um duplo papel:

- Permite a definição do desempenho financeiro da estratégia;
- Serve como meta principal para os objetivos e indicadores das outras perspetivas.

Os mesmos autores dividem as estratégias financeiras como se pode ver na figura 6.

Figura 6 - Estratégias Financeiras



Fonte: Elaboração própria

Na fase de crescimento as organizações possuem produtos e serviços com potencial de crescimento, de forma a aproveitarem esse potencial, envolvem recursos consideráveis e elevados de investimentos, de modo que os negócios apresentam fluxos de caixa negativos.

Na fase de manutenção os objetivos passam pela participação do mercado, neste sentido as organizações devem privilegiar melhorias contínuas e investimentos de longo prazo para obterem retorno dos investimentos iniciais.

Na fase da colheita os investimentos não são o principal foco, os objetivos passam pelo retorno destes investimentos e a maximização do fluxo de caixa.

Perspetiva dos Clientes

Nos dias atuais para uma organização aumentar ou manter a participação no mercado é necessário conhecer as necessidades dos seus clientes e adaptar os produtos e serviços a estas mesmas.

Os clientes representam as fontes de receita para os objetivos financeiros das organizações, por essa razão é tão importante que se identifiquem os segmentos de clientes e de mercados, por isto a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rendabilidade são os principais objetivos de uma organização competitiva.

Os mesmos autores referem que alguns dos indicadores mais utilizados para a medição da cota de mercado são o número de clientes VS o total de clientes no mercado e o volume de vendas do negócio vs. o volume de vendas do mercado.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Cada vez mais as organizações operam em ambientes dinâmicos, caracterizado por uma intensidade que leva uma resposta rápida para a mudança, com o objetivo de melhorar e criar valor para os clientes e acionistas.

Deste modo, todos os intervenientes das organizações devem estar envolvidos num processo contínuo da aprendizagem onde fatores como o crescimento e melhoria contínua devem ser abordados para melhores resultados.

Os autores referidos, afirmam que aprendizagem é baseada em três fontes, onde podemos verificar na figura 7.

Figura 7 – Fontes de aprendizagem



Fonte: Elaboração própria

Desta forma, os indicadores propostos para esta perspectiva são:

- Satisfação dos colaboradores;
- Retenção dos colaboradores;
- Produtividade dos colaboradores.

A partir desta perspectiva é possível melhorar a qualidade e inovação, através de um investimento na requalificação dos recursos humanos, na melhoria de sistemas de informação e no alinhamento dos procedimentos e operações da organização, permitindo alcançar flexibilidade no que concerne à criação e lançamento de novos produtos e serviços, acrescentando valor para o cliente e reforçar a eficiência operacional.

2.1.4 O Contributo do Desempenho Organizacional na Satisfação do Cliente

Atualmente vivemos num mercado cada vez mais competitivo e conseqüentemente, as organizações têm como ambição e necessidade aumentar a sua força no mercado e adquirir resultados acrescidos. Por esse motivo, torna-se imprescindível um bom desempenho por parte dos trabalhadores vinculados à organização. Segundo os autores Salazar *et al.* (2011), Weiner, (2012), Chew & Chan (2008), justificam que o aumento da formação profissional entre os

trabalhadores, é visto como um investimento no maior capital que as organizações possuem, nomeadamente, as pessoas.

Deste modo, existe uma forte aliança entre a gestão de recursos humanos e desempenho organizacional que por consequência, simbolizam a satisfação dos trabalhadores, os resultados de qualidade e produção e conseqüentemente a satisfação dos clientes. Fatores como a descentralização, uma liderança profissional, o trabalho em equipa, uma formação adequada, rotação de trabalho entre outras ações, são pontos suficientes para melhorar substancialmente o desempenho organizacional.

Em concordância com Ordás, Peón & Pérez López (2005) a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento. Essa aprendizagem, tem como objetivo, o desenvolvimento de recursos, aumento da potencialização e no final, um bom desempenho organizacional. Por estes motivos, é que as organizações devem ter em atenção que os recursos humanos de uma empresa são determinantes para se alcançar ou atingir, o sucesso da mesma.

Indo ao encontro dos autores Schlesinger & Heskett (1991) defendem que uma organização que integre uma cultura orientada para a aprendizagem, automaticamente influenciará a satisfação dos colaboradores que por sua vez oferecerão um melhor serviço, resultando numa fidelização de clientes e conseqüentemente melhores resultados para as organizações e satisfação dos mesmos.

A aprendizagem e desempenho organizacional tem um enorme impacto nas organizações, uma vez que interfere na dimensão do desempenho da organização e contribui para um aumento de vantagens competitivas (Day, 1994; Slater, 1997).

De acordo, com o Ulrich (1997) o desempenho organizacional proporciona uma maximização do desempenho das pessoas e por consequência, a organização alcança resultados satisfatórios na qualidade dos processos através da satisfação dos clientes.

Quando se reflete sobre as atividades das pessoas, estas devem estar equiparadas com os objetivos da organização, devendo ter como foco principal a gestão de talentos e a criação de

valor, fomentar as capacidades críticas, promover a eficiência e estimular a aprendizagem organizacional, entre outros.

Flumer *et al.* (2006), defende que os colaboradores são responsáveis pela percepção do nível de satisfação dos clientes. Dado que, possuem esforços suficientes para satisfazer as necessidades dos mesmos. Gittell & Weiss, (2003) reforçam ainda que a motivação dos trabalhadores pode ter impacto na qualidade do serviço, que por sua vez terá impacto na percepção de satisfação dos clientes.

De seguida iremos abordar a relevância da satisfação do cliente, pois é um elemento-chave para o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa.

2.2 A Importância da Satisfação do Cliente

Segundo Lebouef (1996), “os clientes são os maiores ativos da empresa, pois, sem eles, a empresa não existe”.

No seguimento desta afirmação podemos concluir que as organizações não devem apenas focar-se na produção e fluxo do produto, mas sim ter uma mentalidade empreendedora com foco na satisfação do cliente.

Kotler (2011), afirma que “as organizações estão cada vez mais direcionadas para a conquista da satisfação total do cliente, sendo esta uma ferramenta fundamental do marketing”.

Cannie & Caplin (1994) defendem que “os gestores de topo só agora é que estão a dar conta que os serviços orientados para o cliente são um processo estratégico”.

O maior propósito de uma organização é gerar e manter clientes, assim a partir do momento em que uma organização conquista o cliente a 100% tem a seu favor todas as condições para o adotar como parceiro de negócio.

Para os autores Kotler & Armstrong (2003), o perfil de um cliente satisfeito traduz-se por vários fatores, nomeadamente:

- Ficar fidelizado por mais tempo;
- Compra sempre que a organização lança novos produtos;
- Faz um passa-a-palavra positivo;
- Está menos desperto para campanhas de organizações concorrentes;
- Menos sensível ao preço;
- Tem abertura suficiente para dar sugestões sobre produtos/serviços;
- O processo de transação é mais rápido, pois já se trata de uma rotina.

Kotler & Armstrong (2003), argumentam que “a satisfação dos clientes deve ser medida de forma constante para que se possam identificar pontos-chave na estratégia de marketing ao perceber como está a ser percecionada a prestação do serviço.”

A avaliação do cliente externo pode ser feita através de inquéritos, reclamações e outras ferramentas. Como se pode verificar na figura 8, os níveis são representados por cores sendo que: vermelho representa a insatisfação, amarelo neutro e verde satisfação. Por outro lado, é necessária também a avaliação do cliente interno, neste caso o colaborador, para perceber os seus níveis de motivação da mesma forma.

Figura 8 - Satisfação do cliente



Fonte: Site OmniSmart (2020)

É através da comunicação que os colaboradores conseguem ter a percepção da satisfação do cliente, “os colaboradores do *front office* são quem mantêm contacto direto e regular com os clientes, portanto, devem ser eles os intermediários entre o cliente e os elementos de gestão” (Wing, 1998).

Neste contexto, este autor sugere que exista uma forma de comunicação entre os colaboradores e os gestores de topo, esta troca de feedback pode ser realizada através de reuniões, cartas de sugestão por exemplo.

Relativamente à comunicação externa é importante que existam medidas que permitam conhecer o feedback do cliente, neste sentido Wing (1998) refere que “a qualidade no atendimento ao cliente depende fundamentalmente da capacidade que a organização tem em comunicar com os seus clientes”.

Para além disso Wing (1998) refere ainda que, “a relação que existe entre uma organização e seu ambiente de tarefa é essencialmente de permuta. Deste modo, aqueles que mantêm contato com a organização devem considerá-la capaz de ofertar algo desejável; caso contrário, ela não receberá os inputs necessários à sua atuação.”

Alguns autores avaliaram os efeitos das percepções dos clientes sobre a sua satisfação e consequente lealdade. Assim, procuram encontrar as qualidades do produto (tangíveis) e do serviço (intangíveis) e o preço, como determinantes diretos da satisfação.

Desta forma, a qualidade do serviço afeta positivamente o valor percebido pelo cliente e as intenções influenciadas pela sua satisfação. A satisfação atua como um mediador entre os determinantes e a lealdade (Albercht, 1992).

Em conclusão, qualquer organização de sucesso tem que valorizar o seu público interno e externo para combater as dificuldades de comunicação de forma a obter o melhor feedback possível e com isto tornar-se numa organização mais competitiva.

2.2.1 As dimensões da Satisfação do Cliente

Para conseguirmos falar sobre a satisfação do cliente é relevante abordar uma perspetiva de medição da qualidade dos serviços/produtos, uma vez que ambos estão relacionados. Segundo Wirtz & Lovelock (2004), “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é conceituada como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”.

Lovelock & Wright (2004), considera como principais dimensões da satisfação:

- Informação – todo o contacto entre cliente e colaborador e a forma de resposta às suas dúvidas ou questões;
- Conselho – todo o encaminhamento dos clientes;
- Hospitalidade – relacionada com a forma de boas-vindas aos clientes;
- Faturação - resumo e explicação de estados de faturas;
- Pagamento – todo o apoio e acompanhamento na aquisição de um produto ou serviço;
- Após venda – relacionado com todo o apoio na fase posterior à compra.

Para Norton & Kaplan (1996), existem três dimensões da satisfação, sendo elas:

- Atributos dos produtos e serviços – mais relacionado com a qualidade/preço dos produtos e serviços;

- Relacionamentos com os clientes – refere-se a entrega do produto ou serviço em relação com o tempo de resposta e tempo de entrega das encomendas;
- Imagem e reputação – É conseguida através da publicidade e da qualidade de fidelização dos clientes.

As dimensões que podem influenciar a avaliação de determinado produto ou serviço, são fatores que moldam e estruturam os modelos da satisfação do cliente. Da revisão da literatura identificamos as várias dimensões para avaliar a satisfação dos clientes, como é possível verificar nos seguintes pontos:

- Expectativas – são crenças sobre atributos ou desempenho de um produto em qualquer momento futuro, estas representam experiências de consumos anteriores incluindo as adquiridas através da divulgação (Olson & Dover, 1979).
- Desempenho Percebido – é definido como o nível de qualidade de um produto em relação ao preço pago (Johnson, 1995).
- Desilusão de Expectativas – é produzida pelo conflito entre as expectativas anteriores e o desempenho real do produto. Quando o desempenho é igual às expectativas existe uma confirmação de indiferença, já quando o desempenho supera as expectativas ocorre uma percepção positiva, o contrário quando o desempenho é inferior a expectativa gerada existe uma percepção negativa.
- Qualidade percebida – Fornell (1996), define como qualidade percebida uma experiência recente de consumo, esta pode ser definida como julgamentos do consumidor sobre a excelência de um produto ou serviço.
- Valor Percebido – é a relação entre a qualidade de um produto/serviço do preço pago pelo mesmo.
- Preço – é aquilo que é sacrificado na obtenção de um produto/serviço. Quando o cliente concorda que o preço de um produto ou serviço é razoável fica mais satisfeito e manifesta intenções de repetir a compra, por outro lado

quando ele considera que o preço pago foi exagerado ficará menos satisfeito (Homburg, 2005).

