



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

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS QUE MAXIMIZEM A
SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Helder Pires Ferreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança, para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas.

Orientado pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, Março, 2014.



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

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS QUE MAXIMIZEM A SATISFAÇÃO
DO CLIENTE**

Helder Pires Ferreira

Orientado pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, Março, 2014.

RESUMO

Este trabalho de investigação tem por objetivo analisar a Importância *versus* Satisfação aplicada num estudo de caso no sentido de identificar fatores chave na implementação de estratégias de Marketing. O objeto de estudo recaiu sobre uma amostra de 225 clientes, da empresa *Futurlab* - Material de Laboratório Lda., sediada em Lisboa.

Com esta análise pretende-se que os administradores da *Futurlab* avaliem e identifiquem as maiores vantagens e fraquezas dos fatores chave de sucesso.

A Análise da Importância vs Satisfação permite identificar os atributos mais importantes para o consumidor, com o maior impacto para a satisfação do consumidor e simultaneamente, os atributos de baixo desempenho dos quais se requer que sejam imediatamente melhorados. No presente trabalho e para dar resposta ao principal objetivo do estudo utilizou-se a Matriz Importância-Desempenho/Satisfação desenvolvida por Martilla e James (1977) e adaptada por Matzler, Sauerwein e Heischmidt (2003). Para a recolha de dados utilizou-se um inquérito por questionário (Wu, Tang & Shyu, 2009), aplicado aleatoriamente aos 225 clientes da empresa em estudo tendo-se assumido um erro amostral de 5,8% e um nível de significância de 5%.

Através dos resultados obtidos e através de uma análise fatorial exploratória pode concluir-se que os Fatores Críticos de Sucesso identificados para a empresa *Futurlab* foram a Estratégia de Preços e Serviços Grátis, Fidelização, Imagem, Fornecimento e Stock, Informação, Logística e os Canais Virtuais. Uma vez que os fatores Logística, Fornecimento e Stock e Estratégia de Preços e Serviços Grátis se posicionaram no quadrante B, estes registaram alta importância e satisfação na perceção dos clientes da *Futurlab*, pelo que são fatores que representam as oportunidades para ganhar ou manter vantagens competitivas no mercado onde a *Futurlab* opera e a mesma deve continuar este bom trabalho.

Finalmente, este estudo não só providencia uma análise específica mas também resume as estratégias da empresa do ponto de vista mais prático, dado ter-se efetuado uma análise em contexto real.

Palavras-Chave: Importância-Satisfação; Fatores Críticos de Sucesso; Satisfação; Análise Multivariada.

ABSTRACT

This research aims to analyze the Importance *versus* Satisfaction applied in a case study in order to identify key factors in the implementation of marketing strategies. The object of study was a sample of 225 customers of the company Futurlab - Material de Laboratório Lda. (Material Laboratory Ltd.), based in Lisbon.

With this analysis the Futurlab Directors can assess and identify the major strengths and weaknesses of the key success factors.

The Analysis of Importance vs. Satisfaction allows us to identify the most important attributes to the consumer, with the greatest impact on customer satisfaction and simultaneously the attributes of low performance which require to be improved immediately. In the present work and to meet the main goal of the study it was used the Matrix Importance-Performance/Satisfaction developed by Martilla and James (1977) and adapted by Matzler, Sauerwein e Heischmidt (2003). For data collection, it was used a questionnaire (Wu, Tang & Shyu, 2009) applied randomly to 225 company customers and it was assumed a sampling error of 5.8 % and a significance level of 5 %.

Through the results obtained and an exploratory factor analysis it can be concluded that the Critical Success Factors to the company Futurlab were the Pricing Strategy and Free Services, Loyalty, Image, Supply and Stock, Information, Logistics and the Virtual Channels. As the factors Logistics, Supply and Stock and Pricing Strategy and Free Services were located in quadrant B, these evidenced great importance and satisfaction in the Futurlab costumers, so they are factors that represent the opportunities to gain or keep competitive advantages in the market where Futurlab acts and the company must keep the good work.

Finally, this study not only provides a specific analysis but also summarizes the strategies of the company from a more practical point of view, because it has been made an analysis in a real context.

Keywords: Importance-Satisfaction; Critical Success Factors; Satisfaction; Multivariate Analysis.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la Importancia *versus* Satisfacción aplicadas en un estudio de caso para identificar los factores clave en la implementación de estrategias de Marketing. El objeto de estudio ha sido una muestra de 225 clientes de la empresa Futurlab - Material de Laboratorio Ltd., con sede en Lisboa.

Con este análisis se pretende que los administradores de Futurlab evalúen e identifiquen las principales fortalezas y debilidades de los factores clave de éxito.

El análisis de la Importancia vs Satisfacción nos permite identificar los atributos más importantes para el consumidor, con el mayor impacto en la satisfacción del consumidor y a la vez los atributos de bajo rendimiento de los cuales se requiere que sean mejorados inmediatamente. En el presente trabajo y para dar respuesta al objetivo principal del estudio se utilizó la Matriz Importancia-Rendimiento/Satisfacción desarrollada por Martilla y James (1977) y adaptada por Matzler, Sauerwein y Heischmidt (2003). Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario (Wu, Tang & Shyu, 2009), aplicado a 225 clientes de la empresa en estudio y se asumió un error muestral de 5,8 % y un nivel de significación del 5 %.

A través de los resultados obtenidos y a través de un análisis factorial exploratorio se puede concluir que los Factores Críticos de Éxito identificados para la empresa Futurlab han sido la Estrategia de Precios y Servicios Gratis, Fidelización, Imagen, Abastecimiento y Stock, Información, Logística y Canales Virtuales. Ya que los factores Logística, Abastecimiento y Stock y Estrategia de Precios y Servicios Gratis se han posicionado en el cuadrante B, por lo cual son factores que representan las oportunidades para ganar o perder ventajas competitivas en el mercado donde Futurlab actúa y esta debe seguir con este buen trabajo.

Por último, este estudio no sólo proporciona un análisis específico, sino también un resumen de las estrategias de la empresa desde una perspectiva más práctica, ya que se ha hecho un análisis en un contexto real.

Palabras clave: Importancia-Satisfacción; Factores Críticos de Éxito; Satisfacción; Análisis Multivariado.

Ao meu pai...

AGRADECIMENTOS

Durante o longo período de realização deste trabalho, várias foram as pessoas de uma ou de outra forma me incentivaram para não desistir e às quais quero deixar o meu agradecimento e reconhecimento.

Agradeço em primeiro lugar à Professora Doutora Paula Odete Fernandes, minha orientadora, pela excelente orientação, disponibilidade incondicional e pelo apoio prestado mesmo nos momentos de maior dificuldade e algum desânimo, pelas críticas sugestões, pela bibliografia disponibilizada e pelas revisões constantes do presente trabalho.

À direção da *Futurlab* - Material de Laboratório Lda., por ter permitido a aplicação dos inquéritos aos seus clientes sabendo do risco e do desafio que isso lhes poderia causar.

Aos clientes que participaram neste estudo, pela disponibilidade e colaboração, e sem os quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

À minha família, que nunca me deixaram desistir, apoiaram-me, ajudaram-me e acreditaram nas minhas capacidades, pela paciência e compreensão com que me presentearam ao longo deste tempo de trabalho

Aos amigos que estiveram sempre ao meu lado.

A todos e a cada um de vós o meu MUITO OBRIGADO.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
INTRODUÇÃO	1
1. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A IMPORTÂNCIA DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	3
1.1 - Conceito de Fatores Críticos de Sucesso.....	3
1.2 - Avaliação da Qualidade nos Serviços Prestados	8
1.3 - A Satisfação dos Clientes como Indicador de Qualidade dos Serviços Prestados.....	11
1.4 - Satisfação vs Importância	12
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	15
2.1 - Objetivo do estudo e Hipóteses de Investigação.....	16
2.2 - Instrumento de recolha de dados	16
2.3 - Técnicas de Tratamento de dados	17
2.4 - Breve caracterização da população em estudo e da amostra.....	19
2.5 - Caracterização e Definição da Amostra	20
3. IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS QUE MAXIMIZEM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	26
3.1 - Análise Descritiva Exploratória e Inferencial.....	26
3.2 - Análise Importância vs Satisfação	34
3.3 - Análise Fatorial Exploratória para Identificar os FCS que Maximizam a Satisfação do Cliente da Futurlab	42
3.4 - Validação das Hipóteses de Investigação	47
3.5 - Análise de Clusters	50
CONCLUSÃO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXO I - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E RESPECTIVA AUTORIZAÇÃO.....	61
ANEXO II - DECLARAÇÃO DA ACEITAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA DESTE ESTUDO E VERACIDADE DO ESTUDO EM CAUSA APLICADO AOS CLIENTES	63
ANEXO III - QUESTIONÁRIO	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - População vs Amostra.	20
Tabela 2 - Tipo de empresa ou sector de atividade.	20
Tabela 3 - N.º de colaboradores da empresa.	21
Tabela 4 - Idade dos Inquiridos, por intervalo de classes.	23
Tabela 5 - Resumo das Estatísticas Descritivas Globais, para as variáveis de controlo.	27
Tabela 6 - Resultado dos itens relativamente à variável latente Importância (n=225).	28
Tabela 7 - Resumo estatístico para cada componente (FCS) para a variável latente Importância.	29
Tabela 8 - Resultado dos itens relativamente à variável latente Satisfação (n=225).	30
Tabela 9 - Resumo estatístico para cada componente (FCS) para a variável latente Satisfação.	31
Tabela 10 - Correlações (<i>Pearson</i>) entre componentes e a variável latente Importância Global.	32
Tabela 11 - Correlação de (<i>Pearson</i>) entre componentes e a variável latente Satisfação Global.	33
Tabela 12 - Análise inferencial por variável latente e por variável de controlo.	34
Tabela 13 - Síntese dos resultados da Análise Importância vs Satisfação.	36
Tabela 14 - Opinião dos clientes relativa à Importância vs Satisfação dos FCS para a Futurlab.	37
Tabela 15 - Fatores Críticos de Sucesso identificados para a Empresa Futurlab.	44
Tabela 16 - Resumo dos atributos que explicam os FCS identificados para a empresa Futurlab.	46
Tabela 17 - Resumo estatístico para cada FCS que maximiza a Satisfação do cliente da Futurlab.	47
Tabela 18 - Avaliação da Satisfação Global.	48
Tabela 19 - Correlação de (<i>Pearson</i>) entre os FCS da Futurlab e a Satisfação Global.	50
Tabela 20 - Número de clientes da Futurlab, por <i>cluster</i>	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz Importância vs Satisfação.....	14
Figura 2 - Localização dos inquiridos.....	21
Figura 3 - Resultado Líquido Anual, em euros.....	22
Figura 4 - Distribuição dos inquiridos por Género.....	22
Figura 5 - Habilitações Literárias.....	23
Figura 6 - Cargo ocupado na empresa.	24
Figura 7 - Frequência das Visitas.....	24
Figura 8 - Análise dos quadrantes para os atributos, para as médias globais com eixo nas médias.	38
Figura 9 - Análise dos quadrantes para os atributos, para as médias globais com eixo nas medianas.	40
Figura 10 - Análise dos quadrantes para os FCS, com o eixo nas médias.....	41
Figura 11 - Análise dos quadrantes para os FCS, com o eixo nas medianas.....	42
Figura 12 - Análise dos quadrantes, para as médias dos FCS, com o eixo nas medianas.	49
Figura 13 - Número ótimo de <i>Clusters</i>	51
Figura 14 - Resumo da média dos clusters para cada FCS da Futurlab.....	53

INTRODUÇÃO

O marketing tem vindo cada vez mais a adotar estratégias de comunicação agressivas como campanhas promocionais para estimular a procura. As campanhas promocionais incluem uma variedade extensa de planos de pagamento, descontos, serviços de entrega ao domicílio e outras promoções para atrair mais consumidores, tais como um serviço de empréstimo com juros muito baixos e planos de pagamento a prestações, etc.

Isto leva a ter os consumidores cada vez mais exigentes. No entanto tem-se verificado uma evolução no mercado na forma como se organiza para apresentar bens e serviços. Isto obriga a que as empresas prestadoras de bens e serviços tenham estratégias de Marketing mais pensadas e direcionadas para públicos-alvo, sendo esta a melhor forma de comunicação entre empresas.

No caso de uma empresa que comercialize produtos ou bens e preste serviços é aconselhável ter presente a concorrência e a competitividade da sua envolvente. Desta forma o consumidor está cada vez mais informado sobre os produtos que quer adquirir. Para tal torna-se pertinente que as empresas forneçam as informações corretas sobre os seus produtos/serviços aos clientes, uma vez que estes se encontram cada vez mais informados a um nível concorrencial. Assim, torna-se necessário conhecer a informação que permita ir ao encontro das reais necessidades do consumidor, bem como a melhor forma de os satisfazer e fidelizar.

Com este estudo pretende-se perceber de que forma se podem fidelizar clientes, em que medida estão satisfeitos com a *Futurlab* - Material de Laboratório Lda. (doravante designada por Futurlab), e permitir aos administradores/gestores avaliarem e identificarem as maiores vantagens e fraquezas dos atuais fatores chave da empresa e eventualmente sugerir a modificação de alguns para que a empresa consiga sustentar e manter o êxito que conquistou no mercado.

Este estudo não só providencia uma análise específica do caso em estudo mas também resume as estratégias da empresa de um ponto de vista mais prático, ou seja, em contexto real.

Seguindo esta linha de raciocínio pretende aplicar-se um instrumento de avaliação para medir o grau de satisfação e importância de fatores chave na implementação de estratégias de Marketing podendo, caso os resultados sejam consistentes, extrapolar os mesmos para o universo português das empresas que se dedicam à comercialização/prestação de serviços de material de laboratório.

Para tal, o estudo recaiu sobre os clientes da Futurlab. O universo era constituído por um total de 1055 clientes, distribuídos por vários tipos de empresas e/ou setor de atividade. Os dados recolhidos reportam-se ao horizonte temporal 2010/2012.

A metodologia utilizada foi de natureza descritiva e quantitativa. Aplicou-se um inquérito por questionário, já validado, em que se pretendia obter informações genéricas sobre os clientes, identificar a importância atribuída e o grau de satisfação relativamente a cada item avaliado da empresa em estudo e analisar as dimensões (Fatores Críticos de Sucesso) da qualidade dos serviços prestados. Posteriormente posicionaram-se os resultados da pesquisa na Matriz Importância-Satisfação, adaptada por Matzler, Sauerwein e Heischmidt (2003), para observar qual a perceção dos clientes relativamente às diferentes políticas adotadas pela empresa.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três pontos. Iniciando-se com uma breve introdução onde é apresentado o enquadramento do estudo, são definidos os objetivos, o objeto de estudo, a metodologia utilizada e a estrutura da dissertação. Posteriormente, o primeiro ponto trata de uma breve revisão teórica sobre a satisfação do cliente e a importância de fatores críticos de sucesso, onde se apresenta o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), avaliação da qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos clientes como indicador de qualidade dos serviços prestados, relação entre satisfação e importância e por fim a satisfação com as empresas prestadoras de serviços/fornecedores. No segundo ponto apresenta-se a metodologia de investigação, referindo-se aos objetivos e hipóteses de investigação, o instrumento para recolha de dados, caracterização da população, definição da amostra e a técnica de tratamento de dados. O terceiro ponto é o centro da dissertação onde se pretende identificar os fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de estratégias que maximizem a satisfação do cliente através de uma análise descritiva e inferencial, da matriz importância/satisfação, das análises fatoriais exploratórias, da análise de Clusters e finaliza-se o presente trabalho de investigação com a apresentação das principais conclusões do estudo. São feitas algumas recomendações e sugeridas linhas de investigação futura sobre a temática em causa.

1. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A IMPORTÂNCIA DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1.1 - CONCEITO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

De forma a acompanhar a evolução tecnológica, científica e económica, às empresas de hoje tem sido cada vez mais exigido que procurem estratégias que as mantenham no mercado competitivo da sociedade económica, nomeadamente, definindo e implementando campanhas promocionais para estimular a procura, que passam pela oferta de planos de pagamento, descontos, serviços de entrega ao domicílio e outras promoções para atrair mais consumidores, tais como a oferta de serviço de empréstimo com juros muito baixos e planos de pagamento a prestações, entre outros benefícios que possam, de alguma forma, agradar os clientes e, paralelamente, não prejudicar a empresa.

Tendo em conta esta linha de atuação, as empresas devem identificar um número limitado de áreas de atuação onde os resultados são satisfatórios, que irão assegurar um desempenho de sucesso competitivo para a organização o que, segundo Rockart (1979) define o que são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), enquanto indicadores claros que podem orientar o rumo do negócio para o sucesso.

Neste sentido e segundo Freire (2008), as empresas deverão definir os referidos fatores críticos de sucesso, tendo em conta os seus objetivos, analisando de forma clara as estratégias de concretização dos mesmos, para que se evitem resultados inferiores ao estipulado, mas que permitam, caso assim se verifique, reformular ou enveredar por diferentes caminhos para a implementação prática e com sucesso das referidas estratégias, partindo sempre da premissa que

a não concretização dos mesmos poderá dar a entender ao mercado que o esforço da empresa é inferior ao previsto, sendo prejudicial para a sua continuidade, na atual conjuntura económica.

De facto e na definição de Quintella, Rocha e Alves (2005) a identificação e análise dos FCS permite reunir informações necessárias para que o gestor possa tomar melhores decisões, tendo em conta um mercado cada vez mais exigente em termos de inovação e qualidade, definindo possíveis formas de atuar para que o desenvolvimento da empresa se direcione sempre para a concretização dos seus objetivos.

Nesta perspetiva e seguindo a linha de pensamento de Caralli (2004), qualquer atividade ou iniciativa que a organização venha a tomar, nas áreas definidas pelos FCS, deve registar um bom desempenho, sob pena de não atingir os seus objetivos.

Rockart (1979) referia que a análise dos FCS é um método empírico baseado em entrevistas que permite identificar prioridades de gestão, sendo os resultados destas entrevistas posteriormente analisados pelos gestores para a sua utilização no planeamento e construção de sistemas de informação.

O conceito de FCS, mesmo que implicitamente, tem vindo a ser utilizado pela maioria dos gestores, pela importância da sua análise na concretização dos objetivos da organização, senão, vejamos de que forma diversos autores, ao longo do tempo, foram definindo este conceito:

Hofer e Schendel (1978) definiu FCS como variáveis que vão influenciar a decisão e a posição de cada empresa num determinado setor. Estes fatores vão variar de sector para sector. Mas num setor específico os FCS vão derivar de dois tipos de variáveis: as características económicas e tecnológicas do setor e as armas competitivas sobre as quais diferentes empresas do mesmo setor definiram as suas estratégias.

Boynton e Zmud (1984) referiram que os FCS eram os elementos que deveriam ter bom desempenho para assegurar o sucesso de uma organização, as competências onde teria de haver uma constante e especial atenção para obter altos níveis de rendimento.

Leidecker e Bruno (1984) consideraram os FCS como características, condições ou variáveis, que poderiam ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa de um determinado setor, se fossem corretamente seguidas, mantidas e criadas;

Bouquin (1986) definiu FCS como tudo o que a empresa faria para atingir os seus objetivos de longo prazo, para resistir às forças do setor onde estivesse inserida, indo também de encontro à definição das cinco forças de Porter. Seguindo esta perspetiva, a empresa mantém a sua competitividade no setor onde se insere, minimizando a concorrência ou, caso seja necessário, perspetivando uma possível mudança de setor, sendo os FCS considerados, neste contexto, como barreiras que conferem à empresa uma vantagem competitiva ou um alto nível de desempenho que, não dando uma vantagem distinta, permitem que a empresa possa propor uma oferta mais genérica de resultados conforme os seus objetivos. No entanto a diminuição no nível de desempenho ou degradação da manutenção dos referidos fatores, pode comprometer a posição da empresa no mercado ou ditar mesmo o seu desaparecimento.

Koenig (1990) preconizava que os FCS eram os elementos constituintes do êxito em um setor, durante um determinado período da sua história.

Atamer e Calori (1993) identificaram os FCS como elementos que têm valor para os clientes e fornecedores, que criavam vantagem num determinado ramo ou setor, desde a conceção e/ou produção até à distribuição do produto ou serviço, permitindo a criação de vantagens competitivas.

Garrette (1993) elencava que os FCS eram elementos nos quais prioritariamente se fundamentava a concorrência, tratando-se das competências necessárias cujo controlo permitirá obter um alto nível de rendimento.

Pese embora os fatores críticos de sucesso sejam, enquanto conceito aplicado empresarialmente, muito recente, eram já utilizados em tempo de guerra, como citam Forster e Rockart (1989) quando descrevem o método estratégico do Barão Von Clausewitz, nomeado de 'Concentração de forças', em que era considerado um bom general aquele que concentrava as suas forças nas pequenas batalhas que tinham de ser vencidas, assim garantindo a vitória, como oposto aos 'maus generais' que dispersavam as suas forças pelo campo de batalha enfraquecendo a sua resistência. Os mesmos autores citam ainda Aristóteles quando este abordava a ideia de gestão bem-sucedida como a que permite ao gestor criar metas simples, pouco ambiciosas, mas com objetivos que sejam concretizáveis e mensuráveis.

Também Drucker (1967), já na década de 70, no seu livro *The Effective Executive*, expressava que os executivos de sucesso despendiam grande parte do seu tempo e energia num pequeno número de problemas críticos ou oportunidade.

Ainda no mesmo contexto, Rockart (1979) considerava que os FCS poderiam variar de acordo com as mudanças ambientais da organização ou com problemas ou oportunidades de cada gestor, já que diferiam de gestor para gestor de acordo com a sua posição na hierarquia da organização.

Também Baxter (1983) descreveu que o método de análise dos FCS incutiu em muitos gestores, o aparecimento de uma nova série de questões, já que era inicialmente utilizado como fazendo parte de um plano maior para o desenvolvimento de informação e controlo dos sistemas fabris, mas que posteriormente passou a ser usado como método individual, já que era facilmente compreendido, de implementação rápida e que se centrava no gestor e na sua tarefa. O mesmo autor referia ainda que este método permitia que os gestores se questionassem constantemente acerca dos objetivos da empresa, promovendo a comunicação entre os diversos colaboradores, quer subordinados quer superiores ao gestor, sendo positivo para a resolução de conflitos organizacionais.

Baxter (1983) descreveu também a análise dos FCS como um método que inclui duas entrevistas com cada gestor, uma reunião em conjunto com todos os gestores e uma análise hierárquica estruturada que permita a resolução de problemas de gestão internos, sendo os fatores apontados pelos gestores fabris como mais frequentes as excelentes relações com os fornecedores, a utilização produtiva de capital e equipamento e a utilização efetiva dos recursos humanos.

Dos vários autores identificados, Boynton e Zmud (1984) dão o exemplo de dois estudos efetuados em duas organizações díspares, uma empresa de prestação de serviços financeiros e uma universidade pública onde se utilizou a análise e identificação dos FCS para planeamento estratégico empresarial.

Nos resultados de ambos os estudos verificou-se que a utilização deste método permitiu identificar as suas vantagens - promoveu suporte efetivo para os processos de planificação, permitiu transformar meras suposições em informação válida que poderia ter impacto na posição competitiva das organizações, o conceito dos FCS foi considerado fiável e recebido entusiasticamente pelos gestores seniores e ainda serviu como base para a análise de processo estruturada e de alto nível; e desvantagens - quanto mais afastados estivessem os gestores das posições seniores, dentro da organização, mais difícil se tornava para os mesmos a identificação de FCS organizacionais significativos, os gestores que não se encontravam envolvidos na planificação estratégica e tática demonstraram dificuldade em lidar com a natureza conceptual dos FCS, sendo difícil para alguns dos gestores definir as suas necessidades usando apenas esta análise.

Na mesma linha de pensamento, Bailey (1987) descreveu o estudo realizado numa companhia privada americana, onde se pretendia aconselhar a seção de gestão para a elaboração de um plano de ação estratégico que permitisse unir num objetivo comum os diferentes tipos de gestores. Neste estudo foi aplicado o método de análise dos FCS e os resultados obtidos referiram que este método foi considerado como uma ferramenta válida de desenvolvimento de planos de ação estratégicos, uma vez que promoveu a reflexão estratégica dos gestores para além do que inicialmente se previa, bem como permitiu à empresa concluir da necessidade de se reverem os FCS de seis em seis meses, ou ainda alargar este tipo de análise a níveis mais elevados da hierarquia da organização. Com os resultados positivos atingidos, a empresa considerou a análise dos FCS como um método extremamente importante para definir planos de ação, seguir o seu progresso e manter os gestores que apostaram na implementação de soluções.

De acordo com as diversas definições encontradas, verifica-se que os FCS não podem ser definidos de forma estanque, pelo contrário e indo de encontro ao que Quintella, Rocha e Alves (2005) afirmam, que os FCS não são um conjunto padronizado de medidas às quais se designa muitas vezes por 'indicadores-chave', que podem ser aplicados em todas as divisões da empresa, antes pelo contrário, os FCS são elementos de grande importância para um gestor, num determinado setor da organização num dado período de tempo, já que permitem a concretização com sucesso ou não dos objetivos definidos para a sua manutenção no mercado.

É no sentido de ter um fio condutor na definição dos FCS que Porter citado por Quintella, Rocha e Alves (2005) identificaram o método de Rockart como uma estratégia que, utilizando as várias características e contextos da organização e os prognósticos, permitiam deduzir previamente um conjunto de FCS e, posteriormente, validá-los empiricamente, através de entrevistas e/ou questionários, salvaguardando sempre a limitação temporal dos referidos fatores que podem ter

sido deduzidos por diversos motivos, nomeadamente, alterações económicas, políticas, sociais ou de condições competitivas, ou mesmo como estratégia de mudança na própria organização.

Um exemplo claro desta limitação temporal é descrito pelos autores Wu, Tang e Shyu (2009), cujo estudo em Taiwan identifica uma mudança nos padrões de consumo, uma diminuição no ciclo de vida dos produtos, tornando-se os canais de marketing mais populares. Paralelamente as empresas enfrentavam limitações internas como a escassez de recursos, informação insuficiente do mercado, e limitações do desenvolvimento das tecnologias, promovendo nos gestores das empresas a necessidade de identificar fatores críticos de sucesso de forma a organizarem os seus recursos e integrarem tecnologias de forma eficaz no sentido de gerar lucros e um desenvolvimento sustentado.

Neste contexto, também Waal e Gerritsen-Medema (2006) consideravam que os fatores críticos de sucesso permitiriam à administração o desenvolvimento e execução de políticas de forma eficaz e eficiente para a empresa, indo de encontro ao que já preconizava Porter em 1996, quando referia que os gestores deveriam cada vez mais considerar as empresas como um todo, valorizando as competências centrais dos recursos-chave e definindo claramente os fatores críticos de sucesso, sendo necessário salvaguardar que existem grandes diferenças entre empresas, mas que se centram basicamente nas atividades necessárias à criação, produção, venda e distribuição dos seus produtos ou serviços.

Assim, Porter (1986) considerava que um dos fatores de proficiência das empresas se prende com a forma de se gerirem os custos e as vantagens a eles associadas, no sentido de desempenhar a sua atividade na procura da eficiência plena, em comparação com a concorrência do setor, utilizando para o efeito a identificação precoce dos fatores críticos de sucesso, enquanto variáveis que podem influenciar a vantagem ou desvantagem competitiva da empresa.

De facto, Quintella, Rocha e Alves (2005) defenderam também o preconizado por Porter (1996) quando afirmou que os FCS devem ser considerados como variáveis empíricas válidas para a utilização coerente e geral em qualquer tipo de planeamento estratégico empresarial, já que permitem e promovem uma identificação clara dos objetivos da empresa e, em paralelo, a definição de estratégias coerentes, práticas e concretizáveis, a serem utilizadas para a manutenção da vantagem competitiva da empresa e a sua continuidade no mercado.

Claramente, os fatores críticos de sucesso, segundo os autores referidos, permitem às empresas a planificação estratégica de ações direcionadas para o sucesso empresarial, para a manutenção da qualidade dos serviços prestados e em consequência, para a satisfação dos seus clientes, aumentando a procura e permitindo que se mantenham ao ritmo da evolução célere da economia dos dias de hoje.

Associada aos FCS encontramos a qualidade dos serviços prestados, essencialmente pela importância que esta também tem na 'balança' organizacional de qualquer empresa, já que deverá ser um dos objetivos a serem inicialmente definidos enquanto resposta à procura da satisfação do cliente e das suas expectativas.

Seguindo esta linha de pensamento, de seguida aborda-se o conceito de qualidade, tendo em conta a revisão bibliográfica efetuada, enquadrando-o historicamente e de seguida relacionando-o com os serviços prestados.

1.2 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS

O conceito de qualidade tem sido, ao longo dos tempos, definido em diversos contextos, sendo associado em contexto empresarial e segundo Gomes (2004), à satisfação do cliente com o produto que adquire ou com o serviço que contratualiza, tendo em conta que supera as expectativas previamente construídas pelo mesmo.

De facto, analisando a história da evolução deste conceito, verifica-se que a qualidade de um produto ou serviço tem múltiplas facetas e por orientação primária as necessidades variáveis dos clientes, às quais terão que ser adaptadas as estratégias de cada organização (Crato, 2010). Ainda esta autora considera que para se definirem estratégias será necessário envolver e responsabilizar a gestão de topo e os colaboradores, através da aplicação de uma gestão apoiada em métricas e factos, utilizando para o efeito ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente.

Já Gomes (2004) refere que para o aumento e manutenção dos níveis de qualidade, qualquer organização deverá passar por diversas etapas, nomeadamente clarificar a ideologia da qualidade e constituir equipas que a concretizem, bem como planear e posteriormente implementar um plano estratégico que supere as expectativas dos clientes alvo da organização.

Nesta linha de pensamento e tendo ainda em conta a evolução do conceito de qualidade em contexto empresarial, Oliveira (2006) identifica quatro grandes fases que, de uma forma sucinta, se abordam: a inspeção, controlo estatístico, garantia da qualidade e qualidade total.

Segundo o mesmo autor a fase denominada de inspeção passava pela verificação do produto quer pelo produtor quer pelo cliente, tendo sido recorrente na época anterior à Revolução Industrial, sendo durante a mesma que a sua utilização se torna mais constante, numa altura em que se passou de uma economia tradicional agrícola para uma economia mais industrial, onde se verificou aparecimento da produção em massa e em que a responsabilidade da referida inspeção era dos próprios operários, que teriam que detetar eventuais defeitos de fabrico, apenas por observação e sem serem utilizadas técnicas específicas e previamente definidas.