- Desejos – são os níveis de atributos que o consumidor deseja alcançar com a aquisição de um produto/serviço. Segundo Sheth (2000), “Um desejo é a ânsia de obter mais satisfação do que é realmente necessário e ocorre quando as pessoas querem levar as suas condições físicas e psicológicas a um nível além do estado de conforto mínimo”.
- Afetos/Emoções – é o somatório de experiências positivas e negativas respetivas a um produto/serviço. Sheth, refere que as emoções resultam da ocorrência de alguma excitação seguida por uma resposta comportamental e uma avaliação cognitiva, essas podem vir do ambiente externo ou interno.
- Imagem Corporativa – São as percepções sobre uma organização que ficam fixadas na memória do consumidor (Lindestad, 1998). A imagem corporativa foca-se não só no produto principal oferecido, mas também nas ações desempenhadas pela empresa.

2.2.2 Os Modelos da Satisfação do Cliente

Para entendermos a opinião do cliente, no que diz respeito ao produto/serviço que a empresa apresenta, é necessário abordarmos alguns modelos, que nos facilitem a melhorar e solidificar a qualidade dos mesmos, tais como o Modelo da desilusão das expectativas, Modelo da não confirmação das expectativas, Modelo de Gronroos e Modelo ServPerf.

2.2.2.1 Modelo da desilusão das expectativas

Neste modelo, o principal determinante da satisfação do cliente está relacionado com o alcance de expectativas. Oliver (1980), refere que os sentimentos de satisfação são alcançados quando há uma comparação das percepções do desempenho com as suas expectativas. Se o

desempenho do produto/serviço exceder as mesmas, o cliente estará satisfeito, no entanto, se o desempenho for menor que as expectativas o cliente estará insatisfeito.

No mesmo sentido, e a fim de melhorar o papel dos determinantes na satisfação, de acordo com a figura 9, Juran (1992) identificou os efeitos das expectativas em relação ao desempenho para entender se estes eram significativos no processo de satisfação. O autor conclui, que quando os clientes não conseguem avaliar o produto/serviço, tendem a utilizar critérios baseados em experiências.

Figura 9 - Determinantes da Satisfação



Fonte: Elaboração própria

Segundo Oliver (1993), os diversos tipos de experiências do dia a dia, podem gerar diferentes tipos de afetos, sendo eles positivos ou negativos, como representa a figura 10. Assim, se um cliente tiver uma boa experiência na utilização de diferentes tipos de produtos/serviços irá demonstrar sempre uma satisfação, mesmo que por vezes, o produto/serviço não supere as suas expectativas.

Figura 10 - Impacto das Expectativas



2.2.2.2 Modelo da não confirmação das expectativas

Para este modelo, a inclusão dos desejos é importante para a formação dos sentimentos de satisfação do cliente. Os autores Spreng & Olshavsky (1996), referem que a satisfação global do cliente é influenciada pelo produto ou serviço em si e estas informações são produzidas pela percepção do cliente, de forma que o desempenho do produto ou serviço alcance os seus desejos/expectativas.

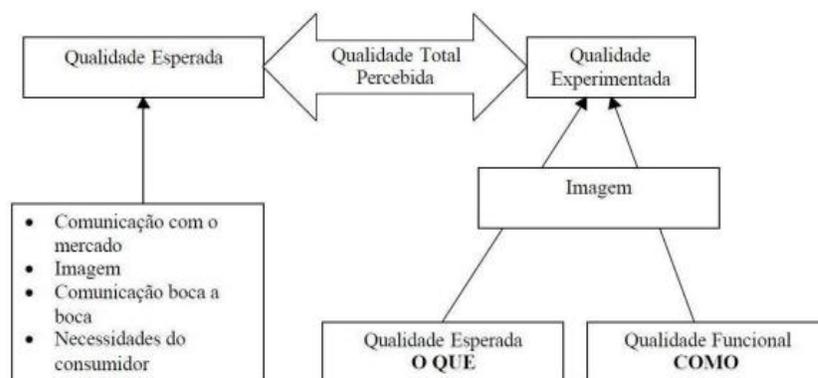
2.2.2.3 Modelo de Gronroos

De acordo com Gronroos (1982), “uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada”.

O autor aponta que, uma empresa de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistente, superior à concorrência; e, além disso, superar as expectativas dos clientes.

Neste sentido, este autor propõe o seguinte modelo de qualidade de serviços como se pode verificar na figura 11.

Figura 11 - Modelo de Gronroos



Fonte: Gronroos (1982)

A partir deste modelo Gronroos (1982), afirma que “a imagem é uma interpretação subjetiva da realidade, e que ela é formada a partir de percepções que podem ou não refletir a realidade”. Assim este autor sintetiza seis critérios para avaliar a “boa qualidade percebida”, são eles:

- Profissionalismo e habilidades;
- Atitudes e comportamento;
- Facilidade de acesso e flexibilidade;
- Confiabilidade e honestidade;
- Recuperação e reputação;
- Credibilidade.

Grande parte da avaliação da qualidade das organizações depende do próprio consumidor, porque é este que avalia os serviços da organização. Desta forma, se uma organização mantém uma imagem favorável perante o consumidor, está livre para cometer pequenos erros. Uma vez que já possui uma imagem favorável, não irá ser tão criticada como seria uma organização com uma imagem menos favorável, visto que nessa situação qualquer pequeno erro pode gerar uma reclamação por parte do consumidor.

Neste modelo existe uma distinção entre a qualidade esperada (neste caso é a expectativa do cliente) e a qualidade experimentada, que se traduz naquilo que o cliente recebeu. O autor refere que “qualidade esperada, ou seja, as expectativas do consumidor, são alimentadas por diversos fatores como o número de vendas, as necessidades do consumidor, as campanhas de marketing, o passa-a-palavra positivo e a imagem da organização” (Gronroos, 1982).

2.2.2.4 Modelo ServPerf

Cronin & S. Taylor (1994), desenvolveram um modelo reestruturado, denominado de SERVPERF, este foi desenvolvido face às limitações do modelo SERVQUAL, que se revelou pouco eficaz.

Os autores defendem neste modelo, a qualidade como um conceito baseado no desempenho do serviço, que deve ser percebida como um ideal presente em todas as empresas. Desta forma, foi criada uma escala onde a sua aplicabilidade é feita num único momento, sendo esse após o consumidor usufruir do serviço.

A escala SERVPER é constituída por 22 indicadores, cujo principal objetivo é avaliar o desempenho do serviço, baseando-se nos indicadores e dimensões da qualidade do serviço propostas, servindo-se das questões que permitem a recolha de dados relativamente à qualidade percebida, recorrendo numa escala com sete níveis.

Este instrumento de avaliação apresenta uma maior validade e fiabilidade uma vez que, surge após a prestação de serviço ao cliente permitindo uma avaliação mais fidedigna das suas expectativas em relação à prestação do serviço.

2.2.3 Criação de Valor Baseado no Serviço

Numa empresa é essencial a criação de valor, sendo este o que irá distinguir a marca e fidelizar clientes a longo prazo. Posto isto, a influência de uma boa imagem corporativa, da reclamação, da qualidade e da fidelização são fulcrais na sua identidade.

A imagem corporativa na qualidade, satisfação e lealdade do cliente são atributos difíceis de avaliar, esta é estabelecida e desenvolvida na mente do cliente através da experiência da comunicação. Desta forma, é um fator determinante que influencia a escolha do cliente por determinada empresa, tendo como objetivo atrair e reter clientes (Lindestad, 1998).

As reclamações são formas de manifestação da insatisfação com determinado produto ou serviço e servem para o respetivo aperfeiçoamento, não são nenhum ataque pessoal ao

colaborador ou organização e estas devem acontecer para que esteja sempre em melhoria continua.

Nestas situações cada empresa deve ter um modelo de gestão de reclamações de forma a:

- Analisar o volume de compras que o cliente faz naquela marca;
- Deve ser considerado o valor das compras que faz;
- Deve ser avaliada a forma como o cliente reage à situação de conflito.

Sabemos que nem todos os clientes insatisfeitos reclamam, Lovelock & Wright (2005), realizaram uma pesquisa, onde concluíram que “em 25% dos clientes insatisfeitos apenas 5% reclamam, os restantes 95% simplesmente afastam-se da organização mudando facilmente as suas preferências para a concorrência, pois ficam sem saber se valerá a pena reclamar e a quem deverão dirigir o seu desagrado”.

A organização deve ter a capacidade de ouvir o cliente de forma a conhecer as suas preferências, como se sentem, o que pensam e que tipo de abordagens valorizam mais. Freemantle, (1994) afirma que “incentivar o cliente a fornecer respostas é uma maneira importante de assegurar um compromisso a longo prazo com a organização”.

No entender de Tschohl & Franzmeier (1996), propõe-se alguns passos fundamentais para o colaborador lidar com as reclamações dos clientes:

- É fundamental que o cliente seja acompanhado até que o seu problema esteja totalmente resolvido;
- O colaborador deve ser empático e mostrar-se preocupado com o problema do cliente, tentando colocar-se no seu lugar;
- O colaborador deve manter-se calmo evitando exaltar-se ou ficar enervado;
- Deve ficar claro que o colaborador que atendeu esta pessoa compreendeu a reclamação feita;
- O colaborador, em situação alguma, deve responder ao cliente de forma desadequada;

- O colaborador não deve nunca colocar em causa aquilo que o cliente está a dizer;
- O colaborador não deverá, em circunstância alguma, censurar outro empregado envolvido na reclamação;
- O colaborador deve evitar ao máximo qualquer tipo de discurso, que dê a entender que o cliente foi o causador da situação de crise.

Em suma, é importante que uma organização não tome partido de quem está certo ou errado, sendo relevante escutar o cliente e a reclamação servir para melhorar o serviço prestado. De acordo com a figura 12, uma organização deve tomar atenção às percussões e consequências de um cliente insatisfeito, pois este tem maior impacto comparativamente a um cliente satisfeito.

Figura 12 - Gestão de Reclamações



Fonte: Qualiwork, Newsletter, nº18, por Patrícia Paulo (2011)

Podemos referir que uma das principais medidas para um bom atendimento e qualidade de serviço e também, a vertente que irá transparecer o funcionamento da organização junto do público, passa por uma boa formação dos funcionários (Kotler, 2011).

Por sua vez, Lovelock & Wright, (2005) defendem “as pessoas que estão em contacto com o cliente têm um papel duplo no desempenho das suas funções”. Este papel traduz-se pela defesa dos interesses da organização e dos clientes, fazendo com que estes regressem para uma futura compra.

Estes autores defendem ainda que a qualidade no atendimento e a gestão dos recursos humanos estão interligados, pois as organizações são responsáveis por manter colaboradores satisfeitos e motivados, para assim que fornecer o melhor atendimento e serviço para o cliente.

Para Albercht (1999), o serviço ao cliente “é uma atitude baseada em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho”.

Em contrapartida, a qualidade começa com a intenção de alcançar públicos internos e externos e têm o dever de se sustentar em valores e conceitos criativos.

Para além da qualidade se tratar da motivação e formação dos colaboradores, cada empresa tem a responsabilidade de adequar a sua qualidade às necessidades de mercado, assim para Juran (1992), “a qualidade é uma revolução contínua, para obter êxito deve ser encarada como um processo bem gerido”.

Esta gestão da qualidade é dividida em três processos básicos conhecidos como Trilogia Juran, sendo estes: planeamento da qualidade, controle de qualidade e melhoria da qualidade.

Planeamento da Qualidade

Este processo surge com o objetivo de projetar a qualidade e definir meios para alcançá-la de forma coesa. Sob a forma de pesquisa, acerca do público-alvo, permite dar uma resposta às suas necessidades de modo, a contribuir para uma melhoria contínua dos produtos/serviços.

Controlo da Qualidade

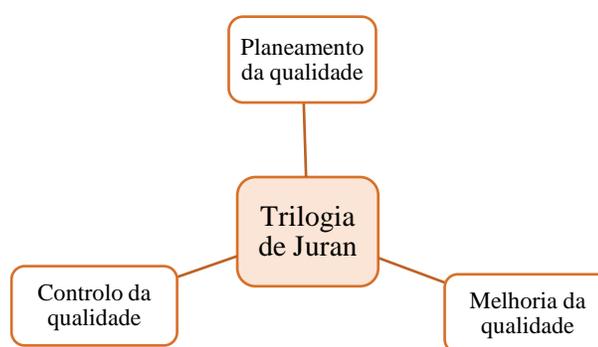
No que diz respeito, ao controlo da qualidade é importante salientar a existência de uma avaliação da atuação em tempo real. Com o propósito de controlar a qualidade e reduzir as falhas e prejuízos, para atingir os objetivos determinados pela empresa.

Melhoria da Qualidade

A intervenção deste processo aborda formas como a empresa pode elevar o desempenho da sua qualidade – inovação. Tais como, reconhecer as necessidades de melhoria, avaliar a progressão, promover a formação e incluir objetivos de melhoria. Este processo verifica-se na

figura 13, com a Trilogia de Juran: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade.

Figura 13 - Trilogia de Juran



Fonte: Elaboração própria

Para Paladini E. (2004), identificar as necessidades e oportunidades no mercado é um dos mais importantes desafios num processo de mudanças. Enquanto Motta (1995), refere que a organização não pode parar de inovar, a competitividade é global e por isso é necessário que a organização se destaque da concorrência de forma a conseguir alcançar o seu sucesso com grandes níveis de qualidade.

Tschohl & Franzmeier (1996), acreditam que “depois de ultrapassada a fase de conquista do cliente pela excelência da qualidade e conseqüente satisfação, a organização vai manter os clientes que já conseguiu conquistar e vai atrair novos. Durante este processo de conquista de novos clientes, a organização vai ganhar uma reputação positiva, através dos vários clientes satisfeitos que se tornaram embaixadores”.

Posto isto, os investigadores entendem que a qualidade se tornou um fator diferenciador de várias organizações que procuram satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Neste sentido, Freemantle (1994) destaca que “o atendimento ao cliente é uma prática, não uma teoria”, isto quer dizer que um manual com normas e processos não serve de nada, se na prática não existir uma boa interação entre o cliente e o colaborador.

O autor, identificou 14 condições que fazem um bom atendimento ao cliente e que são aplicáveis a qualquer tipo de organização:

- Cumprir a promessa comunicada;
- Atender o telefone em cinco segundos;
- Capacidade de resposta em dois dias;
- Tempo máximo de espera são cinco minutos;
- Atitude positiva;
- Comunicar proactivamente;
- Sinceridade;
- Confiabilidade dos sistemas;
- Reparação rápida;
- Envolvimento;
- Domínio do atendimento;
- Pequenos extras;
- Atenção aos pormenores;
- Aparência cuidada.

Já para Kotler (2011), um bom atendimento “supõe criar um relacionamento com o cliente, perceber as necessidades do cliente, resolver os problemas rapidamente, conhecer bem os produtos e serviços oferecidos e evitar o “Eu não sei”, e superar as expectativas do cliente”.

Enquanto Marques (2006), considera que diversos fatores influenciam o atendimento ao cliente, destacam-se alguns deles como o stress, a resistência à mudança, a valorização profissional, entre outros.

Para Moller (2002), “se todos os intervenientes de uma organização desempenhassem bem as suas funções, o seu futuro não seria questionável”.

Em conclusão, qualquer organização de sucesso tem que valorizar o seu público interno e externo e combater as dificuldades de comunicação de forma a obter o melhor feedback possível e com isto tornar-se numa organização mais competitiva.

Na atualidade, verifica-se que os mercados são globalizados, complexos e com abundância de fornecedores e marcas. Mas constata-se também, que existe uma insuficiência na homogeneidade dos clientes, tornando-se assim necessário que as empresas identifiquem ou definam um mercado alvo e utilizem ferramentas de comunicação para agregar dados dos potenciais clientes e classificá-los como qualificados.

Neste sentido, fidelizar clientes torna-se cada vez mais, um fator crucial e uma das conquistas mais importantes para uma empresa manter uma boa performance. É essencial estar atento às necessidades do cliente e a tudo o que acontece no mercado envolvente, para se poder chegar ao sucesso empresarial.

O segredo da fidelização pode passar pela atração, bem como pelo elo emocional que a empresa estabelece com o cliente. A empresa deve cativar o cliente, criar e manter um ambiente de confiança, respeito e atenção a longo prazo. Todo este processo deve-se centralizar num compromisso entre empresa e cliente.

A maioria das empresas, já possui a perceção que perder um cliente é perder um ou mais negócios. Para Kotler & Armstrong (2003), perder um cliente, “significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo”.

Assim, a angariação de novos clientes e a redução de custos, são duas condições que qualquer empresa deseja alcançar, o que se torna muito complexo nos dias de hoje pois a concorrência está cada vez mais forte e agressiva.

De acordo com Reichheld (1994) a fidelização de clientes aumenta os resultados e a quota de mercado, mas também diminui os custos de compra e os custos operacionais relacionados com o consumidor. O autor salienta ainda, que os funcionários comprometidos são

o elemento-chave para fidelizar clientes, em situação de contacto com os mesmos, valorizando assim a interação e um forte impacto no processo de fidelização.

Segundo Rootman (2006), um serviço com altos níveis de qualidade pode conduzir ao aumento da fidelidade do cliente, aumento da rentabilidade, criar uma maior participação no mercado e diminuir a rotatividade dos funcionários.

A fidelização assenta na satisfação do cliente, um cliente satisfeito tem maior probabilidade de se tornar defensor da empresa.

Reichheld (1994) refere, que em qualquer setor de atividade, existe a preocupação em conquistar clientes, bem como fidelizá-los. Assim para alcançar o sucesso, torna-se necessário que as empresas utilizem estratégias, conhecimento e estudo de técnicas.

Segundo o autor, existem quatro benefícios da fidelização dos clientes, sendo estes:

- os custos de servir clientes fiéis são menores;
- os clientes fixos são menos sensíveis ao preço;
- os clientes passam mais tempo com a empresa;
- os clientes recomendam positivamente, as marcas ou fornecedores favoritos.

Os autores Kloter & Armstrong (2003) indicam que as grandes empresas utilizam fortes estratégias de marketing para conquistar e manter os clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar potenciais clientes, realizar a primeira venda e manter a respetiva procura, com vista a um aumento do consumo e fidelização.

Com base na revisão da literatura iremos proceder à avaliação do impacto do desempenho organizacional na satisfação do cliente através do estudo de caso aplicado na empresa CTT.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Seleção da Metodologia

A definição dos objetivos numa investigação e a definição da metodologia são determinantes.

Segundo Yin's (2003) os estudos de caso são acontecimentos contemporâneos, tendo como foco identificar comportamentos relevantes. O estudo de caso tem como objetivo gerar conhecimento a respeito de um acontecimento e, fundamenta com base teórica para compreender situações idênticas. É necessária uma análise global sobre um determinado assunto, no entanto é preciso considerar as particularidades de cada caso.

Os resultados conseguidos através de um estudo de caso podem ser cruzados com teorias e dados já analisados, através de diferentes métodos, assim, reforçam a fundamentação e acrescenta valor ao mesmo.

O estudo de caso escolhido para análise foi a empresa dos CTT, com o interesse de compreender o impacto que o desempenho organizacional tem na satisfação do cliente, por ser uma das empresas mais antigas de Portugal e tendo passado por diversas mudanças geracionais e de mercado.

Para este estudo recorreu-se a métodos e estratégias de investigação, mediante recolha de informação com base nos modelos apresentados na revisão da literatura, a fim de fundamentar o impacto desempenho organizacional na satisfação do cliente no contexto da empresa CTT.

A metodologia definida para abordar esta temática baseia-se sobretudo na pesquisa descritiva da empresa, com base na temática do desempenho organizacional e um inquérito para analisar a satisfação do cliente. Segundo Chizzotti (2003), a consciência e o compromisso “de que a pesquisa é uma prática credível e necessária na construção solidária da vida social”.

3.2 Caracterização da Amostra

A amostra caracteriza-se pela atuação nos níveis de realidade percebida e apresenta como objetivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências recolhidas. É importante contextualizar que a amostra é composta apenas por clientes dos CTT.

Na amostragem devemos também ter em consideração a margem de erro, i.e., a diferença percentual máxima entre os dados de uma amostra de pesquisa com os dados reais da população desta pesquisa. Uma vez que estamos a trabalhar com estimativas e opiniões pessoais, esta margem de erro é comum, no entanto é importante garantir um o nível de certeza necessário de que as respostas refletem as opiniões da sua população.

Tendo em consideração o público-alvo, neste estudo foi usada uma amostra de conveniência, constituída por clientes utilizadores dos CTT. O inquérito por questionário foi elaborado utilizando os formulários da ferramenta Google Forms, e foi disponibilizado pelas redes sociais: Facebook, Instagram, Whatsapp.

O inquérito foi libertado no dia 21 agosto de 2022 e foi retirado dos meios de divulgação a 21 de setembro de 2022. A amostra é constituída por 85 clientes.

4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CTT

4.1. Breve Perspetiva Histórica e Descrição dos CTT

Os CTT – Correios de Portugal, S.A. é uma das empresas mais antigas em Portugal.

A origem dos CTT remonta ao ano 1520, altura em que o Rei D. Manuel I, criou o primeiro serviço de correio público. Inicialmente este serviço foi criado para a distribuição de produtos mercantis, entre Portugal, Brasil e Índia, durante período dos Descobrimentos Portugueses.

O Rei D. Manuel I começou a utilizar o serviço de correio para transportar especiarias e joias, através de barcos para os diversos países com quem teria ligações, de forma que conseguisse lucrar e criar um mercado. A organização desta distribuição era realizada via escrita e só poderiam ser expedidas as encomendas com um documento escrito e assinado pelos tribunais da época, sendo este correio postal predominantemente entregue através de tração animal, mas também de carruagem ou até mesmo pé. Daí também surge o tão conhecido cavaleiro montado num cavalo com a trombeta anunciar a chegada do correio, logotipo dos CTT.