Já Ribeiro (2009) refere que esta produção em massa e o tipo de inspeção utilizada originou o aumento drástico de produção defeituosa, contribuindo para o aparecimento de uma nova categoria profissional, a de inspetor da qualidade que, na altura, inspecionavam por tarefas todo o processo de produção, dividindo os produtos por defeituosos ou não conformes e por não defeituosos ou conformes, sem que se analisassem as causas e se trabalhasse no sentido de se corrigirem.

Com o evoluir da indústria, em 1930, segundo Oliveira (2006), a inspeção da qualidade é considerada como insuficiente e como técnica que acarretava demasiados custos para evitar a entrega de produtos com menor qualidade e defraudar as expectativas dos clientes, pelo que se inicia a fase do controlo estatístico, utilizando para o efeito a técnica da amostragem, que mais não era do que a aplicação de fórmulas estatísticas a produtos escolhidos aleatoriamente dentro da população-alvo e que se analisavam enquanto amostras significativas da mesma, de forma a verificar a qualidade do lote do produto, sendo a sua base de trabalho, no início da implementação, o produto em si evoluindo posteriormente para o processo total de produção, de forma a poderem ser verificadas também parte das causas dos defeitos encontrados.

Na década de 1960, segundo Crato (2010) dá-se a passagem para a terceira fase da evolução do conceito da qualidade com o aparecimento da garantia da qualidade, que se baseou grandemente em estratégias de diferenciação do produto, valorizando a qualidade e não a quantidade de produção do mesmo, sendo nesta altura que se inicia a transposição de diversas normas militares para o foro internacional, em que a primeira é de 1968, foi publicada pela *American Society for Quality Control (ASQC)* e denominava-se Especificações de Requisitos Genéricos para Um Programa da Qualidade.

Segundo a mesma autora *British Standard Institute (BSI)*, em 1972, desenvolveu a Norma BS 4891: Um Guia para o Funcionamento e a Avaliação de Sistemas de Garantia da Qualidade e de seguida outras normas que permitiram servir de base para a publicação internacional das normas da Série ISO 9000, em 1987.

Em Portugal, para Crato (2010), esta temática apenas se começa a valorizar a partir de 1970, sendo a sua implementação mais concreta a partir de 1990, com o ênfase que começa a ter a certificação da qualidade, nomeadamente, pelo aparecimento de complexos industriais como o nuclear e o petroquímico, cujos clientes exigiam a garantia da qualidade final dos produtos, promovendo nesta altura o aparecimento e rápido crescimento de empresas com certificação da qualidade.

Por último, enquanto etapa evolucionista da qualidade, surge entre os anos 1980 e 1990 a gestão da qualidade total que mais não é do que a procura contínua do aumento do nível de qualidade da produção e, em consequência, da manutenção da satisfação do cliente, garantindo o seu lugar no mercado (Crato, 2010).

Ribeiro (2009) considera esta etapa como a etapa mais humanizada de todo o conceito da qualidade, uma vez que enfatiza que os objetivos das organizações têm que se basear na satisfação das exigências quer dos clientes que dos seus colaboradores, ou seja, são responsabilizados todos os contextos da organização pela garantia da qualidade dos produtos e serviços, laborando em conjunto como um todo e para a concretização de um mesmo objetivo comum.

Na análise da evolução do conceito de qualidade verificou-se que existe uma maior facilidade de definição do conceito da qualidade quando se relaciona com produtos e não com serviços, já que

a história deste conceito está intrinsecamente associada à indústria, sendo também correto referir que a qualidade é mais facilmente identificada quando se fala de produtos e mais subjetiva quando se abordam os serviços (Crato, 2010).

De facto, a mesma autora refere ainda que os produtos são bens tangíveis resultantes de um processo produtivo controlado que tende a uniformizar-se a médio prazo e que, por isso, permite a padronização de métodos em ordem à obtenção do bem que se pretende produzir.

Já no caso dos serviços, ao longo de todo o processo, terá que se analisar o serviço, a interação do cliente com os recursos humanos da empresa prestadora do serviço pretendido, bem como o contexto em que esta interação decorre (Crato, 2010).

Crato (2010) identifica Paladini (2000) como o principal investigador que definiu as características da gestão da qualidade em ambiente de serviços tendo em conta que a produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina uma e começa o outro; que os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito das suas operações, que nem sempre se repetem com frequência; que a gestão da qualidade é claramente direcionada para ações que procuram maior contacto com o cliente, definição dos seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que é considerado relevante no processo de prestação do serviço; que a avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos - não há pontos de controlo específicos que possam ser identificados; que a gestão da qualidade enfatiza o direccionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente; que o serviço não pode dispor da propriedade de fazer *stock*.

Tendo em conta as características identificadas, Oliveira (2006) reforça a dificuldade em definir e avaliar a qualidade dos serviços, pelo que é fundamental conhecer o que os clientes esperam do serviço que lhes está a ser prestado, pressupondo uma atenção constante ao cliente, uma vez que o comportamento deste, as suas expectativas e os seus desejos têm tendência a alterar-se constantemente.

Assim, o mesmo autor realça que as organizações só poderão considerar os seus serviços como de qualidade, quando conseguem de forma contínua e constante acompanhar as alterações que os clientes vão demonstrando nas suas decisões comportamentais.

Paralelamente torna-se necessário conhecer os requisitos associados aos clientes e ir ao encontro deles ou, se possível, superá-los para conseguir prestar um serviço de qualidade.

Crato (2010) refere mesmo o exemplo de um caso de estudo apresentado numa formação sobre gestão da qualidade em que um proprietário de um pequeno e simples restaurante, ao ver que os seus lucros estavam a aumentar razoavelmente, decidiu investir na ampliação do restaurante e na melhoria das condições do espaço, transformando o que se aproximava de uma tasca num restaurante mais sofisticado. Contrariando todas as expectativas, os clientes começaram a deixar de frequentar o estabelecimento, ainda que não tivesse havido alterações nos pratos servidos nem no preço. Ainda, a autora concluiu que neste caso específico falhou a identificação dos requisitos

e expectativas do cliente e a percepção, por parte da organização (neste caso, do proprietário do restaurante), sobre a qualidade produzida para os clientes.

Como é óbvio, a identificação dos requisitos dos clientes, ou seja, das necessidades e expectativas que os clientes pretendem ver satisfeitas com a aquisição de determinado bem ou com a prestação de determinado serviço é uma das características essenciais que deverão ir de encontro à procura da qualidade pelas organizações (Oliveira, 2006).

A identificação destes requisitos pode ser concretizada através de diversas metodologias, nomeadamente pelos próprios clientes através, por exemplo, da celebração de um contrato, sendo denominados de explícitos, ou ser identificados pela organização através de estudos de mercado, com recurso a entrevistas ou aplicação de questionários, a análise de feedbacks dos clientes (como reclamações, sugestões, resultados de inquéritos de avaliação de satisfação) e a realização de reuniões periódicas com clientes constituem algumas das abordagens mais utilizadas, sendo estes denominados de implícitos (Ribeiro, 2009).

De facto, o que deverá ser valorizado, de acordo com os diversos autores referenciados, é a satisfação do cliente após a prestação do serviço com qualidade, no sentido de o manter como tal e providenciar para que o mesmo se sinta cada vez mais satisfeito com os serviços da organização.

Sobre a temática da satisfação enquanto indicador da qualidade dos serviços prestados, serão de seguida abordados alguns conceitos fundamentais.

1.3 - A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

De acordo com Crato (2010) uma das dificuldades em relacionar o indicador de qualidade dos serviços prestados à satisfação dos clientes prende-se essencialmente pela não identificação e não interpretação inicial dos requisitos dos clientes, o que prejudica a estratégia da organização em ir de encontro à qualidade pretendida pelos clientes, o que pode trazer perdas económicas importantes para a organização.

Como é óbvio, esta fase será imprescindível para que o resultado beneficie quer a organização quer o cliente, sendo claro que as suas expectativas deverão ser identificadas, analisadas e acompanhadas continuamente para que o desempenho da organização também vá ao seu encontro (Crato, 2010).

Paralelamente, a organização deverá, segundo Costa (2008) produzir a qualidade que o cliente espera, reduzindo os possíveis fatores que interferem na mesma, nomeadamente, falta de formação dos colaboradores, más condições de manutenção das infraestruturas, ruturas de bens necessários à prestação do serviço, falhas na comunicação interna, entre outros fatores.

Assim, o mesmo autor (2008) descreve que a satisfação de um cliente relativamente a um serviço que lhe é prestado só acontece quando a avaliação que ele faz desse serviço é igual ou superior

ao que ele esperava que o mesmo fosse, ou seja, a satisfação é igual à percepção menos a expectativa.

De acordo com Costa (2008) será necessário implementar uma abordagem mais metódica e sistêmica que abranja toda a atividade da empresa, de modo a que em cada fase associada à prestação do serviço ao cliente a qualidade que se pretende alcançar no fim esteja a ser salvaguardada.

Neste sentido, os sistemas de gestão da qualidade pretendem, segundo Crato (2010), acompanhar de uma forma constante o grau de satisfação do cliente com a qualidade dos serviços prestados, seguindo as normas internacionais da qualidade, sendo a ISO 9001 a mais utilizada e que assenta no ciclo de *Demming* ou ciclo PDCA (*Plan*-planificar, *Do*-fazer, *Check*-confirmar e *Act*-agir), em que o principal objetivo é a melhoria contínua da satisfação dos clientes relativamente ao produto ou serviço oferecido, tendo subjacentes oito princípios essenciais: Focalização no cliente; Liderança; Envolvimento das pessoas; Abordagem por processos; Abordagem da gestão como um sistema; Melhoria contínua; Abordagem da tomada de decisão baseada em factos; Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Segundo Neves (2003) qualquer serviço prestado com qualidade facilita e agiliza procedimentos de cariz burocrático-funcional, geradores de riqueza acrescentada, induz uma ideia de rigor, de contenção, de justiça, de equidade e de credibilidade, já que as organizações devem pautar-se por estas características para se manterem no mercado atual, sendo necessário que enquadrem no seu sistema de gestão um leque de estratégias que incluem orientação para os resultados, focalização no cliente, empenhamento da liderança, adequação dos processos, envolvimento das pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias com benefícios mútuos e responsabilidade pública.

1.4 - SATISFAÇÃO VS IMPORTÂNCIA

Aquando da definição dos FCS, as organizações deverão ainda efetuar uma análise do seu posicionamento no mercado, de forma a poder efetuar uma avaliação de desempenho constante e direcionada para a procura da qualidade (Porter, 1996), tendo sempre presente a satisfação do cliente.

A satisfação surge como um dos recursos mais importantes ao dispor das empresas tendo sempre presente alcançar e reforçar a competitividade e assegurar o sucesso a longo prazo em ambiente cada vez mais competitivos e clientes cada vez mais exigentes (Rigopoulou, Chaniotakis, Lympelopoulos, & Siomkos, 2008). Os clientes que se encontram satisfeitos com a compra de um produto ou serviço têm uma maior probabilidade de voltar a recorrer à empresa sendo que caso se encontrem insatisfeitos a probabilidade de voltar a recorrer à empresa será menor (Skogland & Siguaw, 2004). Deste modo, a satisfação do cliente pode levar a empresa a dinamizar os seus futuros negócios, ainda um cliente satisfeito pode transmitir a sua satisfação a outro cliente

tornando-se assim um meio impulsionador positivo de ampliação do portfólio dos clientes da empresa.

A satisfação fornece informações para analisar o desempenho de uma organização tendo por base resultados. Ao comparar a importância com a satisfação de determinados fatores, esta permite identificar as áreas em que se deve intervir e concentrar-se no desempenho dos serviços (Martilla & James, 1977; Matzler, Sauerwein & Heischmidt, 2003; Aktas, Aksu & Çizel, 2007; Abalo, Varela & Manzano, 2007; Silva & Fernandes, 2010).

Neste enquadramento, seguidamente passa-se a descrever o instrumento de gestão adaptado por Matzler, Sauerwein e Heischmidt (2003), onde os autores substituíram a dimensão Desempenho por Satisfação e apresentam assim a Matriz Importância vs Satisfação. De referir que esta matriz teve por base o instrumento desenvolvido por Martilla e James (1977), onde estes autores medem a Importância vs Desempenho de uma organização. Esta análise permite através de uma representação num referencial cartesiano identificar as áreas onde uma organização deverá concentrar, reduzir ou manter os seus esforços e ainda avaliar as áreas onde ocorrem os maiores desvios entre o que é importante para o indivíduo e aquilo que ele está a receber.

Assim na figura seguinte no referencial cartesiano obtém-se quatro quadrantes que permitem delinear quatro estratégias distintas, sendo elas:

- Quadrante A - Concentrar esforços;
- Quadrante B - Continuar o bom trabalho;
- Quadrante C - Baixa prioridade;
- Quadrante D - Esforço supérfluo.

Utilizam-se, ainda, a totalidade das variáveis que estejam em estudo para medir a Importância vs Satisfação, na ótica dos clientes. Esta análise tem como pressuposto que há uma linearidade entre a Importância e a Satisfação e o cruzamento dos eixos são as médias tendo por base cada dimensão - Importância e Satisfação.

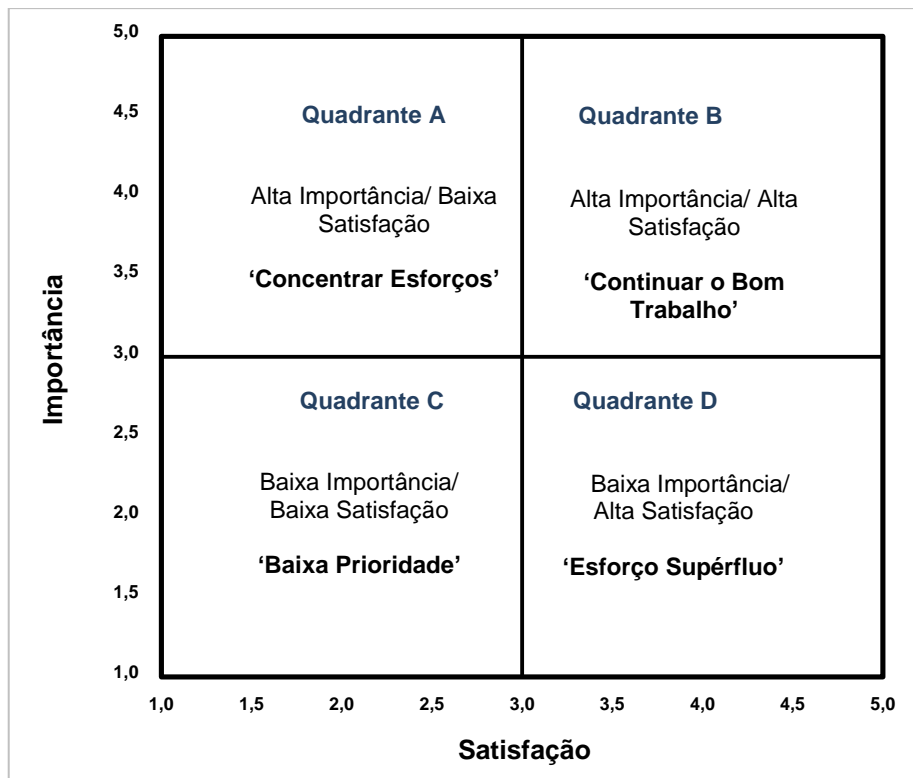


Figura 1 - Matriz Importância vs Satisfação.

Fonte: Adaptado de Matzler, Sauerwein e Heischmidt (2003, p. 115).