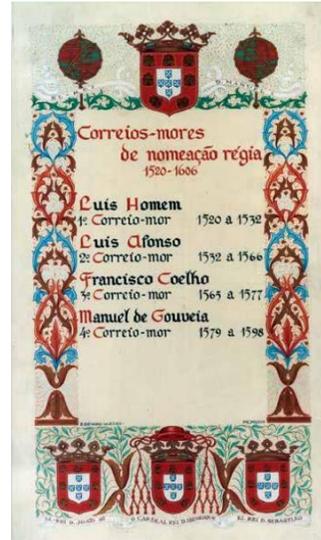
Figura 14 - Distribuição Tração Animal



Assim, no século XVI foram catalogados quatro principais correio-mor⁴, os únicos responsáveis pela distribuição de correio postal para a autorização da expedição de mercadorias, eram eles:

Figura 15- Correio-mor

1. Luis Homem (1520 a 1532)
2. Luis Afonso (1532 a 1566)
3. Francisco Coelho (1565 a 1577)
4. Manuel de Gouveia (1579 a 1598)



Fonte: Apresentação Livro 500, Fernando Moura

Com o passar do tempo a empresa sofreu alterações estruturais, passou a ser uma empresa pública em 1969. Em 1992, a denominação dos CTT é alterada para sociedade anónima “CTT – Correios de Portugal, S.A” (Moura, 2020). Atualmente, o grupo CTT centra-se no negócio dos correios e é líder no mercado de comunicações físicas em Portugal, o Grupo conta com as seguintes empresas:

Figura 16 - Logótipo CTT Contacto



⁴ Antiquado o mais alto funcionário dos Correios.

Fonte: Site dos CTT

CTT Contacto - Empresa vocacionada e orientada para a distribuição de correio e soluções de comunicação publicitária. Caracteriza-se como a principal distribuidora de correio a nível nacional e, ao longo dos anos esteve em constante evolução o que levou a que, atualmente, seja capaz de prestar um melhor serviço aos seus clientes, permitindo o controlo e seguimento de encomendas ou correio postal. (CTT)

Figura 17 - Logótipo CTT Expresso



Fonte: Site CTT

CTT Expresso - Serviços Postais e Logística - empresa especializada em serviços de correio urgente, Courier e mercadorias. Como grande diferença da concorrencial tem o facto de efetuar envios entre Portugal e Espanha com o prazo de 1 dia útil e entre Portugal e o resto do mundo, o prazo é de apenas 2 dias úteis. Com o avanço da tecnologia, o registo é completamente digital realizado num portal onde permite que o cliente siga em tempo real o seu envio. (CTT)

Figura 18 - Logótipo PayShop



Fonte: Site CTT

Payshop_ - Empresa que permite o pagamento de variados serviços (como telefone, eletricidade, gás, água entre outros) numa rede que se estende pelo país inteiro, esta disposição de agentes a nível nacional permite o fácil e acessível pagamento de diversas faturas. (CTT)

Figura 19 - Logótipo Dott



Fonte: Site CTT

Dott- Esta plataforma de vendas online, é o primeiro Marketplace ⁵com 100% de capital português. Criada através de uma parceria entre a Sonae e os CTT, onde ambas possuem a equidade de ações na bolsa de valores. Em janeiro de 2022 foi adquirida pela Worten. (CTT)

⁵ Marketplace funciona como um shopping virtual

Privatização dos CTT

Em consequência da crise económica e financeira vivida, bem como o programa de assistência assinado entre Portugal e a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional previram a privatização de algumas empresas, onde os CTT estariam incluídos.

Em 2013 foi dado o início da primeira fase do processo de privatização, os CTT lançaram uma Oferta Pública de Venda (OPV) com o objetivo de vender 70% do capital do grupo, dos quais 80% seriam através de venda direta a investidores institucionais e 20% direcionados a investidores particulares. Este processo de privatização, rendeu ao Estado Português cerca de 579 milhões de euros.

Apesar das muitas manifestações contra esta decisão, a segunda e última fase de privatização dos CTT foi concluída em setembro de 2014, com a venda do restante percentual, através de um processo acelerado na compra de ações por parte dos investidores internacionais, tendo este, rendido ao estado 343 milhões de euros.

Os CTT passam a ser uma empresa 100% privada com uma base acionista de investidores institucionais e particulares, portugueses e estrangeiros.

Atualmente, é uma empresa com 500 anos de história e a sua missão passa por assegurar soluções logísticas e de comunicação, de proximidade e excelência, com o objetivo de estabelecer relações de confiança e garantir o melhor serviço de comunicação, contribuindo assim para uma maior ligação e desenvolvimento dos cidadãos e da vida em sociedade (Silva, 2014).

Figura 20 - Privatização dos CTT



Fonte: Site PCP

Os CTT - Correios de Portugal classifica-se como grande operador logístico, com cerca de 12 mil colaboradores, sendo uma das maiores empresas portuguesas, e operam em mercados internacionais. E simultâneo como serviço postal nacional, é um grupo comercial com subsidiárias que operam na banca, e-commerce e outros serviços postais. A empresa está sediada na Avenida D. João II, nº 13, 1999-001 Lisboa, é detentor de um capital social de 75.000.000,00. Tem a sua missão, visão, valores e vantagens competitivas definidas, como se descreve em baixo.

Missão

Ligar pessoas e empresas com entrega total. Ser o parceiro de negócio preferido para as empresas, promovendo o e-commerce e simplificando a presença física e digital. Ser o caminho mais próximo das pessoas, para a comunicação física e serviços financeiros essenciais.

Visão

Na prossecução da sua atividade o Grupo CTT pretende ser reconhecido como operadoras multisserviços com vocação postal e financeira, de referência mundial em qualidade, eficiência e criação de valor, caracterizado por uma:

- Operação postal de referência no mercado ibérico.
- Plataforma operacional e de distribuição líder.
- Oferta abrangente de serviços financeiros.
- Capacidade para competir internacionalmente em geografias selecionadas.
- Performance financeira no topo dos maiores operadores postais europeus.
- Gestão sã e prudente face ao modelo de negócio e perfil de risco dos CTT e de cada Subsidiária.
- Responsabilidade social e ambiental.

Valores

Orientação para o cliente: Trabalhar proactivamente a satisfação dos interesses e das necessidades dos clientes. O seu sucesso é o nosso sucesso.

- Entusiasmo: Trabalhar com paixão e empenho para vencer em equipa, tendo nos seus quadros as melhores pessoas. Todos somos um.
- Confiança: Ser um parceiro íntegro, responsável e de confiança, que garante no dia a dia os compromissos assumidos. Cumprir sempre.
- Excelência: Garantir um serviço de excelência com qualidade e eficiência. Fazer sempre melhor.
- Inovação: Explorar continuamente novas ideias, processos e soluções. Criar futuro.res pessoas. Todos somos um.

Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas dos CTT decorrem da sua história e posição única no mercado dos serviços postais. Em particular, os CTT têm as seguintes vantagens competitivas:

- Negócio de correio com rentabilidade atrativa e líder em Portugal;
- Contínua gestão operacional eficiente;
- Melhoria do quadro regulatório;
- Plataforma Ibérica de Expresso e Encomendas;
- Bom posicionamento para a expansão dos serviços financeiros;
- Equipa de gestão qualificada e trabalhadores com vasta experiência no setor dos serviços postais;
- Geração de cash flow⁶, posição de liquidez e dividend payout⁷.

⁶ fluxo de caixa é usado com frequência para descrever pagamentos que se espera que ocorram no futuro, são incertos e por isso previstos com fluxos de caixa.

⁷ Pagamento de dividendos mostra os lucros de uma empresa após os impostos são liquidados.

Estratégia

Os principais objetivos dos CTT, são alcançar um crescimento sustentável e melhorar a rentabilidade de cada um dos seus segmentos de negócio. Por forma a alcançar estes objetivos, os CTT definiram as seguintes estratégias:

- Manter a liderança no mercado de correio e encomendas e capitalizar as suas economias de escala como vantagem competitiva;
- Promover um quadro regulatório que apoie a sustentabilidade do Serviço Postal Universal;
- Manter eficiência através de contínuos programas de transformação;
- Desenvolver o seu negócio de expresso e encomendas para tirar vantagem do expectável crescimento do mercado, em especial no segmento de B2C8;
- Fortalecer a plataforma de serviços financeiros e oferecer um leque de serviços mais amplo.

Política de Qualidade e Certificações

As Políticas da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho e Segurança da Informação dos CTT são um dos pilares da sua Visão, Missão e Valores para garantir valor acrescentado nas soluções de comunicação e de logística para com os Acionistas, Entidades de Regulação e Supervisão, Clientes, Fornecedores, Prestadores de Serviços, Entidades Públicas e Privadas, Público em geral, Trabalhadores e restantes partes interessadas.

O CTT, na sua filosofia de atuação no mercado reflete valores sólidos e abrangentes de acordo com os parâmetros estabelecidos para garantir a Qualidade e Eficiência dos serviços prestados.

⁸ Bussiness-to-Consumer é o modelo de negócios de venda direta do produto ao cliente.

Com o objetivo de cumprir os requisitos a que se propôs, a empresa passou a operar com o triplo referencial em Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Segurança e Saúde no Trabalho (ISO 45001).

Este Sistema de Gestão Integrado e Certificado reflete-se na definição e cumprimento de boas práticas e permite ter uma diferenciação de peso face à concorrência, oferecendo aos Clientes serviço de confiança e eficiência e refletindo-se, ainda, numa postura socialmente responsável, na figura 21 podemos observar algumas das certificações da organização dos CTT.

Figura 21 - Certificações de qualidade, ambiental, saúde e segurança



Fonte: Site CTT

Os CTT, investem em sistemas de gestão certificados com objetivo de melhorar a consistência e a qualidade dos serviços, otimizar os processos nas várias fases de cadeia de valor, desenvolver e fomentar a participação dos trabalhadores, melhorar a satisfação dos clientes e reforçar a imagem dos CTT.

Responsabilidade Social e Ambiental

A “pegada social” dos CTT não se limita à atribuição de donativos, ou à organização, patrocínio ou outros tipos de participação em iniciativas de cariz solidário, mas reflete-se nas escolhas e nos investimentos que são feitos em alinhamento com as suas atividades comerciais principais. Exemplo disso é a preferência em produtos fabricados em Portugal, ou com matéria-prima de origem nacional, além dos associados aos principais símbolos nacionais, como Santo António, a sardinha, ou a cortiça. Além disso, as lojas CTT são espaços de comercialização e promoção de causas sociais e produtos nacionais, exemplo disso foram vendas solidárias em prol do Instituto Português de Oncologia e a organização Animais de Rua.