Da análise da figura anterior pode dizer-se que (Martilla & James, 1977; Matzler, Sauerwein & Heischmidt, 2003; Silva & Fernandes, 2010):

- O quadrante A representa os atributos que são muito importantes, mas o nível de satisfação encontra-se avaliado abaixo da média. Para aumentar a satisfação global, a organização deve concentrar-se nestes atributos;
- Os atributos localizados no quadrante B são avaliados com alta importância e satisfação e representam as oportunidades para ganhar ou manter vantagens competitivas;
- Os atributos posicionados no quadrante C consideram-se menos importantes e o nível de satisfação abaixo da média. Habitualmente não é necessário concentrar esforços nestes atributos;
- Os atributos que se fixem no quadrante D são avaliados de alta satisfação e baixa importância. Isto implica que os recursos comprometidos com esses atributos seriam melhor empregues em outros, alto desempenho em atributos considerados irrelevantes indicam um possível exagero.

Neste estudo vai utilizar-se este instrumento para analisar a Importância vs Satisfação na percepção dos clientes da Futurlab.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta as várias técnicas de pesquisa existentes e de acordo com o estudo em causa, o inquérito por questionário foi considerado o instrumento de pesquisa mais adequado e com o qual melhores resultados se poderiam obter.

Este é um instrumento que na área das Ciências Empresariais tem sido amplamente utilizado, uma vez que permite a recolha de informações por parte do investigador, sem que este possa usar da sua subjetividade (Barañano, 2004).

No presente trabalho de investigação foi utilizado um inquérito por questionário já validado e que serviu de base para o estudo dos autores Wu, Tang e Shyu (2009) desenvolvido no Japão, onde tinham como objetivo identificar os fatores chave de sucesso da empresa *E-Life Mall Corporation* (Taiwan). No sentido de validar o inquérito por questionário para o contexto português, fez-se uma tradução direta do inglês para português e uma retradução para o inglês, para verificar se a tradução seria concordante com o original. Apenas para as variáveis de caracterização individual que se adaptaram ao contexto português de forma a ser aplicado aos clientes da empresa objeto de estudo, nomeadamente às empresas clientes da Empresa Futurlab - Material de Laboratório, Lda. Esta empresa alia uma vasta experiência que construiu ao longo dos últimos 30 anos no comércio de material e equipamentos de laboratório. Tem apostado na inovação de técnicas laboratoriais nos ramos de ensino, investigação e controlo industrial, onde se tem posicionado como líder de mercado em material de laboratório.

2.1 - OBJETIVO DO ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação tem como objetivo principal identificar e avaliar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Futurlab, através da comparação entre a Importância dada a determinados fatores e a respetiva Satisfação, tendo por base as percepções que os clientes têm sobre a satisfação/importância do serviço prestado pela empresa. Pretende-se ainda observar as estratégias que maximizem a satisfação do cliente e uma visualização da capacidade da empresa em melhorar a sua *performance* de forma a manter e/ou atrair mais clientes.

Tendo por base o estudo de Wu, Tang e Shyu (2009), estes reconheceram os seguintes fatores críticos de sucesso que maximizavam a satisfação dos seus clientes comparando com o seu concorrente direto: Gestão estratégica da empresa; Estratégia e comodidade; Estratégia promocional; Competitividade dos preços; Serviço Pós-venda de Qualidade; Serviços de sistemas de informação; e, Imagem corporativa.

Neste contexto e tendo por base os Fatores Críticos de Sucesso apresentados no parágrafo anterior pretende-se observar se vão ser conservados os mesmos Fatores Críticos de Sucesso para a empresa Futurlab ou se vão ser identificados outros FCS.

No sentido de verificar se os FCS maximizam a satisfação do cliente da Futurlab, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese de Investigação 1: Os clientes da Futurlab encontram-se Satisfeitos com o conjunto dos FCS identificados;

Hipótese de Investigação 2: Existe uma relação positiva entre os FCS e a Satisfação Global com a Futurlab.

2.2 - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O Instrumento de Recolha de Dados assenta num inquérito por questionário (ver Anexo III) sendo composto por 3 partes. Na primeira parte pretende-se recolher informações sobre a importância atribuída aos serviços prestados pela empresa Futurlab. Na segunda parte aferir o grau de satisfação aos serviços prestados pela empresa Futurlab. A terceira parte destina-se à recolha de informação que caracterize as empresas e os seus representantes, onde se encontram questões como sexo, idade, habilitações literárias, cargo ocupado na empresa, tipo de empresa ou sector de atividade da empresa, número de funcionários, resultado líquido, frequência das visitas dos comerciais da Futurlab e a localização da empresa.

Na primeira e segunda parte utilizaram-se variáveis qualitativas medidas numa escala ordinal do tipo *Likert*. Na terceira parte trata-se de questões apresentadas sob a forma dicotómica, escolha múltipla e resposta aberta.

O questionário é constituído por 69 variáveis para medir as variáveis latentes -Fatores Críticos de Sucesso- como Gestão estratégica da empresa, Estratégia e comodidade, Estratégia Promocional,

Competitividade dos preços, Serviço Pós-venda de Qualidade, Serviços de sistemas de informação, Imagem corporativa.

Para medir a importância e a satisfação dos serviços prestados pela Futurlab utilizou-se a escala de *Likert* de cinco pontos: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Relativamente Importante; 4 - Muito Importante; 5 - Extremamente Importante; e, a escala ordinal de satisfação: 1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem Insatisfeito Nem Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito.

Os questionários foram aplicados no decorrer da Reunião Anual do Conselho do Colégio da Especialidade em Indústria Farmacêutica que decorreu de 12 a 14 de Março de 2010 no Porto, no decorrer das visitas aos clientes ao longo do ano de 2010-2012, e também via correio eletrónico.

Foram tidos em conta a autorização da empresa Futurlab para realizar o presente trabalho de investigação, bem como para aplicação dos questionários às empresas clientes com um pedido oficial e o respetivo deferimento dado pela Sócia-Gerente da empresa à data. Estes documentos encontram-se nos Anexos I e II do presente trabalho.

2.3 - TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Após a recolha da informação é necessário o seu tratamento e a sua análise e interpretação. Para tal, foi utilizado um *software* estatístico SPSS *Statistics* na sua versão 19 e o *Microsoft Office Excel 2007*.

No sentido de dar resposta ao objetivo do presente estudo e respetivas hipóteses de investigação optou-se por proceder à aplicação:

- i.* do instrumento de gestão - Matriz de Importância vs Satisfação;
- ii.* técnicas estatísticas descritivas exploratórias e inferenciais, para estudar o comportamento dos atributos em estudo, bem como a existência da correlação ou diferenças entre as variáveis de controlo e as latentes (Satisfação e Importância);
- iii.* técnicas estatísticas multivariadas, como a análise fatorial exploratória para analisar a estrutura inerente entre as variáveis em análise e examinar as inter-relações entre as mesmas e identificar os Fatores Críticos de Sucesso. Por outro lado, utilizou-se a análise de *clusters* para ajudar a classificar grupos homogéneos de empresas clientes da Futurlab.

Assim, após a análise da Importância vs Satisfação, é propósito do presente estudo utilizar ainda as análises descritiva exploratória, inferencial e multivariada.

A análise descritiva exploratória vai permitir fazer uma caracterização da amostra do estudo.

Na análise descritiva e inferencial do presente estudo pretende verificar-se de uma forma global a satisfação e a importância tendo por base as variáveis de controlo Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Cargo ocupado na empresa, Tipo de empresa, Resultado Líquido, Frequência das Visitas e Localização da empresa. Para tal e sempre que possível aplicaram-se testes

paramétricos; nomeadamente o *t-Student* no sentido de analisar se existem diferenças entre as médias para duas amostras independentes, também para analisar se existem diferenças entre as amostras independentes relativamente às variáveis latentes em análise (Satisfação e Importância).

Assim, numa primeira fase optou-se por calcular a média para as variáveis latentes (Importância/Satisfação). Posteriormente e para aplicar os testes paramétricos analisaram-se os pressupostos inerentes aos mesmos, para duas amostras independentes, ou seja, se a dimensão da amostra era igual ou superior a trinta casos ou se a variável seguia a distribuição normal e se as variâncias eram homogêneas para amostras independentes, utilizando o teste *Levene*. Quando um destes pressupostos fosse violado recorria-se a um teste não paramétrico alternativo ao teste paramétrico, para duas amostras independentes. Os dois pressupostos tinham que se verificar para três ou mais amostras independentes, pelo que para diferentes situações houve necessidade de se aplicar o teste *Kruskal-Wallis*.

Com a análise multivariada pretende-se obter resultados quanto à importância de determinados Fatores Críticos de Sucesso nas empresas e o seu grau de satisfação relativamente à empresa em estudo, utilizando para tal a Análise Fatorial Exploratória e a utilização de uma Análise de Clusters para identificar grupos homogêneos de clientes.

A análise fatorial é uma análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma, controlam as variáveis originais. Em princípio se duas variáveis estão correlacionadas, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (Marôco, 2010). Assim o objetivo primordial desta análise é o de atribuir uma quantificação a fatores que não são diretamente observáveis. Desta forma a análise fatorial produz uma quantificação que pondera as respostas altamente correlacionadas. Esta quantificação permite resumir a informação presente em muitas variáveis num número reduzido de fatores não diretamente observáveis (Marôco, 2010).

A amostra deste estudo respeita as regras de tamanho mínimo da amostra para o uso da análise fatorial, de acordo com Hill e Hill (2009) sugere que a amostra mínima é de 5 casos por item observado.

Segundo os mesmos autores é importante analisar a fiabilidade do questionário para medir a variável latente, pois só se poderão tirar conclusões a partir de uma medida que tenha fiabilidade adequada. O primeiro teste a ser realizado para saber a fiabilidade do instrumento utilizado deverá ser o *Alpha de Cronbach*, medindo a fiabilidade e a qualidade do instrumento, avaliando o grau de consistência interna entre múltiplas medidas de uma variável (Churchill, 1979).

Assim, no presente estudo, para a análise da Importância obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,898 que está entre 0,8 e 0,9 é considerado Boa e para análise da Satisfação registou-se um *Alpha de Cronbach* de 0,910 superior a 0,9 é considerado Muito Boa. Logo, segundo Marôco (2010), obteve-se uma boa consistência interna do questionário aplicado.

Porém, para se aplicar a análise fatorial é ainda necessário que exista correlação entre as variáveis. Isto porque caso as correlações sejam pequenas existe a probabilidade de não partilharem fatores e logo esta análise não faria sentido. O Cálculo da medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) juntamente com o teste da Esfericidade de *Bartlett* são os dois testes estatísticos que permitem verificar a qualidade das correlações entre variáveis de forma a darem segurança no prosseguimento da análise. O KMO é uma medida de adequação da amostra que varia entre 0 e 1, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre variáveis. O que permite verificar se existe uma correção forte entre variáveis. O teste da Esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese de a matriz de correlação ser a matriz identidade com determinante igual a 1, mostrando assim, se existe ou não correlação entre as variáveis (Marôco, 2010).

Uma outra análise a efetuar é a análise de grupos ou *Clusters*. Trata-se de uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos, relativamente a uma ou mais características em comum. A identificação de agrupamentos naturais de sujeitos ou variáveis permite avaliar a dimensionalidade da matriz dos dados, identificar possíveis *outliers* multivariados, e levantar hipóteses relativamente às relações estruturais entre as variáveis. Neste tipo de análise os agrupamentos de sujeitos e/ou variáveis é feito a partir de medidas de semelhança ou de dissemelhança entre, sujeitos ou dois *clusters* de observação, usando técnicas hierárquicas ou não hierárquicas de agrupamento de *Clusters* (Marôco, 2010). O número de *clusters* (k) não pode ser maior do que o número de variáveis (p), e normalmente k é muito menor do que p (Hill & Hill, 2009).

Ao longo de toda a análise para se tomarem decisões quanto às diferentes hipóteses de investigação vai assumir-se um nível de significância de 5%.

2.4 - BREVE CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO EM ESTUDO E DA AMOSTRA

A população em estudo assenta no universo dos clientes fidelizados à Futurlab enquanto empresa fornecedora de material de laboratório. Fala-se de Escolas, laboratórios externos de análises de águas e alimentos entre outros, indústria farmacêutica, indústria alimentar, entre outros. Ainda, de salientar que também se pretendeu analisar qual a função que o inquirido desempenhava na empresa e qual o género do mesmo. Ou seja, toda análise tem como base a resposta do responsável/gestor da empresa cliente da Futurlab.

Destaca-se, no período em análise 2010-2012, da lista um total de 1055 clientes da Futurlab que foram inquiridos de forma aleatória, dos quais apenas 225 responderam ao questionário representando 21% da população em estudo e de acordo com a distribuição que se pode analisar na tabela abaixo.

Para o cálculo da dimensão da amostra assumiu-se um erro amostral de 5,8% e um nível de significância de 5%. De referir que na Tabela 1 o cálculo da frequência relativa para o tamanho da amostra por setor teve-se em conta o universo desse setor.

Da tabela seguinte pode destacar-se um dado curioso, que dos 40 laboratórios externos, todos responderam ao questionário, das 140 empresas alimentares, 40 responderam ao questionário representando 29% da amostra, 17% da amostra é indústria farmacêutica e 36 % são escolas de ensino ou laboratórios de investigação.

Tabela 1 - População vs Amostra.

Setor	População		Amostra	
	N	%	n	%
Farmacêutica	166	16%	29	17%
Controlo industrial	129	12%	17	13%
Criopreservação	10	1%	0	-
Alimentar	140	13%	40	29%
Laboratório Externo	40	4%	40	100%
Ensino/investigação	147	14%	53	36%
Outros	423	40%	46	11%
Total	1055	100%	225	21%

2.5 - CARACTERIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Na tabela seguinte pode observar-se que a predominância dos clientes da Futurlab é essencialmente o Ensino/Investigação com 23,6% de respostas, seguindo-se a Indústria alimentar e os Laboratórios Externos com 17,8%. A Indústria Farmacêutica também está com uma grande representação sendo esta de 12,9%.

Tabela 2 - Tipo de empresa ou sector de atividade.

	Amostra	%
Indústria Farmacêutica	29	12,9
Controlo Industrial	17	7,6
Indústria Alimentar	40	17,8
Laboratórios Externos (águas, alimentos,...)	40	17,8
Ensino/Investigação	53	23,6
Outros	46	20,4
Total	225	100

Conforme se pode analisar na figura abaixo a maioria dos inquiridos está localizada na Zona de Lisboa e Vale do Tejo com 58,2% dos inquiridos, seguindo-se o Porto e Norte com 17,8% das respostas. Nesta caso apenas 3 inquiridos não responderam representando um total de 1,3%.