Com um papel ativo e consciente na defesa do ambiente, os CTT têm implementado as suas políticas de Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Segurança da informação, política de Gestão Energética, Carbónica e de Alterações Climáticas e a política de Compras Responsáveis. O compromisso dos CTT com a sustentabilidade e a melhoria contínua do seu desempenho é visível em toda a organização e tem um impacto contínuo nas operações diárias e no seu modelo de negócio, refletindo os desafios da empresa e a resposta às necessidades das suas partes interessadas. Os CTT têm identificados, avaliados e priorizados os riscos corporativos mais significativos, passíveis de comprometer a concretização dos seus objetivos estratégicos e de afetar negativamente o seu crescimento sustentável, através de um sistema de gestão de Riscos. A nível ambiental foram avaliados e priorizados dois riscos estratégicos e externos, associados a:

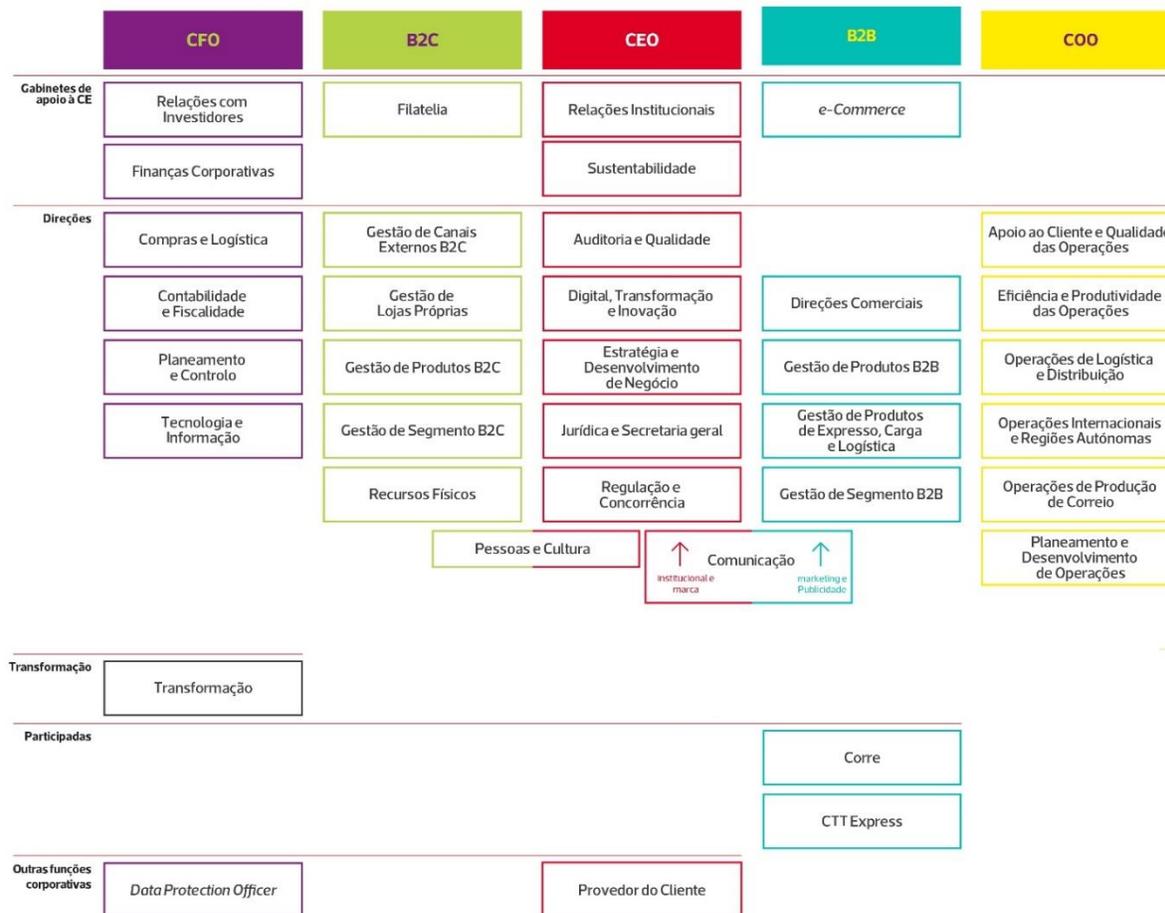
- Frequência e rigidez de ocorrência de fenómenos climatéricos extremos com efeitos potencialmente devastadores e com prejuízos económicos diretos e indiretos;
- Perceção negativa da imagem dos CTT por parte dos clientes, investidores e restantes stakeholders no que respeita à sua reputação ambiental em caso de não-concretização e desempenho ESG⁹.

⁹ Environmental, social, and corporate governance – Gestão Ambiental, Social e Corporativa termo geral que se destina a estruturas projetadas para serem inseridas à estratégia de uma organização, com objetivo de criar valor para empresa

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional dos CTT esta dividia em cinco órgãos de gestão como se pode verificar na figura 22, sendo estes CFO, B2C, CEO, B2B e COO e cinco níveis organizacionais: Gabinetes de apoio à CE, Direções, Transformação, Participadas e outras funções corporativas.

Figura 22 - Estrutura Organizacional



Fonte: Site CTT (2022)

4.2 Análise e Discussão de Resultados

De seguida apresenta-se a recolha e análise de dados provenientes do inquérito realizado.

1. Conhece os Correios de Portugal S.A. (CTT - Correios, Telégrafos e Telefones)?

84 responses

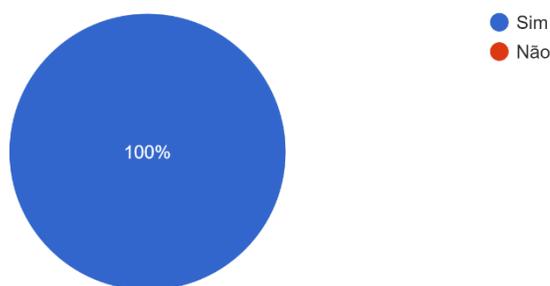


Gráfico 1 - Percentil do Conhecimento dos CTT

O resultado do gráfico 1, revelou que a totalidade dos inqueridos tem conhecimento da atuação da empresa dos CTT em Portugal.

Isso demonstra que existe uma presença forte e consolidada da empresa na área da atuação, tendo em conta o historial da mesma, que durante muitos anos foi cotada como monopolista.

2. Com que finalidade recorre aos CTT ?

84 responses

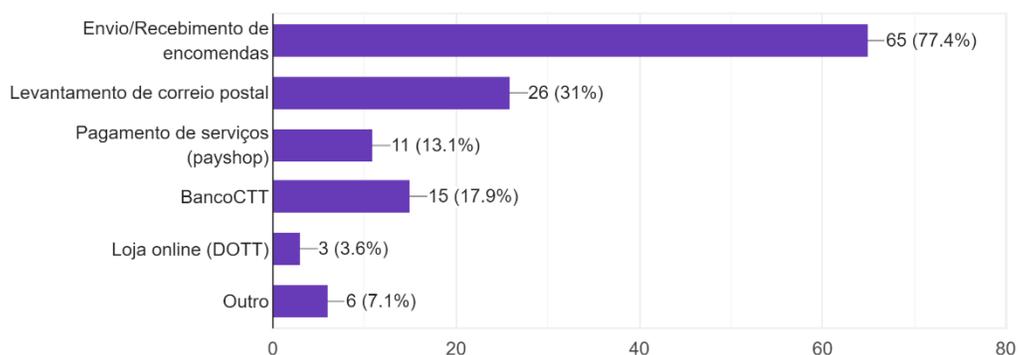


Gráfico 2 - Razões pelas quais recorrem aos CTT

A análise do gráfico 2 demonstra que 77,4% dos inquiridos escolheram como motivo principal o envio/recebimento de encomendas, 31% como motivo secundário o levantamento de correio postal, 17,9% utilizam os serviços de banco CTT, 13,1% recorrem aos CTT para pagamentos de serviço, nomeadamente payshop, 7,1% selecionaram outra razão não mencionada na questão e por fim, 3,6% responderam que optam por utilizar a loja online DOTT.

Concluimos que o serviço envio/recebimento de encomendas continua a ser o mais utilizado nos dias de hoje, no entanto, verificamos que houve um acréscimo nos restantes serviços tais como, o Banco CTT, pagamento de serviços (payshop) e loja online (DOTT). Estas novas funcionalidades vieram facilitar a acessibilidade dos clientes e consequentemente valorizar o desempenho organizacional.

3. Com que frequência usa estes serviços?

84 responses

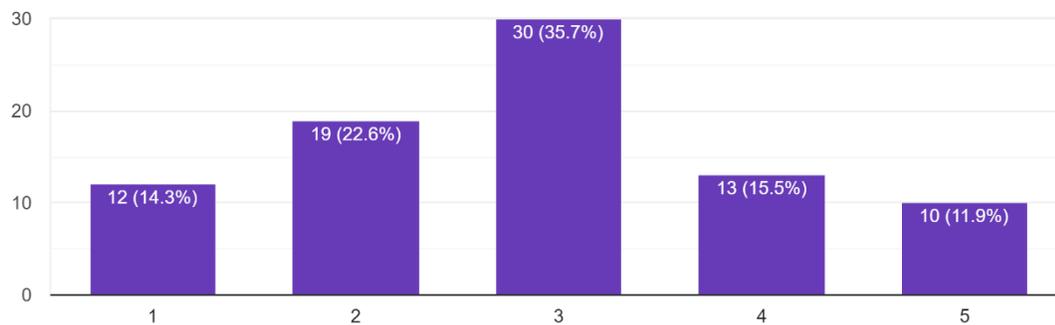


Gráfico 3 - Frequência da Utilização dos Serviços CTT

Após análise ao gráfico 3, constatou-se que, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a raramente e 5 a frequentemente, 11,9% dos inquiridos utilizam com bastante frequência os serviços CTT, 15,55% com alguma frequência, 35,7% numa escala moderada, 22,6% menor frequência e 14,3% raramente.

4. Numa escala de 1 a 5 como classifica o atendimento quando se dirige às lojas?

84 responses

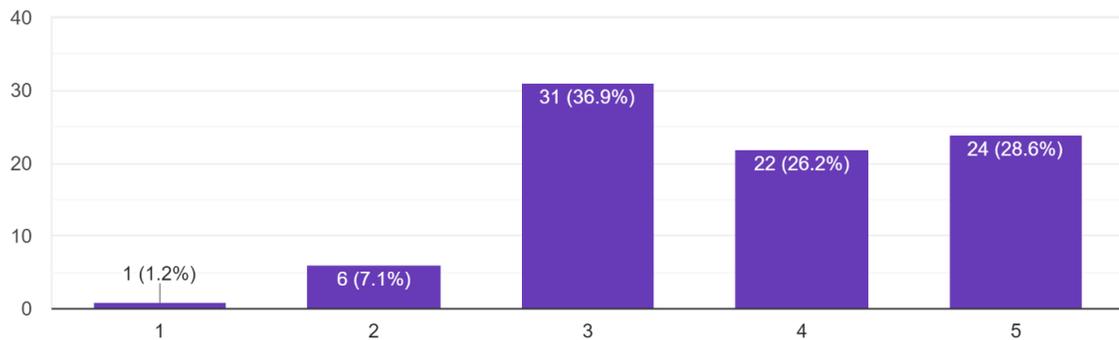


Gráfico 4 - Qualitativo do Atendimento em Lojas Físicas

Segundo a respetiva análise do gráfico 4, interpretamos que numa escala de 1 a 5, em que 1 revela o grau de insatisfação e 5 revela uma classificação do atendimento muito satisfatório. 28,6% dos inquiridos classificaram o atendimento como muito satisfatório, 26,2% como satisfatório, 36,9% razoável, 7,1% pouco satisfatório e 1,2% qualifica o serviço como insatisfatório.