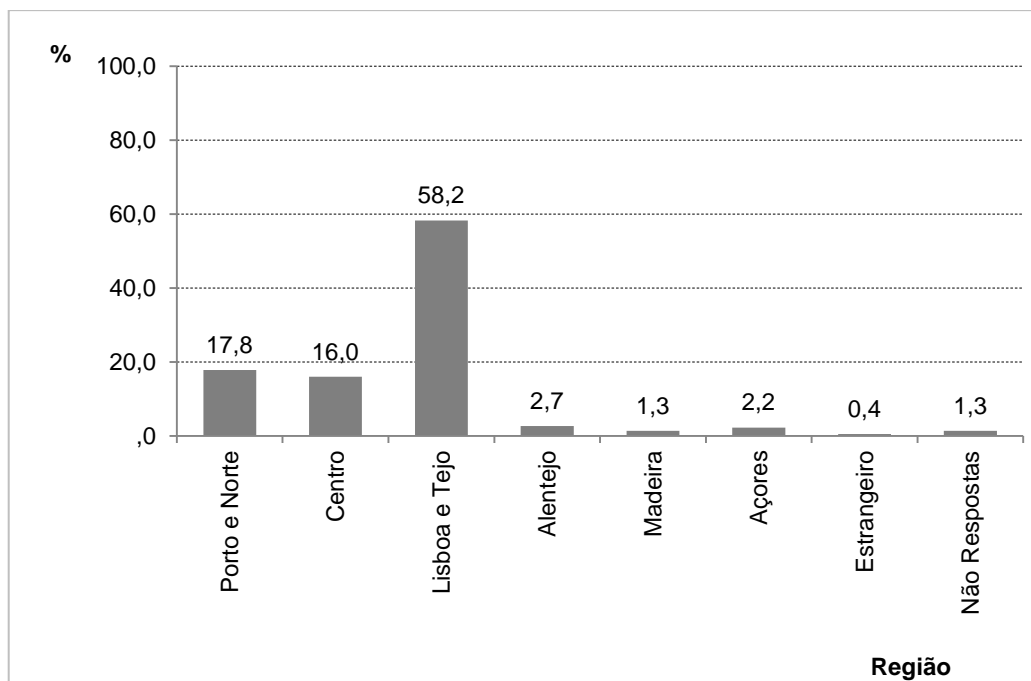


Figura 2 - Localização dos inquiridos.

Conforme se pode analisar na tabela abaixo as empresas clientes da Futurlab são essencialmente pequenas e médias empresas com um número de trabalhadores entre os 10 e os 50 trabalhadores, com 28,9% dos 183 indivíduos que responderam a esta questão, sendo que houve 42 empresas que não responderam a esta questão.

Tabela 3 - N.º de colaboradores da empresa.

Escalão de colaboradores	Frequência	%
Inferior ou igual a 10 colaboradores	25	13,7
Entre 11 a 50	65	35,5
Entre 51 a 100	55	30,1
Entre 101 a 500	27	14,8
Entre 501 a 1000	4	2,2
Superior ou igual a 1001	7	3,8
Total	183	100

É de salientar que grandes empresas também estão representadas, sendo um total de 7 num universo de 225, que corresponde a 3,8% do total de inquiridos.

Na Figura 3 apresenta-se o Resultado Líquido anual das empresas, em euros, sendo que esta questão se tornou uma variável sensível, porque se verificou que 57% das empresas não responderam, e das respostas válidas 34% tem resultados superiores a 55.001 € ano.

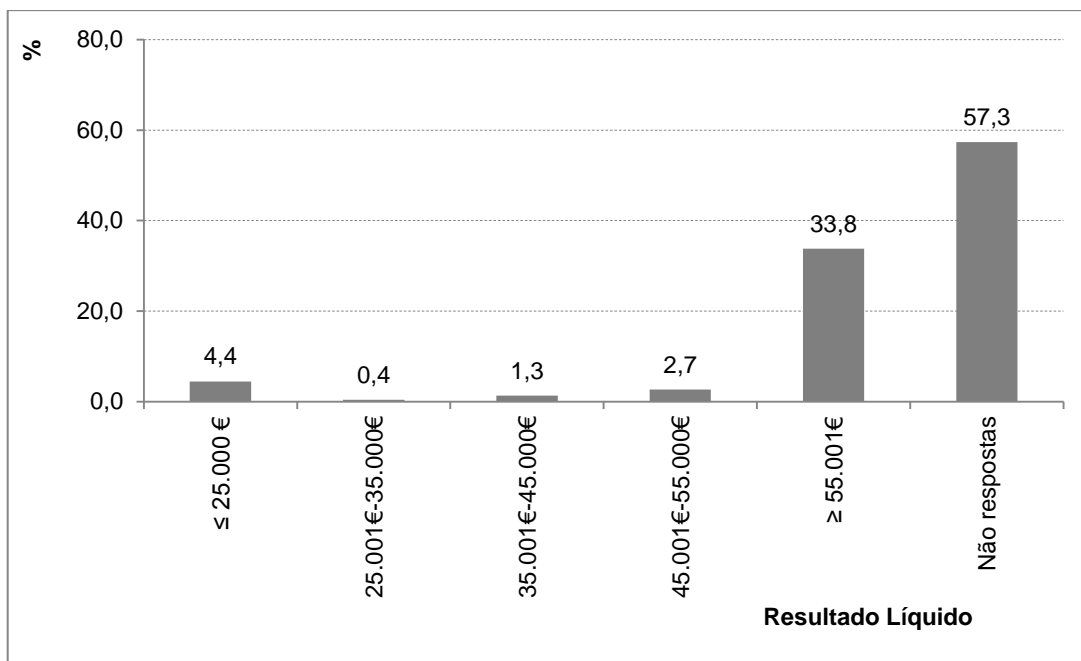


Figura 3 - Resultado Líquido Anual, em euros.

No que diz respeito ao Género dos indivíduos que foram inquiridos, sendo os responsáveis/gestores da empresa cliente da Futurlab, pode verificar-se na figura seguinte que a maior parte são do sexo feminino, 61%, e 39% do sexo masculino. É interessante ver esta percentagem significativa correspondente ao sexo feminino, pelo que se poderá observar a tendência do sexo feminino cada vez mais desempenhar funções de gestão ou responsáveis por departamentos.

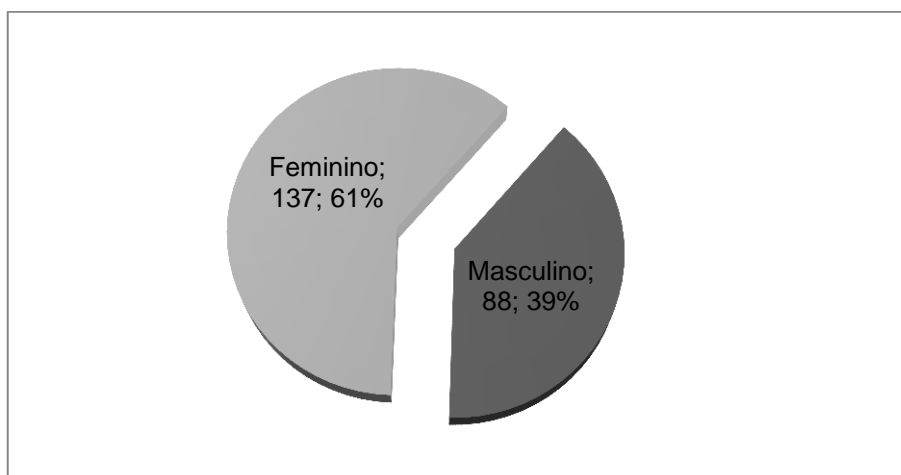


Figura 4 - Distribuição dos inquiridos por Género.

Como se pode analisar na Tabela 4, verifica-se que na maioria dos respondentes são jovens, pertencendo à faixa etária entre os 31 e os 35 anos, que representam 24,9% dos inquiridos. Pode observar-se também que 93,8% dos indivíduos têm idade inferior ou igual a 50 anos. Apenas 6,2% têm idade superior a 50 anos. Do total de inquiridos, apenas 0,9% corresponde a 2 indivíduos, que têm idade superior a 56 anos.

Tabela 4 - Idade dos Inquiridos, por intervalo de classes.

Faixa etária	Frequência	%
Inferior ou igual a 25 anos	7	3,1
Entre 26 e 30 anos	34	15,1
Entre 31 e 35 anos	56	24,9
Entre 36 e 40 anos	41	18,2
Entre 41 e 45 anos	43	19,1
Entre 46 e 50 anos	30	13,3
Entre 51 e 55 anos	12	5,3
Superior ou igual a 56 anos	2	0,9
Total	225	100,0

Na figura seguinte é possível observar as habilitações literárias dos inquiridos, sendo que, a maioria são Licenciados, 53,3%, correspondendo a um total de 120 inquiridos. Verifica-se também uma grande percentagem de inquiridos detentores do grau de mestre com 25,3% (57 inquiridos).

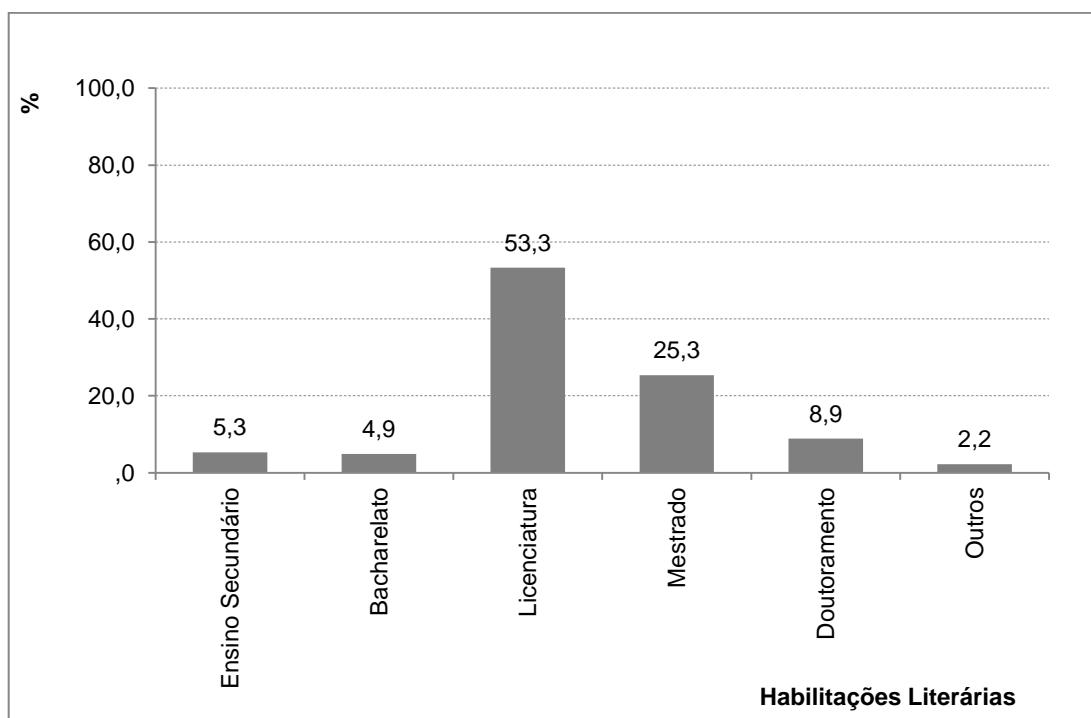


Figura 5 - Habilitações Literárias.

Na Figura 6 é possível analisar os cargos ocupados pelos inquiridos na empresa. Verificando-se que 33,8% são técnicos de laboratório, 12,4% são técnicos de Compras e 9,3% são diretores do Laboratórios. E depois em números menores tem-se desde Docentes, Gestores de Qualidade, Gerentes, Bolseiros de Investigação, Chefias, entre outros.

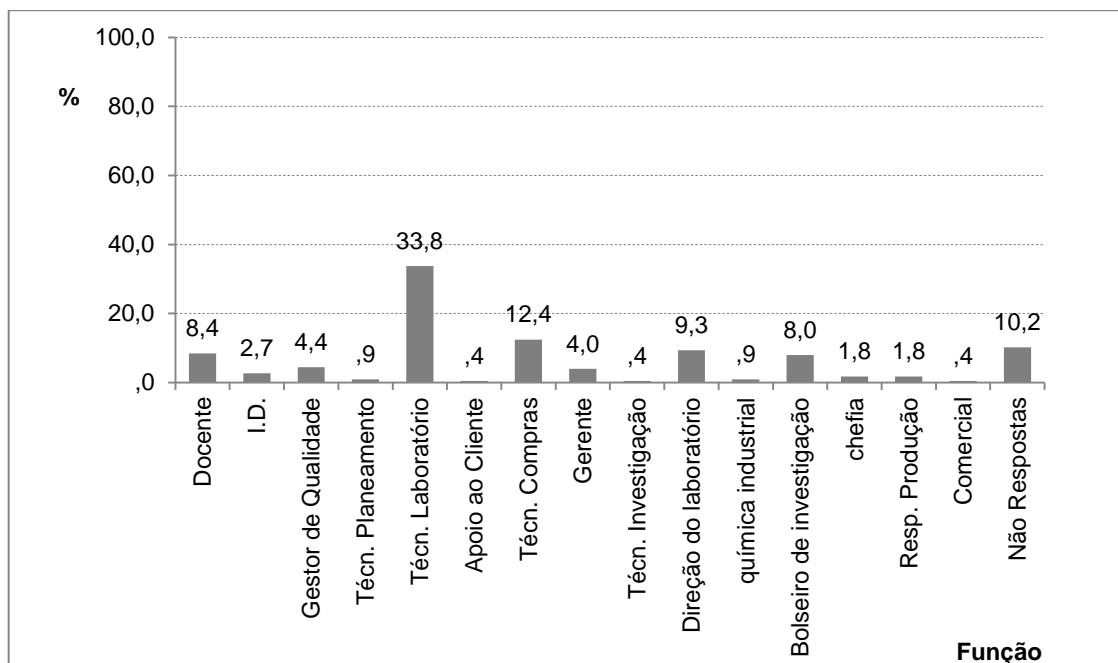


Figura 6 - Cargo ocupado na empresa.

Na Figura 7 apresenta-se a frequência das visitas dos comerciais da empresa Futurlab às empresas clientes inquiridas. Da análise é possível aferir que a regularidade com que os comerciais se deslocam às empresas clientes superior a um mês situa-se nos 46%, sendo que com uma visita mensal estão 28% e quinzenal 22%. De referir que com visitas semanais apenas 4% dos inquiridos.

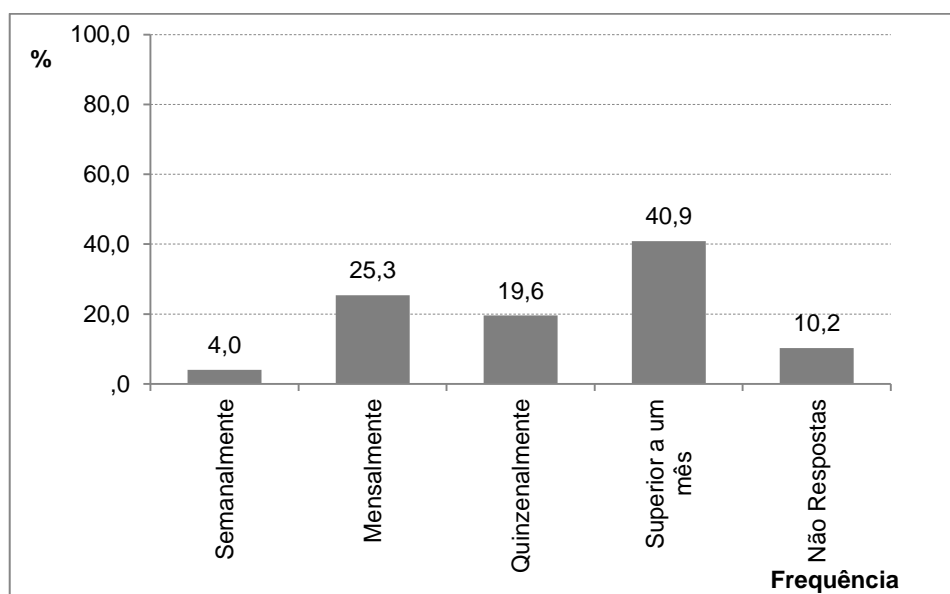


Figura 7 - Frequência das Visitas.

Nesta questão, figura anterior, pode ainda verificar-se que 10,2% dos inquiridos não respondeu, pelo que as percentagens anteriores referem-se ao peso dos inquiridos que responderam, 202, sendo o total da amostra de 225.

3. IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS QUE MAXIMIZEM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

3.1 - ANÁLISE DESCRITIVA EXPLORATÓRIA E INFERENCIAL

No sentido de responder ao objetivo do presente estudo, neste ponto pretende-se fazer uma análise descritiva exploratória da informação recolhida através da aplicação do inquérito por questionário, bem como uma análise inferencial.

Para perceber de forma simples se as variáveis de controlo foram respondidas podem analisar-se os resultados apresentados na Tabela 5.

Verifica-se que apenas duas questões se tornaram sensíveis, como o resultado líquido da empresa em que apenas 96 dos 225 inquiridos responderam à questão bem como a questões que controlaria o número de colaboradores da empresa, que responderam apenas 183 dos 225 inquiridos.

Analisando as variáveis de controlo verifica-se que a variável Resultado Líquido anual das empresas se trata de uma variável a que muitos não responderam, está a falar-se de 57,33% dos inquiridos (Tabela 5).

Tabela 5 - Resumo das Estatísticas Descritivas Globais, para as variáveis de controlo.

Variáveis de controlo	Válidos	% Válidos	Não respostas	% não respostas
Tipo de empresa ou sector de atividade	225	100	0	-
Localização	222	98,67	3	1,33
Género	225	100	0	-
Idade	225	100	0	-
Habilitações Literárias	225	100	0	-
Cargo que ocupa na empresa	202	89,78	23	10,22
N.º de colaboradores da empresa	183	81,33	42	18,67
Resultado Líquido (€)	96	42,67	129	57,33
Frequência das visitas de comerciais	202	89,78	23	10,22
Concelho	222	98,67	3	1,33

Às variáveis latentes que compõe o nosso questionário obtém-se sempre as 225 respostas o que nos ajuda a tirar conclusões mais reais face à amostra em causa.

Uma vez que se está a analisar a satisfação e a importância, os dados recolhidos devem ser analisados de duas formas distintas para a Satisfação e Importância. A pontuação total, de cada tabela, apresenta a atitude de cada inquirido em relação aos FCS, que é tanto mais favorável quanto mais elevada for a pontuação (ver Tabela 8 e 10).

Na análise da importância (Tabela 6), destacam-se as variáveis, 2, 3, 13 e 19 (ver Tabela 6). O item 2 e 3 avaliam o mesmo componente relativamente à gestão estratégica da empresa, já o item número 13 avalia o componente sobre a competitividade dos preços e o item 19 avalia os serviços pós-venda. Ou seja, é assim evidenciada uma clara posição dos consumidores face aos componentes, atribuindo importância às diversas áreas.

Os itens com piores resultados são o 12 e o 17 (ver Tabela 6) pois estão relacionados com a componente estratégia promocional e serviço pós-venda de qualidade respetivamente, pelo que se pode concluir que os inquiridos dão importância a estes itens.

De referir que os valores do desvio padrão são baixos o que permite concluir que existe uma concentração das respostas em torno da média, não havendo dispersão dos resultados.

Tabela 6 - Resultado dos itens relativamente à variável latente Importância (n=225).

	ITEM	NI	PI	RI	MI	EI	Média	Desvio Padrão
I1	Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes	18	41	91	65	10	3,04	,986
I2	Fornecimento adequado dos produtos	0	0	12	80	133	4,54	,597
I3	Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente	0	0	12	94	119	4,48	,598
I4	Elaboração de um canal virtual de distribuição	7	24	104	66	24	3,34	,917
I5	Ter uma diversidade de produtos em stock	0	5	53	112	55	3,96	,755
I6	Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado	0	19	38	126	42	3,85	,821
I7	Comodidades únicas	0	37	92	85	11	3,31	,802
I8	Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada	0	32	15	146	32	3,79	,859
I9	Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos	6	20	120	47	32	3,35	,924
I10	Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais	9	30	120	63	3	3,09	,788
I11	Atividades intensas de promoção ou desconto	6	22	62	76	54	3,68	1,037
I12	Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento	28	72	69	51	5	2,70	1,024
I13	Produtos mais baratos e competitivos	0	0	34	66	125	4,40	,739
I14	Manutenção e acessórios baratos	0	5	33	93	94	4,23	,778
I15	Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação	0	0	18	108	99	4,36	,626
I16	Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato	3	40	79	62	41	3,44	1,025
I17	Serviço telefónico grátis 24 horas	19	56	72	63	15	3,00	1,067
I18	Serviços de manutenção grátis	9	28	32	97	59	3,75	1,098
I19	Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente	0	6	11	91	117	4,42	,709
I20	Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente	0	6	35	78	106	4,26	,817
I21	Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora	19	12	90	69	35	3,40	1,081
I22	Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio	10	6	91	93	25	3,52	,892
I23	Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)	0	27	85	72	41	3,56	,924
I24	Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços	0	12	39	83	91	4,12	,883
I25	Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente	6	6	31	88	94	4,15	,941
I26	Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes	6	33	74	94	18	3,38	,923
I27	Uma empresa com boa reputação e credível	0	12	11	119	83	4,21	,767
I28	Posição financeira saudável	0	6	65	102	52	3,89	,786
I29	Atividades sociais no seio da comunidade	11	19	137	58	0	3,08	,731
I30	Clarificação da Missão da empresa	6	27	112	74	6	3,21	,788

Nota: 1 - Nada Importante (NI); 2 - Pouco Importante (PI); 3 - Relativamente Importante (RI); 4 - Muito Importante (MI); 5 - Extremamente Importante (EI).

No que respeita à Importância Global na escala bem como nas distintas componentes, observa-se que as médias empíricas obtidas apresentam pontuações acima dos valores teóricos (posição da indiferença) (ver Tabela 7), o que revela a importância que os inquiridos dão aos fatores críticos de sucesso analisados.

O desvio padrão para cada variável latente apresenta valores muito pequenos o que revela uma concordância razoável nas respostas obtidas em torno da média empírica. É de referir que os valores máximos alcançados por componentes nalgumas situações atingiram o máximo possível e noutras encontram-se muito próximos do máximo possível. Porém, para a importância global o máximo possível é superior ao máximo empírico.

Tabela 7 - Resumo estatístico para cada componente (FCS) para a variável latente Importância.

Componentes (FCS)	Mínimo	Máximo	Média Empírica	Desvio Padrão	Máximo Possível	Média Teórica	Z-Score
Serviço Pós-venda de qualidade	15,00	27,00	22,34	3,37	30,00	18,00	1,29
Competitividade dos preços	11,00	20,00	16,43	2,49	20,00	12,00	1,78
Gestão Estratégica da empresa	10,00	20,00	15,39	1,94	20,00	12,00	1,74
Serviços de Sistemas de Informação	8,00	20,00	15,21	2,86	20,00	12,00	1,12
Imagem Corporativa	7,00	19,00	14,39	2,33	20,00	12,00	1,02
Estratégia de Comodidade	9,00	19,00	14,92	2,29	20,00	12,00	1,27
Estratégia Promocional	4,00	18,00	12,76	2,72	20,00	12,00	0,28
Importância Global	77,00	133,00	111,31	13,17	150,00	90,00	1,62

Na tabela seguinte apresentam-se os valores obtidos para cada item em análise para a variável latente Satisfação.

Assim, na análise da variável latente Satisfação, destacam-se os itens, 19, 2 e 15 (Tabela 8), onde apresentam valores elevados, o que permite observar que os inquiridos encontram-se satisfeitos com estes itens proporcionados pela Futurlab. O item 19 avalia o serviço pós-venda e o item 2 avalia o componente relativamente à gestão estratégica da empresa, já o item número 15 avalia o componente sobre a competitividade dos preços.

Os itens com piores resultados são o 12, o 17 e o 29 (Tabela 8) e estão relacionados com a componente estratégia promocional e serviço pós-venda de qualidade, e Imagem corporativa, respetivamente.

Também aqui se verificaram valores baixos para o desvio padrão para cada um dos itens apresentados, o que revela a concordância das respostas obtidas em torno da média.

Tabela 8 - Resultado dos itens relativamente à variável latente Satisfação (n=225).

	ITEM	MI	I	NS/NI	S	MS	Média	Desvio Padrão
S1	Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes	15	11	126	60	13	3,20	,881
S2	Fornecimento adequado dos produtos	0	6	50	130	39	3,90	,703
S3	Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente	0	4	70	104	47	3,86	,758
S4	Elaboração de um canal virtual de distribuição	3	28	137	45	12	3,16	,755
S5	Ter uma diversidade de produtos em stock.	0	10	85	75	55	3,78	,868
S6	Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado	0	18	94	57	26	3,54	,802
S7	Comodidades únicas	0	33	148	39	5	3,07	,637
S8	Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada	0	15	117	88	5	3,37	,642
S9	Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos	0	10	145	58	12	3,32	,644
S10	Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais	6	17	171	20	11	3,06	,682
S11	Atividades intensas de promoção ou desconto	0	42	115	52	16	3,19	,819
S12	Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento	12	47	143	17	6	2,81	,756
S13	Produtos mais baratos e competitivos	14	27	87	42	55	3,43	1,163
S14	Manutenção e acessórios baratos	8	21	112	59	25	3,32	,918
S15	Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação	0	16	40	123	46	3,88	,810
S16	Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato	17	24	137	32	15	3,02	,906
S17	Serviço telefónico grátis 24 horas	5	49	130	29	12	2,97	,807
S18	Serviços de manutenção grátis	5	44	111	46	19	3,13	,901
S19	Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente	0	11	40	70	104	4,19	,897
S20	Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente	0	11	90	63	61	3,77	,905
S21	Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora	13	25	91	85	11	3,25	,926
S22	Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio	7	23	149	46	0	3,04	,657
S23	Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)	0	29	139	39	18	3,20	,764
S24	Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços	0	42	108	39	36	3,31	,954
S25	Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente	0	27	119	40	39	3,40	,912
S26	Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes	0	41	134	50	0	3,04	,636
S27	Uma empresa com boa reputação e credível	0	6	72	147	0	3,63	,537
S28	Posição financeira saudável	0	6	134	85	0	3,35	,531
S29	Atividades sociais no seio da comunidade	6	24	164	31	0	2,98	,593
S30	Clarificação da Missão da empresa	6	6	165	48	0	3,13	,575

Nota: 1 - Muito Insatisfeito (MI); 2 - Insatisfeito (I); 3 - Nem Satisfeito Nem Insatisfeito (NS/NI); 4 - Satisfeito (S); 5 - Muito Satisfeito (MS).

No que respeita a Satisfação Global na escala bem como nas distintas componentes, pode observar-se que as médias obtidas apresentam valores acima dos valores teóricos (Tabela 9). Desta análise pode retirar-se que os clientes da Futurlab encontram-se satisfeitos com as diferentes atividades da empresa, nomeadamente com o Serviço Pós-venda de qualidade, seguindo-se Gestão Estratégica da empresa e Estratégia de Comodidade; por outro lado, encontram-se menos satisfeitos com a Estratégia Promocional.

Também aqui, os valores apresentados para o desvio padrão para cada componente são muito pequenos o que revela uma concordância nas respostas obtidas.

É de referir que os valores máximos alcançados por componentes e também na Satisfação Global são próximo do máximo possível, podendo dizer-se que se obtiveram valores satisfatórios.

Tabela 9 - Resumo estatístico para cada componente (FCS) para a variável latente Satisfação.

Componentes (FCS)	Mínimo	Máximo	Média Empírica	Desvio Padrão	Máximo Possível	Média Teórica	Z-Score
Serviço Pós-venda de qualidade	10,00	28,00	20,36	3,58	30,00	18,00	0,66
Gestão Estratégica da empresa	10,00	19,00	14,12	1,89	20,00	12,00	1,12
Estratégia de Comodidade	9,00	18,00	13,76	2,16	20,00	12,00	0,81
Competitividade dos preços	5,00	19,00	13,65	3,01	20,00	12,00	0,55
Imagem Corporativa	7,00	16,00	13,09	1,78	20,00	12,00	0,61
Serviços de Sistemas de Informação	8,00	19,00	12,86	2,62	20,00	12,00	0,33
Estratégia Promocional	8,00	19,00	12,38	2,06	20,00	12,00	0,18
Satisfação Global	66,00	125,00	100,30	12,49	150,00	90,00	0,83

No sentido de completar a análise optou-se por verificar a relação existente entre os componentes da Importância e da Satisfação com a Importância Global e Satisfação Global. De referir que o pressuposto da normalidade para aplicar o coeficiente de correlação de *Pearson* não foi violado.

Neste sentido, analisaram-se as correlações entre os componentes da Importância e a Importância Global (Tabela 10), todos os valores apresentados são estatisticamente significativos a um nível de significância assumido de 5%. Pode comprovar-se que o componente que apresenta maior correlação é o componente Serviços Pós-Venda de qualidade com um valor de correlação de 0,854 (Tabela 10), registando-se ser o componente com maior peso na importância dos clientes.

A correlação que apresenta menor peso face à Importância Global é a Gestão estratégica da empresa com um valor de 0,614 (Tabela 10).

A correlação entre variáveis de menor peso é a competitividade dos preços com a estratégia promocional da empresa com um valor de 0,282 (Tabela 10). Neste caso pode inferir-se que esta correlação influencia pouco na importância dos clientes em relação à empresa em estudo.

Tabela 10 - Correlações (*Pearson*) entre componentes e a variável latente Importância Global.

	Gestão Estratégica da Empresa	Estratégia de Comodidade	Estratégia Promocional	Competitividade dos Preços	Serviços Pós-Venda de qualidade	Serviços de Sistemas de Informação	Imagem Corporativa	Importância Global
Gestão Estratégica da Empresa	1	,573	,420	,322	,318	,308	,380	,614
Estratégia de Comodidade		1	,347	,375	,511	,410	,368	,693
Estratégia Promocional			1	,282	,612	,599	,436	,751
Competitividade dos Preços				1	,549	,323	,376	,642
Serviços Pós-Venda de qualidade					1	,631	,505	,854
Serviços de Sistemas de Informação						1	,429	,760
Imagem Corporativa							1	,685
Importância Global								1

Nota: Todos os valores são estatisticamente significativos um nível de significância de 5%.

Analisaram-se também as correlações entre os componentes para a Satisfação e a Satisfação Global, Tabela 11, de maneira que pode comprovar-se que os componentes que apresentam maior correlação são as componentes Competitividade dos Preço e Serviços Pós-Venda de qualidade com um valor de correlação de 0,808 (Tabela 11), isto é, são as componentes com maior peso na Satisfação dos clientes.

A correlação que apresenta menor peso face à Satisfação Global é a Imagem Corporativa com um valor de 0,642 (Tabela 11).

A correlação entre variáveis de menor peso é os Serviços de sistemas de informação com a Gestão estratégica da empresa com um valor de 0,236 (Tabela 11). Neste caso pode inferir-se que esta correlação influencia pouco na satisfação dos clientes em relação à empresa em estudo.

Tabela 11 - Correlação de (*Pearson*) entre componentes e a variável latente Satisfação Global.