5. Numa escala de 1 a 5 como classifica a sua experiência quando tem contacto com um funcionário?

84 responses

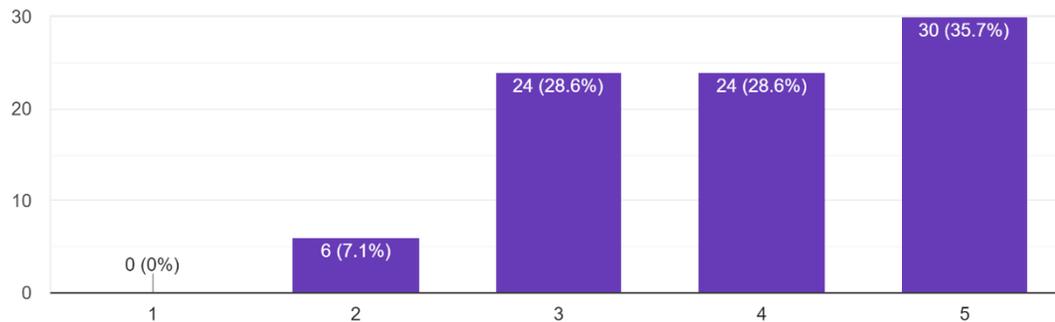


Gráfico 5 - Qualitativo do Atendimento Realizado pelo Funcionário

Constatamos no gráfico 5 que numa escala de 1 a 5, em que 1 revela o grau de insatisfação e 5 revela uma classificação do atendimento muito satisfatório. 35,7% dos inquiridos classificaram o atendimento como muito satisfatório, 28,6% como satisfatório, 28,6% razoável, 7,1% pouco satisfatório e 0% qualifica o serviço como insatisfatório.

6. Os funcionários do CTT esclarecem as suas dúvidas e preocupações relativas aos serviços adquiridos ?

83 responses

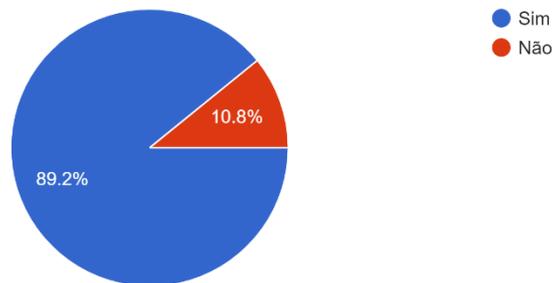


Gráfico 6 - Percentual de Satisfação no Esclarecimento dos Serviços Adquiridos

No gráfico 6 podemos apurar que 89,2% responderam de forma positiva quanto ao esclarecimento nas dúvidas e preocupações relativas aos serviços adquiridos e somente 10,8% responderam negativamente quanto à questão colocada.

7. Em média qual o período de espera no atendimento quando se dirige a uma loja CTT?

84 responses

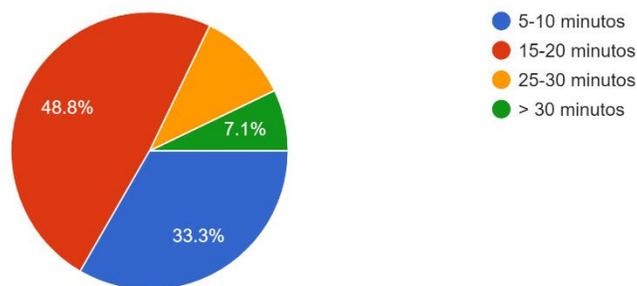


Gráfico 7 - Período de Espera nas Lojas CTT

Como podemos verificar no gráfico 7, 48,8% dos inquiridos aguardam pelo atendimento em loja física 15 a 20 minutos, 33,3 % o tempo de espera de 5 a 10 minutos e 7,1% aguardam mais de meia hora para ser atendidos.

8. Em média qual o período de espera na receção de encomendas?

81 responses

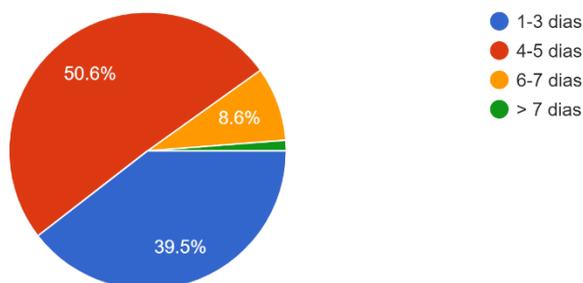


Gráfico 8 - Demonstrativo do Período de Espera da Receção de Encomendas

O gráfico 8, demonstra que em média 50,6% dos inquiridos aguardam um período de 4 a 5 dias pela receção das encomendas, 39,5% 1 a 3 dias e os restantes 8,6% seleccionaram o período de espera 6 a 7 dias úteis.

9. Qual das seguintes palavras usaria para descrever os produtos/serviços?

84 responses

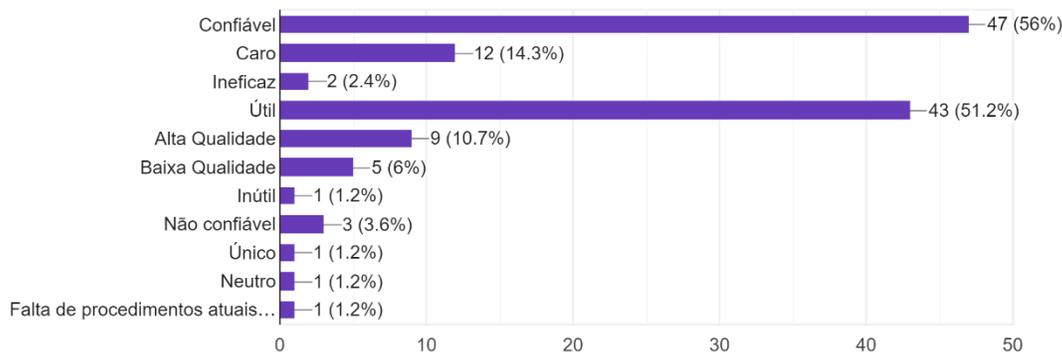


Gráfico 9 - Seleção de Palavras (Identificadores) dos Produtos/Serviços CTT

Na análise do gráfico 9, verificamos que os identificadores positivos como “Confiável” e “Útil” foram as palavras escolhidas pelos inqueridos para descrever os produtos/serviços CTT, traduzindo-se em 56% e 51,2% das respostas em questão; “Caro” foi a palavra utilizada por

14,3% dos inquiridos, 10,7% descreveu como “Alta Qualidade”, 6% como “Baixa Qualidade”, 3,6% como “Não Confiável”, 2,4% como “Ineficaz” e uma percentagem equitativa dos inqueridos selecionou os identificadores “Inútil”, “Único”, “Neutro” e “ Falta de procedimentos atuais”.

10. Como considera que os Produtos/Serviços atendem às suas necessidades?

83 responses

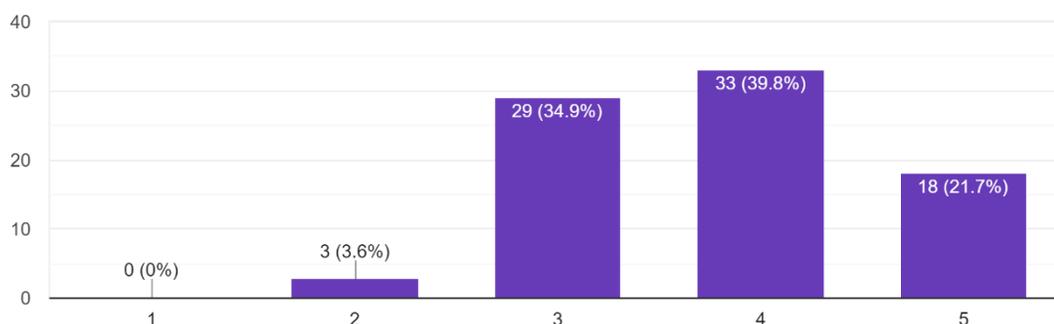


Gráfico 10 - Avaliativo dos Produtos/Serviços que Atendam às Necessidades dos Clientes

Considerando os produtos e serviços disponíveis como se pode verificar no gráfico 10 foi apresentada uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 5 a “muito satisfeito”. Verificamos que 21,7% dos inquiridos afirmaram que estão muito satisfeitos com a qualidade do atendimento face às suas necessidades, 39,8% estão satisfeitos, 34,9% apresentam uma posição neutra e apenas 3,6% dos inquiridos estão poucos satisfeitos.

11. Como avalia a qualidade no atendimento ao cliente realizado pelos CTT?

84 responses

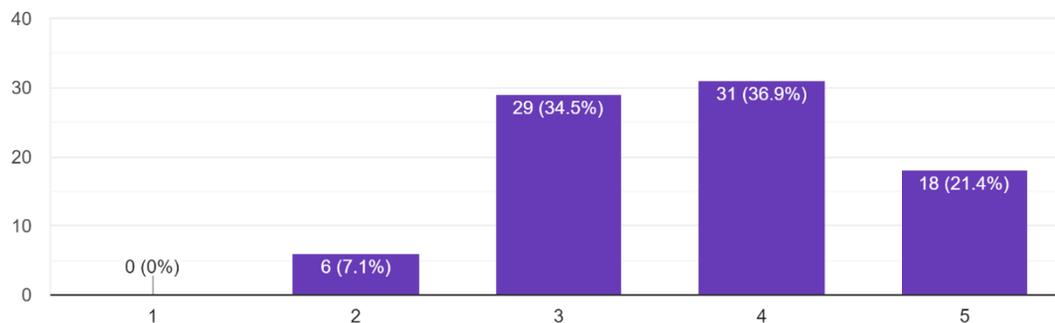


Gráfico 11 - Avaliativo do Atendimento Global

Podemos visualizar que no gráfico 11 a questão referente na avaliação do atendimento ao cliente, presencial e online realizada pelos CTT, numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “muito mau” e 5 a “muito bom”, 21,4% dos inquiridos avaliaram o atendimento como “muito bom”, 36,9% como “bom” 34,5% como indiferentes e 7,1% como mau.

12. De um modo geral qual o grau de satisfação para com os CTT?

84 responses

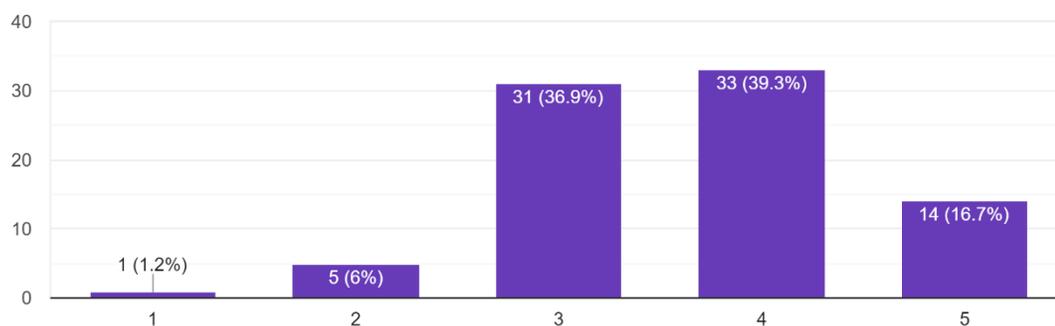


Gráfico 12 - Avaliativo do Grau de Satisfação

Após análise, constatamos que numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde “muito insatisfeito” e 5 como “muito satisfeito”, 16,7% dos inquiridos estão “muito satisfeitos”, 39,3% estão satisfeitos, 36,9% pouco satisfeitos e 1,2% “Muito insatisfeitos” de um modo geral.