	Gestão Estratégica da Empresa	Estratégia de Comodidade	Estratégia Promocional	Competitividade dos Preços	Serviços Pós-Venda de qualidade	Serviços de Sistemas de Informação	Imagem Corporativa	Satisfação Global
Gestão Estratégica da Empresa	1	,582	,411	,567	,297	,236	,556	,670
Estratégia de Comodidade		1	,489	,584	,440	,363	,322	,730
Estratégia Promocional			1	,472	,530	,328	,329	,692
Competitividade dos Preços				1	,547	,454	,363	,808
Serviços Pós-Venda de qualidade					1	,539	,489	,808
Serviços de Sistemas de Informação						1	,376	,677
Imagem Corporativa							1	,642
Satisfação Global								1

Nota: Todos os valores são estatisticamente significativos um nível de significância de 5%.

No sentido de completar a análise e de verificar se existiam diferenças na Satisfação Global e na Importância Global, tendo por base as variáveis de controlo, aplicaram-se alguns testes paramétricos e quando não fosse possível a sua aplicação recorreu-se aos testes não paramétricos, de acordo com o já explicado anteriormente no ponto da metodologia de investigação.

Deste modo, na tabela seguinte, apresentam-se os resultados obtidos para o valor de prova e pode verificar-se, atendendo aos mais pertinentes, que: existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que pelo menos uma das distribuições para a Satisfação Global nos grupos da variável idade e cargo ocupado é diferente, acontecendo o mesmo para a Importância Global. O tipo de empresa ou sector de atividade e a variável localização da empresa produzem um efeito diferenciado face à Satisfação Global. Para as variáveis localização da empresa, habilitações literárias, resultado líquido, frequência das visitas, sexo não existem diferenças estatisticamente significativas nas respostas em relação à Satisfação Global e à Importância Global.

Tabela 12 - Análise inferencial por variável latente e por variável de controlo.

Variável de controlo	Teste	Satisfação Global (<i>p-value</i>)	Importância Global (<i>p-value</i>)
Sexo	<i>t-Student</i>	0,083	0,396
Idade	<i>Kruskal-Wallis</i>	<0,001	0,002
Habilitações Literárias	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,303	0,648
Cargo ocupado na empresa	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,025	0,023
Tipo de empresa	<i>Kruskal-Wallis</i>	<0,001	0,058
Resultado Líquido	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,367	0,864
Frequência das Visitas	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,925	0,263
Localização da empresa	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,001	0,142

Assim, de uma forma geral, pelos valores obtidos para o valor de prova e apresentados na tabela anterior, pode dizer-se que as variáveis idade, cargo ocupado na empresa, tipo de empresa e a sua localização são as que contribuem para a existência de diferenças estatisticamente significativas, na satisfação e na importância dada aos fatores da empresa em estudo, por parte do cliente da Futurlab.

3.2 - ANÁLISE IMPORTÂNCIA VS SATISFAÇÃO

Neste ponto pretende avaliar-se a Importância vs Satisfação, tendo por base os 7 FCS identificados no estudo de Wu, Tang e Shyu (2009). Para tal optou por utilizar-se a matriz adaptada por Matzler et al. (2003), tal como já foi referido no ponto 1.4, do presente trabalho. Desta forma, este estudo teve por base a análise dos 7 FCS e das diferentes variáveis (atributos) que suportam os respetivos FCS e que são parte integrante do questionário (ver Anexo III).

Na Tabela 13 apresentam-se os resultados obtidos para cada atributo e para as variáveis latentes Importância e Satisfação, ambas medidas numa escala de *Likert*, de 1 a 5, onde 1 é o extremo mais negativo e 5 o mais positivo.

De acordo com a referida tabela, os atributos que os clientes mencionaram como sendo os mais importantes e conseqüentemente os que apresentam médias mais elevadas são: Produtos mais baratos e competitivos; Manutenção e acessórios baratos; Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação; Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato; Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes; Fornecimento adequado dos produtos; Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente; Elaboração de um canal virtual de distribuição; Conselhos profissionais *on-line* (Consultadoria *on-line*); Disponibilização de serviços *on-line* tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços; Serviços *on-line* de uso fácil e conveniente e Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes.

Por outro lado o atributo que apresentou o valor mais baixo, ou seja, o item com menor importância para os clientes da Futurlab foi o item Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento (média 2,7 e desvio padrão 1,024).

Na avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Futurlab, os atributos que apresentaram uma satisfação mais elevada foram os atributos Gestão estratégica da empresa, Estratégia de comodidade e só depois a Competitividade dos preços.

De uma forma geral os aspetos considerados mais negativos encontram-se relacionados com a estratégia promocional da empresa, pois é o atributo considerado menos importante e curiosamente aquele que em termos satisfatórios menos agrada os clientes.

Os valores obtidos para o desvio padrão são considerados baixos, as variações das respostas são baixas, existindo alguns que registaram valores de discrepância significativos. Esta medida de dispersão traduz a variação de um conjunto de dados em torno da média, ou seja, da maior ou menor variabilidade dos resultados obtidos. Permite identificar até que ponto os resultados se concentram ou não ao redor da tendência central de um conjunto de observações.

Assim, relativamente à Importância vs Satisfação, os atributos que apresentaram valores de discrepância significativos foram: Produtos mais baratos e competitivos, Manutenção e acessórios baratos e Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora.

Tabela 13 - Síntese dos resultados da Análise Importância vs Satisfação.

Atributos e FCS	Importância		Satisfação		
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1 - Gestão Estratégica da Empresa					
1.1	Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes	3,04	0,986	3,20	0,881
1.2	Fornecimento adequado dos produtos	4,54	0,597	3,90	0,703
1.3	Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente	4,48	0,598	3,86	0,758
1.4	Elaboração de um canal virtual de distribuição	3,34	0,917	3,16	0,755
2 - Estratégia de Comodidade					
2.1	Ter uma diversidade de produtos em stock	3,96	0,755	3,78	0,868
2.2	Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado	3,85	0,821	3,54	0,802
2.3	Comodidades únicas	3,31	0,802	3,07	0,637
2.4	Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada	3,79	0,859	3,37	0,642
3 - Estratégia Promocional					
3.1	Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos	3,35	0,924	3,32	0,644
3.2	Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais	3,09	0,788	3,06	0,682
3.3	Atividades intensas de promoção ou desconto	3,68	1,037	3,19	0,819
3.4	Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento	2,70	1,024	2,81	0,756
4 - Competitividade dos preços					
4.1	Produtos mais baratos e competitivos	4,40	0,739	3,43	1,163
4.2	Manutenção e acessórios baratos	4,23	0,778	3,32	0,918
4.3	Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação	4,36	0,626	3,88	0,810
4.4	Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato	3,44	1,025	3,02	0,906
5 - Serviço Pós-venda de Qualidade					
5.1	Serviço telefónico grátis 24 horas	3,00	1,067	2,97	0,807
5.2	Serviços de manutenção grátis	3,75	1,098	3,13	0,901
5.3	Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente	4,42	0,709	4,19	0,897
5.4	Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente	4,26	0,817	3,77	0,905
5.5	Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora	3,40	1,081	3,25	0,926
5.6	Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio	3,52	0,892	3,04	0,657
6 - Serviços Sistemas de Informação					
6.1	Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)	3,56	0,924	3,20	0,764
6.2	Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços	4,12	0,883	3,31	0,954
6.3	Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente	4,15	0,941	3,40	0,912
6.4	Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes	3,38	0,923	3,04	0,636
7 - Imagem Corporativa					
7.1	Uma empresa com boa reputação e credível	4,21	0,767	3,63	0,537
7.2	Posição financeira saudável	3,89	0,786	3,35	0,531
7.3	Atividades sociais no seio da comunidade	3,08	0,731	2,98	0,593
7.4	Clarificação da Missão da empresa	3,21	0,788	3,13	0,575

Com o objetivo de abordar a importância que os clientes atribuem aos diferentes FCS em análise, bem como o seu grau de satisfação quanto à Futurlab, foram calculadas as médias e os desvios padrão para os resultados agregados.

Os resultados da pesquisa encontram-se refletidos na Tabela 14, de acordo com as médias. Relativamente à importância todos os atributos tiveram uma pontuação média aproximada ou superior a 4 (de relativamente importante a muito importante na escala de *Likert*), variando entre 3,207 e 4,107. Os três atributos considerados mais importantes foram: Competitividade dos preços (média de 4,107 e desvio padrão de 0,792), Gestão Estratégica da Empresa (média de 3,847 e desvio padrão de 0,775), Serviços Sistemas de Informação (média de 3,803 e desvio padrão 0,918). O atributo considerado menos importante foi a Estratégia Promocional (média de 3,207 e desvio padrão de 0,943).

Estes resultados apresentam no geral, valores de desvio padrão baixos. Assim, neste caso consideram-se que os valores de discrepância das respostas são baixos.

Tendo por base os valores apresentados na Tabela 14 e relativamente ao grau de satisfação por parte da empresa, também foram calculadas as médias e os desvios padrão. A média dos atributos da satisfação varia entre 3,094 e 3,529 estando a média das respostas compreendida entre o 3 - Nem Insatisfeito, nem satisfeito e o 4 - Satisfeito, de acordo com a escala de *Likert* utilizada. Pode afirmar-se que os valores das médias são satisfatórios uma vez que estas são sempre superiores ao valor intermédio 3. Estes resultados permitem concluir que de uma forma geral, os clientes se encontram satisfeitos com o desempenho da Futurlab já que a média de todas as variáveis agregadas são superiores ao valor intermédio.

Tabela 14 - Opinião dos clientes relativa à Importância vs Satisfação dos FCS para a Futurlab.

Componentes/FCS	Importância			Satisfação		
	Média	Desvio Padrão	Ranking	Média	Desvio Padrão	Ranking
Gestão Estratégica da Empresa	3,847	0,775	2	3,529	0,774	1
Estratégia de Comodidade	3,729	0,809	4	3,439	0,737	2
Estratégia Promocional	3,207	0,943	7	3,094	0,725	7
Competitividade dos preços	4,107	0,792	1	3,413	0,950	3
Serviço Pós-venda de Qualidade	3,724	0,944	5	3,393	0,849	4
Serviços Sistemas de Informação	3,803	0,918	3	3,239	0,816	6
Imagem Corporativa	3,597	0,768	6	3,272	0,559	5
Média Global	3,716	0,850	-	3,340	0,773	-

Ainda, pela análise dos valores registados na tabela anterior, os atributos que registaram maior satisfação considerando aqueles que tiveram um valor médio superior à média global foram 3. O 1.º lugar do *ranking* foi para a Gestão Estratégica da Empresa, 2.º lugar para a Estratégia de Comodidade e por fim a Competitividade dos preços. A Estratégia Promocional foi o atributo que registou menor satisfação na perspetiva dos clientes.

Também estes resultados apresentam no geral, valores de desvio padrão baixos, considerando-se que os valores de discrepância das respostas são baixas.

A análise Importância vs Satisfação, como já referido, pode ser feita através da análise dos quadrantes. Na Figura 8 encontram-se distribuídos e posicionados os 30 atributos analisados na Tabela 13.

Numa primeira fase analisaram-se o posicionamento dos atributos trabalhando-se os eixos da matriz com as médias teóricas (3;3). Porém, verificou-se que a maioria dos atributos posicionaram-se no quadrante B - Continuar o Bom trabalho. Sabendo à partida que a empresa apresentava, para alguns atributos, valores desfavoráveis para as variáveis latentes Importância vs Satisfação, optou-se por utilizar a média das respostas obtidas para as variáveis latentes em análise.

Pela análise da Figura 8 tem de se dar especial atenção ao atributo que cai no quadrante A, uma vez que este alerta para a necessidade de se concentrarem esforços no sentido de melhorar nos serviços de manutenção grátis. Trata-se de um atributo de elevada importância e onde está evidente a insatisfação, verifica-se que uma grande fatia dos atributos posicionam-se no quadrante B o que significa um bom sinal para a empresa.

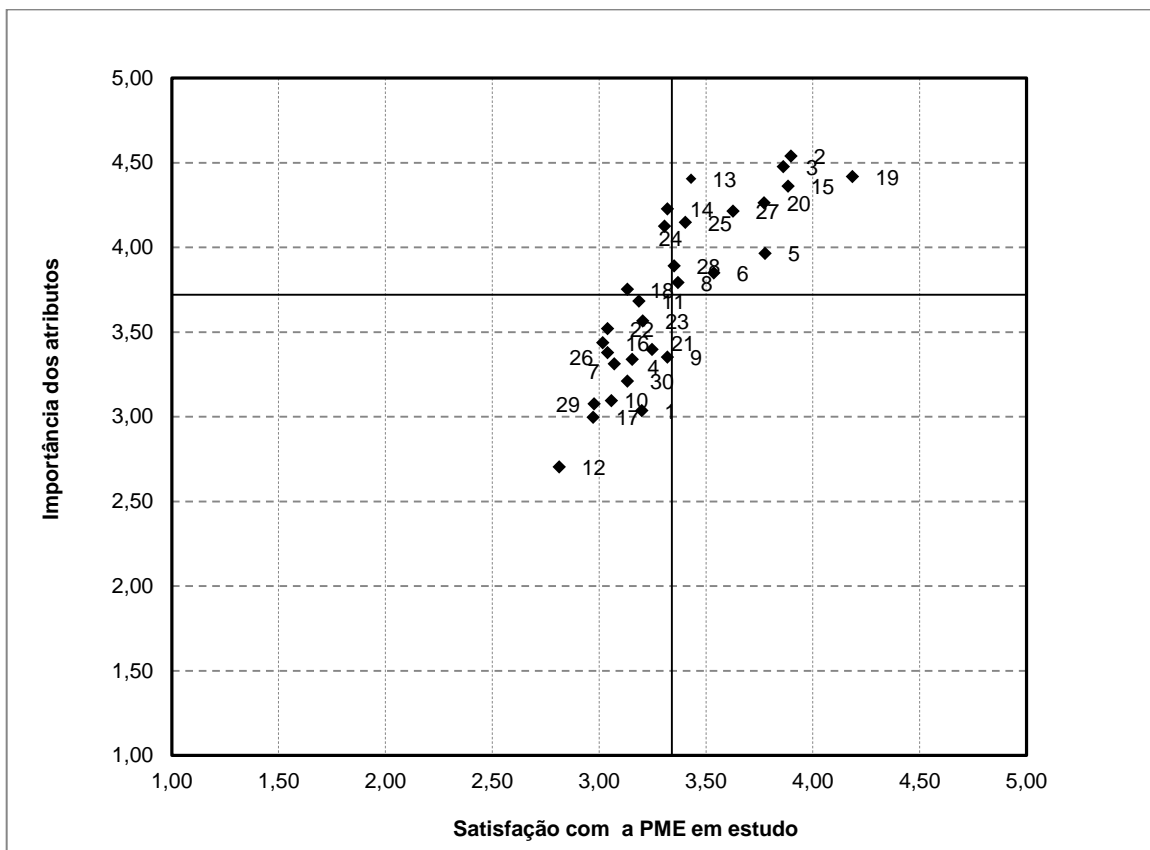


Figura 8 - Análise dos quadrantes para os atributos, para as médias globais com eixo nas médias (3,34;3,72).

Porém, a análise apresentada e explicada anteriormente foi realizada com base nos pontos intermédios das escalas e não nas tendências (valores da mediana), obtidas pelos resultados dos questionários.

Desta forma, torna-se indispensável fazer uma Análise dos Quadrantes tendo por base os valores globais da mediana para os eixos, no sentido de permitir ver a tendência dos atributos, segundo Lynch, Carver, e Virgo (1996) e Martilla e James (1977).

Assim, na figura seguinte apresenta-se o posicionamento dos atributos tendo agora como orientação os valores da mediana. Pode, assim, observar-se quatro quadrantes diferentes dos anteriores (Figura 9), sendo agora o eixo definido pelos valores globais da mediana (3,26;3,73) e para os atributos as médias globais.