Para finalizar o inquérito, os inquiridos tiveram a possibilidade de deixar as suas sugestões de melhorias, no que diz respeito ao desempenho organizacional da empresa CTT, designada como questão 13.

É importante ressaltar que de 85 clientes, 22 sugeriram aspetos a melhorar no futuro. As questões evidenciadas pelos inquiridos estão representas na tabela 3.

Tabela 3 - Sugestões de Melhoria dada pelos Inqueridos

Cliente	Sugestões de melhoria
1º	“Formação dos colaboradores, para o atendimento e a melhor performance na entrega das encomendas.”
2º	“Redução dos preços”
3º	“Tenho um pequeno negócio online onde envio várias encomendas registadas para o estrangeiro e as que vão para EUA nunca recebo confirmação de entregues através do rastreamento mesmo elas tendo sido entregues (entro em contacto com o cliente é sei) não sei o que causa isso, mas os CTT deveriam averiguar situações assim. Pois estamos pagando um serviço que não está sendo 100% funcional.”
4º	“Serem mais simpáticos e prestáveis.”
5º	“Tempo de espera para ser atendido.”
6º	“Diminuição dos preços dos portes de envio, começam a existir alternativas mais baratas.”
7º	“Nenhuma.”
8º	“Que a equipa continue a colocar-se no lugar do cliente.”
9º	“Nas estações falta MB para depósitos na máquina.”
10º	“Mais lojas do CTT.”
11º	“Os postos ctt devem ter pessoas formadas para tal. Atendimento ao público personalizado a quem vai entregar várias encomendas e precisa de ver respondidas algumas dúvidas básicas sobre preçário ou assim. Já tive várias experiências num ponto ctt em supermercado em que mais do que uma funcionária não sabia os

	processos de conclusão ou se enganam nos preços consoante a guia.”
12º	“Mais balcões de atendimento.”
13º	“Mais simpatia.”
14º	N/A
15º	“Prestação de serviços simples, sem burocracias, sem exigências absurdas e soluções de respostas opcionais. Venda de produtos atuais, de interesse diversificado. Os recursos humanos necessários são indispensáveis. A qualidade/preço é porta aberta para a concorrência. Dando como exemplo: nos dias de hoje tudo é informatizado e como solucionar os problemas onde não existe rede nem Internet? Se falha o sistema informático como é possível não haver uma solução manual para avançar? É que não se lembram que ainda existem muitas carências... enquanto uma empresa visar apenas o lucro, jamais será prestadora de um serviço público que deveria ser um serviço de auxílio humanitário. Os ctt perderam a sua identidade.”
16º	“Os funcionários devem ser mais atenciosos e afáveis.”
17º	“Simpatia e empatia.”
18º	“Mais simpatia por parte dos funcionários.”
19º	“Mais postos de trabalho no atendimento nos CTT, talvez fizessem com que houve uma resposta mais rápida para com os clientes, menos tempo de espera e menos aglomerados em lojas. Simpatia e prontidão dos funcionários para com os clientes também seria agradável.”
20º	“Reestruturação da empresa desta forma eliminando-se vícios acumulados ao longo dos anos como empresa pública.”

21º	“Demorar menos tempo na entrega das encomendas.”
22º	“Procedimento mais ágeis.”

Com o objetivo de avaliar a satisfação do cliente (i.e., se as suas expectativas vão de encontro com as suas necessidades), bem como estudar a perceção por parte do cliente da empresa CTT, foi realizado um inquérito via online, a um total de 85 destinatários, tendo sido obtida uma taxa de resposta correspondente a 98.8%.

O respetivo inquérito realizou uma abordagem, nas seguintes tipologias de questões:

- Referência e perceção, onde constatamos o nível de conhecimento, identificamos os indicadores chaves associados e conseqüente perceção global da empresa por parte do cliente.
- Frequência de utilização e finalidade pretendida por parte dos utilizadores dos produtos/serviços disponibilizados.
- Desempenho logístico, nomeadamente as questões referentes ao tempo de espera no atendimento e período de espera na receção de encomendas.
- Avaliação do atendimento, experiência e satisfação do cliente, tendo sido criado uma escala de 1 (Muito Insatisfeito) e 5 (Muito Satisfeito).

Em termos globais, destacamos um nível de satisfação positivo apresentado pelos inqueridos com os serviços/produtos prestados pelos CTT, em que a média de respostas positivas que se encontram entre Satisfeito e Muito Satisfeito, é de 64%.

Destacamos a questão referente ao conhecimento (Q1), cuja percentagem da resposta afirmativa é de 100%, o que revela o forte posicionamento da empresa no mercado nacional;

A questão referente ao esclarecimento (Q6), em que 89.2% dos inqueridos responderam positivamente no que diz respeito ao esclarecimento das dúvidas e preocupações relativas aos serviços adquiridos, esta questão mostra que existe uma boa e clara comunicação e uma perceção da transparência por parte da empresa;

A questão (Q9) onde foi pedido aos inqueridos para escolherem palavras/indicadores que associam aos CTT, sendo que as palavras com uma maior percentagem foram “Confiável” e

“Útil”, reflexo de uma percepção positiva da empresa por parte dos clientes e consequente garantia da sua fidelização;

E ainda a questão (Q10) onde perguntamos aos inqueridos se as suas expectativas referentes aos produtos/serviços disponibilizados foram correspondidas, tendo em consideração as respetivas necessidades, em que mais de 50% das respostas correspondem a “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.

Na análise efetuada, as componentes do inquérito que se revelaram mais negativas estão ligadas essencialmente a questões de funcionamento logístico (tempos de espera no atendimento e o período de espera da receção de encomendas), estas questões remetem a necessidade de alterações organizacionais, como a melhoria do sistema de atendimento e a revisão dos recursos, o que ira munir a empresa de ferramentas para que possam refutar a percepção negativa por parte do cliente. Segundo o estudo de Olson & Dover (1979), os autores afirmam que quando o desempenho é igual às expectativas existe uma confirmação de indiferença, já quando o desempenho supera as expectativas ocorre uma percepção positiva, por contrário, quando o desempenho é inferior à expectativa existe uma percepção negativa.

A respetiva análise dos componentes negativos do inquérito, remete ainda, ao modelo da desilusão das expectativas, Modelo da não confirmação das expectativas, Modelo de Gronroos e Modelo ServPerf, que foram desenvolvidos e analisados na Revisão da Literatura.

Salientamos, que esta análise deve-se traduzir num ponto de partida, em que a identificação dos pontos fortes, bem como as oportunidades de melhoria, são fundamentais para um melhor entendimento das expectativas do cliente (que requerem um serviço de qualidade ao nível da confiança, da transparência e do acolhimento) e consequente melhor atendimento e satisfação do mesmo. É importante, com base neste estudo, definir objetivos e criar planos de ação, nos diferentes níveis da organização (estratégico tático e operacional).

Segundo Freemantle (1994), “o atendimento ao cliente é uma prática, não uma teoria”, isto significa que um manual com normas e processos não serve de nada, se na prática não existir uma boa interação entre o cliente e o colaborador.

É necessário evidenciar, que a partir do momento que as empresas ultrapassam a fase de conquista do cliente pela excelência da qualidade e conseqüente satisfação, as organizações possuem uma maior facilidade em manter os clientes que já conseguiu conquistar e ainda atrair novos e potenciais clientes (Tschohl & Franzmeier 1996).

Por fim, colocamos em evidência, que uma frequente periodicidade na realização de estudos e questionários de avaliação da satisfação dos clientes, demonstra que existe uma preocupação por parte da organização em melhorar o seu desempenho organizacional.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1 Conclusões

O objetivo deste estudo é entender se o desempenho organizacional tem impacto na satisfação dos clientes. Deste modo, o foco desta investigação levantou o tema da importância do desempenho organizacional conduzir à satisfação do cliente.

A constante mudança e evolução do mercado têm demonstrado às organizações que necessitam de se posicionar face às mesmas, uma vez que só sobrevive as organizações que tiverem estrutura e estratégias bem definidas, de maneira a responder aos constantes desafios.

Para que a resposta seja credível face às exigências do mercado, a avaliação do desempenho é determinante. Esta, terá de ser sustentada com ferramentas que permitam que a estratégia seja desenvolvida e distribuída para todos os processos da organização, para que a análise seja mais detalhada e conseqüentemente todos os departamentos estejam alinhados e envolvidos com a estratégia da organização o que permite uma melhor performance. A relevância deste tema torna-se perceptível quando esta mudança envolve equipas pluridisciplinares e também orientadas por processos. Com esta análise, entendeu-se que a incongruência de se usar somente os indicadores financeiros para as imposições do mercado não era suficiente, pelo que novas medidas surgiram.

Estas baseiam-se na qualidade, na satisfação dos clientes, a inovação, a quota de mercado e o crescimento, que leva a uma economia da organização e a perspectiva de crescimento mais integral.

Na perspectiva da contribuição para a teoria, salientamos que o estudo da qualidade de serviço e da satisfação do cliente tem sido uma temática recorrente em inúmeras investigações, assim como os seus impactos no desempenho organizacional. Este, relaciona-se com a qualidade de serviço e a satisfação, sendo considerados fulcrais e determinantes para qualquer organização.

O estudo contribui para um conhecimento mais aprofundado dos atributos que influenciam o desempenho organizacional na satisfação do cliente. A investigação confirma

ainda que, a qualidade de serviços prestados aos clientes é mais valorizada que a oferta de produtos propriamente dita. Permitiu também mostrar que o desempenho organizacional contribui para a satisfação do cliente.

Quando falamos na contribuição para a Gestão, os resultados desta investigação apresentam interpretações e sugestões de melhorias para a gestão da empresa alvo do estudo que procura identificar o nível de satisfação dos seus clientes, assim como a qualidade de serviço.

Os resultados sugerem um nível de exigência por parte dos clientes em relação ao que consideram satisfatório, e que os atributos intangíveis são muito importantes na perceção associada pelos clientes, conseqüentemente, o desempenho organizacional tem um papel determinante na satisfação.

Acreditamos que este estudo, bem como investigações realizadas nesta temática, podem alterar a forma das organizações encararem o atendimento ao cliente, conferindo-lhe a importância necessária para o sucesso do negócio. Nos dias que correm, é importante a empresa se destacar pela diferença, no entanto de nada vale um produto excelente se a qualidade do atendimento não for de excelência.

Em suma, esperamos que o presente estudo permita à gestão dos CTT melhorar a forma como prestam um serviço delineando uma estratégia de melhoria contínua no que respeita à satisfação do cliente.

5.2 Limitações

Início, por destacar a importância de uma explicação clara das limitações do estudo, de forma a evidenciar a análise e possíveis recomendações relativas à integridade e padrões éticos na condução do relatório de pesquisa, sendo estas, tanto qualitativas como quantitativas.

A informação das limitações não deprecia o trabalho científico, pelo contrário, é da responsabilidade de quem realiza a pesquisa proporcionar a reprodutibilidade e “pavimentar” o caminho que outros devem ou não seguir, demonstrar os percalços encontrados e onde podemos colocar um maior foco e esforço numa futura pesquisa, ou seja como não cometer os mesmos erros e aprender com os anteriormente cometidos.

Identificar uma limitação, pode também se traduzir numa oportunidade para identificar novas lacunas na literatura e, conseqüentemente, novas investigações.

O presente estudo, bem como trabalhos de investigação desta natureza, não esteve isento de limitações e que foram encontrados alguns problemas que limitaram o desenvolvimento do respetivo estudo.

Apesar da temática de estudo escolhida ser amplamente abordada nas organizações, considera-se que pode representar ser uma mais-valia no ambiente empresarial, uma vez que pode promover a introdução de novas medidas de melhorias, quer a nível estrutural, quer a nível dos serviços prestados.

É importante ter noção de que este é um estudo que pode ser ainda mais desenvolvido, trazendo ganhos maiores para as empresas, sendo vantajoso a elaboração e aplicação periódica de um modelo de avaliação da Satisfação do Cliente nos CTT.

Segundo o autor Lindestad (1998), a qualidade, a satisfação e lealdade são atributos difíceis de avaliar, no entanto, são indispensáveis e fundamentais para uma empresa que tenha como objetivo atrair e reter clientes, neste sentido foram encontradas algumas limitações na escolha da metodologia a utilizar, uma vez que o principal objetivo era traduzir os respetivos atributos de forma eficiente.

Salientamos ainda algumas limitações na elaboração do inquérito, sendo que a dimensão da amostra e o procedimento utilizado para a criação da amostra de conveniência, ou seja, uma amostra não representativa da população, não permite generalizar as conclusões para além da respetiva amostra.

As respostas às questões dos inquéritos foram recolhidas online, o que torna difícil assegurar a autenticidade das opiniões expressas, e a recolha de dados foi realizada num momento específico, o ideal seria ter sido criado um momento para a recolha das expectativas e outro para a recolha das perceções.

Destaco ainda a criação da estrutura do estudo e conseqüente revisão, que se revelou um processo desafiante, visto que desde o início deste projeto foi extremamente importante, criar uma estrutura de fácil interpretação que transmitisse de forma clara e precisa a mensagem e objetivos pretendidos com este estudo.

Em suma, a consciencialização e identificação das limitações encontradas ao longo do estudo foram essenciais para que fossem realizadas novas estratégias de trabalho, tais como: reestruturação dos assuntos abordados e respetiva linha de pensamento, verificação das temáticas que exigiram mais foco e atenção, revisão e respetivas retificações de forma a permitir ao leitor a melhor interpretação e entendimento possíveis.

5.3 Investigação Futura

As sugestões para futuras investigações incidem essencialmente na avaliação do grau de satisfação dos clientes e de que forma a mesma está relacionada com as variáveis abordadas.

A investigação teve como base o inquérito realizado, pelo que os resultados são limitados aos participantes inquiridos, desta forma, futuros trabalhos podem testar hipóteses a ser desenvolvidas a partir dos resultados da nossa investigação tentando validar e/ou generalizar as conclusões obtidas.

O estudo permite também identificar as áreas nas quais o cliente está mais satisfeito e aquelas em que o mesmo está mais insatisfeito, e tendo em consideração, os investigadores que possam ter interesse em abordar esta temática específica, poderão desenvolver as seguintes sugestões de trabalho:

- Avaliar as dimensões e variáveis mais valorizadas pelo Cliente;
- Identificar fatores exógenos que possam alterar as variáveis;
- Avaliar a influência das variáveis na Satisfação global do Cliente;
- Aplicar o mesmo estudo numa amostra probabilística;
- Avaliar a satisfação do cliente internos e respetiva perceção da empresa;
- Estudar a correlação entre a Satisfação global do Cliente e a sua lealdade para com a empresa;
- Analisar as questões referente aos componentes negativos verificados nos questionários e como estes podem influenciar a satisfação global do cliente.

Consideramos ainda que também seria interessante investigar quais as razões para a empresa estar associada a determinadas características percecionadas pelos clientes, sendo que as investigações futuras podem procurar estudar as motivações e expectativas desse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albercht, K. (1992). *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira.
- Anderson, M., & Fornell, B. B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 7-18.
- Andy Neely, Mike Gregory & Ken Platts. (1995). Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Production Economics*, 15, 80-116.
- C. J. Ordás, J. M. Peón, S. P. López. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 227-245.
- Cannie, J., & Caplin, D. (1994). *Mantendo Clientes Fiéis e para Sempre*. São Paulo.
- Carol J McNair, Daniel R. Lynch, Kevin F. Cross & Richard L. Daft. (11 de 1990). Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, 72, 28.
- Chan, J. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 503-522.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista portuguesa de educação*, 232.
- Christopher, M. (1999). *A Logística do Marketing*. São Paulo.
- Cronin, J., & S.Taylor. (1994). Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*.
- CTT. (s.d.). Obtido de <https://www.ctt.pt/particulares/index>
- CTT. (2021). CTT. Obtido de <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/a-empresa/quem-somos/empresas-do-grupo/>
- CTT. (2021). CTT. Obtido de <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/investidores/>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Dess, G., & Robinson, J. (1984). Measuring Organizational Performance in the absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 265-273.
- Epstein, M., & Mazoni, J. (1997). *The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord: Translating Strategy in Action*.

- Fornell, C. (1996). *The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings*.
- Freemantle, D. (1994). *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo.
- Gamble, J. (2012). *Fundamentos da administração estratégica A busca pela vantagem competitiva*. Porto.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). *The changing basis of performance measurement*.
- Gronroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*.
- Homburg, C. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*.
- Ingrid S. Flumer, B. Gerhart, Kimberly, S. Scott. (2006). Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of The Relationship Between Being A “Great Place to Work” and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 965-993.
- J. Hoffer Gittel, L. Weiss. (2003). Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework. *Journal of Management Studies*, 127-153.
- Johnson, K. (1995). *Understanding Communication in Second Language Classrooms*.
- Juran, J. (1992). *Planejamento para a Qualidade*. São Paulo.
- Kotler. (2011). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Principios do Marketing*. São Paulo.
- Lebouef, M. (1996). *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Habra.
- Lindestad, W. A. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2005). *Serviços Marketing e Gestão*. São Paulo.
- Manzoni, M. Epstein & Jean-François. (1998). Implementing Corporate Strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*(2), 16.
- Marques, F. (2006). *Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!*. São Paulo.
- McNair, C., Lynch, R., & Cross, K. (1990). *Do Financial and NonFinancial Performance Measures Have to Agree?*
- Moller, C. (2002). *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*.
- Motta, P. (1995). *Transformação Organizacional*.

- Moura, F. (29 de 09 de 2020). *apresentação livro 500 anos.pdf*. Obtido de 500 anos do correio em Portugal: <https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/0a08e631-56d9-4c1d-b632-9784cd37a777/ficheiro/0d8723a5-2076-4a0d-9c5b-550b108d1def/export/apresenta%C3%A7%C3%A3o%20livro%20500%20anos.pdf>
- N. Venkatraman & V. Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 801-814.
- Nanjar, M., & Neely, A. (2003). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge.
- Neely, A., & C, A. (2001). Perspectives on Performance: The Performance Prism. *Journal of Cost Management*, 7-15.
- Neely, A; Bourne, M; Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 1119-1145.
- Nelly, A. (2007). *Measuring Business Performance*,. London: Cambridge University Press.
- Neves, J. C. (2004). *Análise Financeira - Avaliação do Desempenho Baseada no Valor* (3 ed., Vol. 2). Lisboa: Texto Editora.
- Neves, J. C. (2004). *Análise Financeira - Técnicas fundamentais* (15 ed., Vol. 1). Lisboa: Texto Editora.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2001). *The Strategy-Focused on Organization*.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Oliver, R. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *The Journal of Consumer Research*, 418-430.
- Olson, J., & Dover, P. (1979). *Disconfirmation of consumer expectations through product trial*.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers- a Guide Pratical to use Balanced Scorecard*.
- Paladini, E. (2004). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Paladini, E. (2008). *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas.

- PCP. (s.d.). Obtido de Recuperar o Controlo Público dos Correios de Portugal: <https://www.pcp.pt/preciso-libertar-ctt-da-ruinosa-gestao-privada>
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro.
- Rebelo, A. (25 de 08 de 2006). *Wikipedia*. Obtido de https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#/media/Ficheiro:BSC.png
- Reichheld, F. (1994). *Loyalty and The Renaissance of Marketing*. *Marketing Management*.
- Rootman, C. (2006). *The Influence of Customer relationship management on the service quality of banques*.
- Salazar, M. D., & Reche, N. E. (2011). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 2680-2697.
- Schlesinger LA , Heskett JL. (01 de Setembro de 1991). The service-driven service company. pp. 71-81.
- Sheth, A. P. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*.
- Silva, T. F. (06 de 09 de 2014). *Privatização dos CTT rende 909 milhões aos cofres do Estado*. Obtido de dinheiro vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/privatizacao-dos-ctt-rende-909-milhoes-aos-cofres-do-estado-12659903.html>
- Slater, S. F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 162-167.
- Spreng, R., & Olshavsky, S. M. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*.
- Stock, G., Greys, N., & Kasadra, J. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management*, 531-547.
- Thomas, J., & Reimann, R. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 326-346.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa.
- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1996). *A satisfação do cliente – como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo.
- Ulrich, D. (1997). Special Issue: Measuring Human Resource Effectiveness and Impact. *Human Resource Management*, 297-298.
- Weiner, I. B. (2012). *Handbook of industrial and organizational psychology*.

- Wing, M. J. (1998). *Como Falar com os Clientes: o guia da Arthur Andersen*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2004). *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Yin's, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). London: SAGE Publications.

ANEXO 1 - INQUÉRITO

1. Conhece os Correios de Portugal S.A. (CTT - Correios, Telégrafos e Telefones)?



Sim

Não

2. Com que finalidade recorre aos CTT?

banco**ctt**



dott



- Envio/Recebimento de encomendas
- Levantamento de correio postal
- Pagamento de serviços (payshop)
- BancoCTT
- Loja online (DOTT)
- Outro

3. Com que frequência usa estes serviços?

1 2 3 4 5

Raramente Frequentemente

...

4. Numa escala de 1 a 5 como classifica o atendimento quando se dirige às lojas?



1 2 3 4 5

Muito Insatisfatório Muito Satisfatório

...

5. Numa escala de 1 a 5 como classifica a sua experiência quando tem contacto com um funcionário?



1 2 3 4 5

Muito Insatisfatório Muito Satisfatório

6. Os funcionários dos CTT esclarecem as suas dúvidas e preocupações relativas aos serviços adquiridos ?

Sim

Não

7. Em média qual o período de espera no atendimento quando se dirige a uma loja CTT?

- 5-10 minutos
- 15-20 minutos
- 25-30 minutos
- > 30 minutos

⋮

8. Em média qual o período de espera na receção de encomendas?

- 1-3 dias
- 4-5 dias
- 6-7 dias
- > 7 dias

9. Qual das seguintes palavras usaria para descrever os produtos/serviços?

- Confiável
- Caro
- Ineficaz
- Útil
- Alta Qualidade
- Baixa Qualidade
- Inútil
- Não confiável
- Único
- Other...

10. Como considera que os Produtos/Serviços atendem às suas necessidades?

	1	2	3	4	5	
Nada Bem	<input type="radio"/>	Muito Bem				

11. Como avalia a qualidade no atendimento ao cliente realizado pelos CTT?

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfatório	<input type="radio"/>	Muito Satisfatório				

12. De um modo geral qual o grau de satisfação para com os CTT?

	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfatório	<input type="radio"/>	Muito Satisfatório				

13. Sugestões de Melhoria

Short answer text