Através da Figura 9 verifica-se como estão distribuídos na matriz de Importância vs Satisfação os 30 atributos em estudo e a média das respostas. Nota-se claramente quais os atributos em que a empresa apresenta bons resultados. São 14 atributos dos 30, com 6 das 7 variáveis latentes, presentes no quadrante B e não estão presentes variáveis da estratégia promocional (canais virtuais, promoções/congressos, descontos, cartão de pontos).

Verifica-se apenas uma variável no quadrante A: que se trata de serviços de manutenção grátis e este é um ponto a melhorar, por se tratar de um atributo de elevada importância e onde está evidente a insatisfação. Já se tinha verificado esta situação aquando da análise dos valores apresentados na Figura 8.

No quadrante C estão também 14 atributos. No entanto trata-se de uma baixa prioridade para empresa.

No quadrante D também se verifica apenas um atributo: trata-se de estratégias promocionais criativas para integração de canais virtuais como práticos e este está a ser um esforço supérfluo para a empresa.

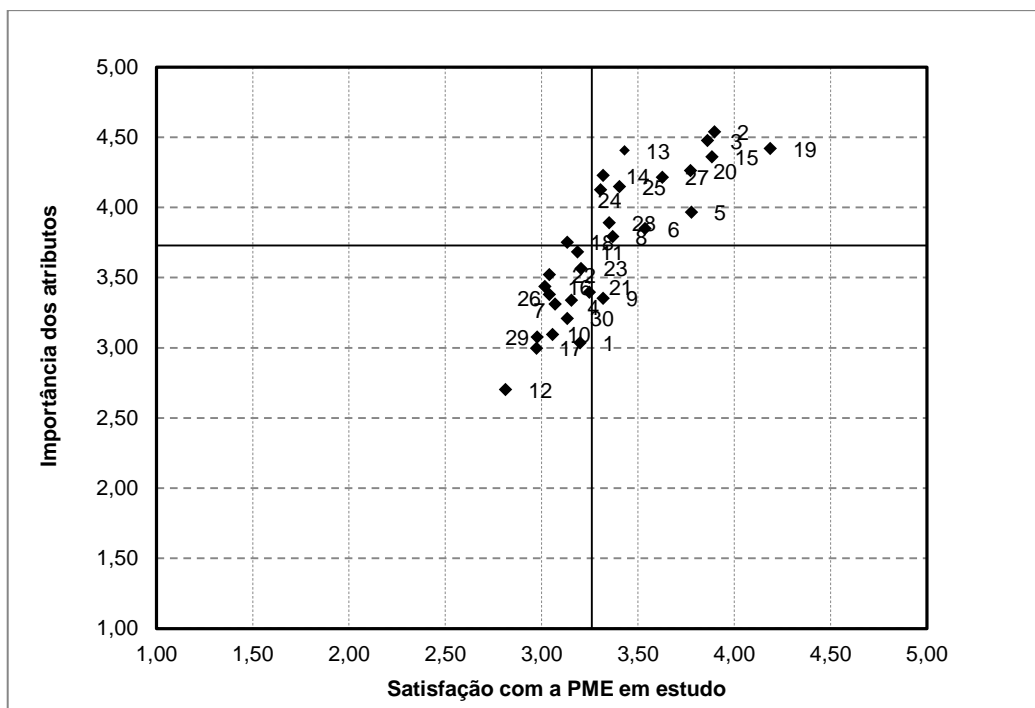


Figura 9 - Análise dos quadrantes para os atributos, para as médias globais com eixo nas medianas (3,26;3,73).

Agrupando os 30 atributos nos seus FCS propostos e apresentadas no questionário original e de forma análoga, aplica-se a matriz de Importância vs Satisfação para os seguintes FCS: Gestão Estratégica da empresa, Estratégia de Comodidade, Estratégia Promocional, Competitividade dos preços, Serviço Pós-venda de qualidade, Serviços de Sistemas de Informação, Imagem Corporativa.

Verifica-se que a estratégia promocional é o FCS considerado menos importante e curiosamente aquele que em termos satisfatórios menos agrada os clientes. Na análise da matriz de Importância vs Satisfação, verifica-se que os FCS posicionam-se maioritariamente no quadrante B - Continuar o bom trabalho, o que será um bom indicador para a empresa.

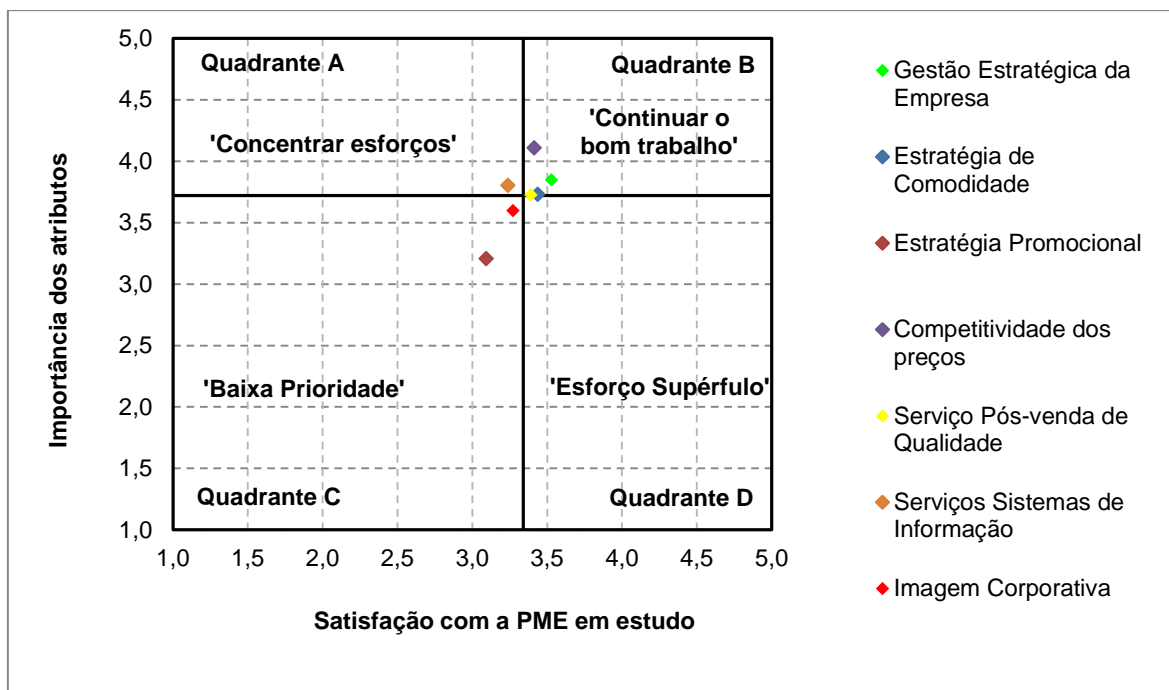


Figura 10 - Análise dos quadrantes para os FCS, com o eixo nas médias (3,34;3,72).

Mais uma vez torna-se indispensável fazer uma Análise dos Quadrantes tendo por base os valores globais da mediana, estes encontram-se representados na Figura 11 onde o eixo definido pelos valores globais da mediana (3,26;3,73) e para os FCS as médias globais.

Verifica-se que a empresa apresenta bons resultados para a Competitividade dos preços e para a Gestão estratégica da empresa (Figura 11).

Deve concentrar esforços no FCS de Serviço de Sistemas de informação, a estratégia promocional encontra-se no quadrante C que representa uma baixa prioridade e no quadrante D cai a Imagem corporativa.

É de salientar os Serviços Pós venda de Qualidade e Estratégia de Comodidade estão sobre o eixo entre o quadrante B e D.

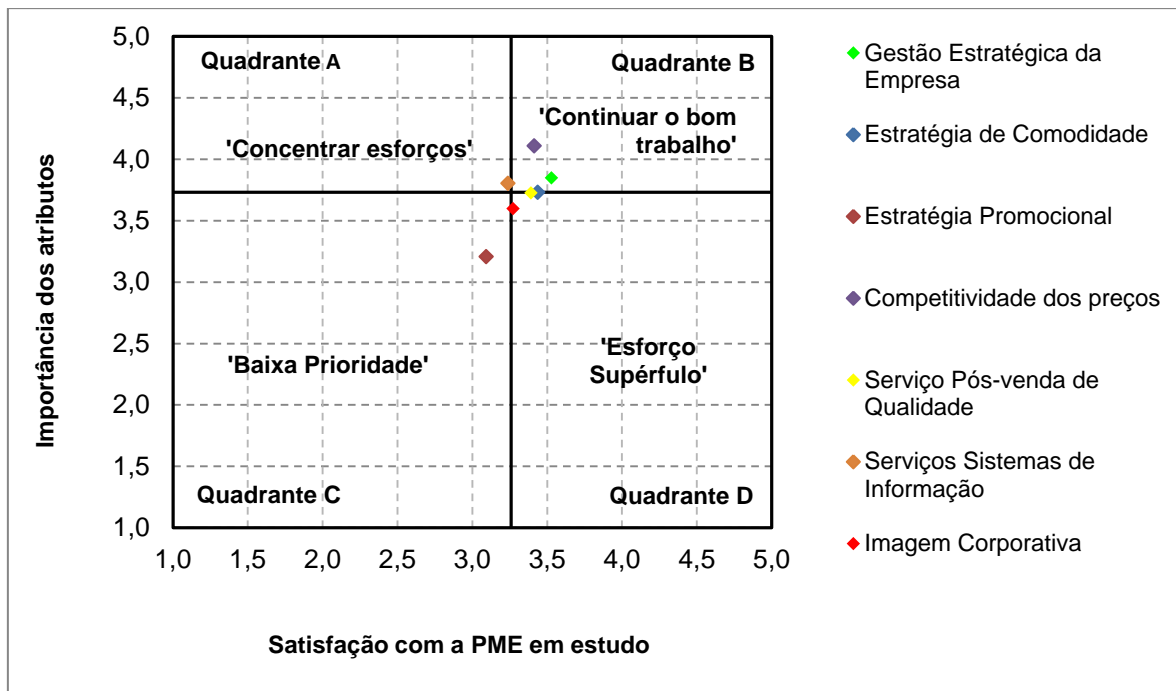


Figura 11 - Análise dos quadrantes para os FCS, com o eixo nas medianas (3,26;3,73).

3.3 - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA PARA IDENTIFICAR OS FCS QUE MAXIMIZAM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE DA FUTURLAB

Neste ponto pretende-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a empresa Futurlab, sob o ponto de vista dos seus clientes. Ou seja, pretende dar-se resposta ao principal objetivo do presente estudo empírico. Para tal, vai aplicar-se a Análise Fatorial Exploratória para ajudar a reconhecer esses FCS que maximizem a satisfação dos clientes.

Desta forma, para a aplicação da Análise Fatorial Exploratória, existe a necessidade de verificar a aplicabilidade da partindo-se da análise da medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

Analisando o valor de KMO, para a variável latente Importância, verifica-se a presença de um valor inferior a 0,5, considerando-se assim um valor inaceitável para prosseguir com a Análise Fatorial Exploratória. Porém, o valor de significância obtida para o teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 5% (nível de significância), pelo que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que as variáveis não são independentes, ou seja, encontram-se correlacionadas.

Uma vez que o KMO não apresentou resultados satisfatórios optou-se por não prosseguir com a Análise Fatorial Exploratória para a variável latente Importância.

Repetem-se as mesmas análises relativamente à variável latente Satisfação e verifica-se que o valor de KMO é de 0,519. Como se verifica a presença de um valor superior a 0,5 considera-se aceitável aplicar a Análise Fatorial Exploratória uma vez que o valor apresentado não é satisfatório, mas ainda é considerado aceitável. Analisando o teste de esfericidade de Bartlett e

uma vez que o mesmo apresenta um valor de prova inferior a 0,001 permite inferir que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que as variáveis não são independentes, ou seja, estão correlacionadas, assumindo um nível de significância de 5%.

De referir que se pretende com esta análise identificar os Fatores Críticos de Sucesso para a empresa Futurlab, que maximizem a satisfação dos seus clientes, pelo que se considera correto e aceitável trabalhar apenas com a variável latente Satisfação para perfilar tais FCS, sob o ponto de vista dos clientes.

Na análise de todos os pressupostos para aplicação da Análise Fatorial Exploratória verificou-se através da análise da medida de adequação amostral e da análise às comunalidades, que não havia necessidade de remover variáveis do questionário, pois todas elas apresentaram valores com um peso superior a 0,5.

Para a extração dos fatores optou-se pela escolha do método das componentes principais. No sentido de identificar o número de fatores recorreu-se ao Critério de *Pearson* onde resultaram 7 fatores com uma percentagem de variância acumulada de 75,45% da variância total.

Para facilitar a interpretação realizou-se uma rotação dos fatores segundo o método *Varimax* com o objetivo de extremar os valores dos pesos de modo a que cada variável se associe apenas a um fator.

Na Tabela 17, apresentam-se os resultados da Análise Fatorial Exploratória, onde se podem verificar os Fatores Críticos de Sucesso identificados para a empresa Futurlab, dando assim resposta ao principal objetivo deste estudo empírico.

Assim, o fator 1 explica 29,029% da estrutura dos dados. É o fator mais importante na explicação dos dados em análise. Os demais fatores têm relativamente menor importância em resumir as variáveis originais. O fator 2 explica 13,857% da variabilidade dos dados; o fator 3 corresponde a 7,796% de explicação; o fator 4 explica 7,601%; o fator 5 é responsável por cerca de 6,577% de explicação; o fator 6 explica 5,671% e por último o fator 7, que explica 4,922% da variância total.

Como medida de fiabilidade do agrupamento das variáveis, para cada fator, produziu-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Pode comprovar-se, através dos valores apresentados na tabela seguinte, que os fatores apresentam níveis de consistência interna entre o Razoável (fatores 3, 5, 6 e 7) e Bom para os fatores 1, 2 e 4 (Hill & Hill, 2009).

Tabela 15 - Fatores Críticos de Sucesso identificados para a Empresa Futurlab

FCS/Itens da Satisfação	Pesos	% Variância Explicada	Valores Próprios	Alfa de Cronbach	Comunalidades
Fator 1 - Estratégia de Preços e Serviços Grátis		29,029	8,709	0,899	
EP	Atividades intensas de promoção ou desconto	0,726			,710
CP	Produtos mais baratos e competitivos	0,637			,580
CP	Manutenção e acessórios baratos	0,749			,785
SQ	Serviços de manutenção grátis	0,831			,847
SQ	Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente	0,622			,785
SI	Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços	0,823			,782
SI	Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente	0,803			,865
Fator 2 - Fidelização		13,857	4,157	0,847	
EC	Comodidades únicas	0,59			,607
EC	Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada	0,495			,502
EP	Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais	0,692			,532
EP	Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento	0,847			,770
CP	Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato	0,571			,723
SQ	Serviço telefônico grátis 24 horas	0,787			,855
SQ	Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio	0,763			,829
Fator 3 - Imagem		7,796	2,339	0,786	
GE	Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes	0,669			,801
IC	Posição financeira saudável	0,765			,763
IC	Atividades sociais no seio da comunidade	0,774			,808
IC	Clarificação da Missão da empresa	0,836			,844
Fator 4 - Fornecimento e Stock		7,601	2,28	0,823	
GE	Fornecimento adequado dos produtos	0,605			,764
EC	Ter uma diversidade de produtos em stock.	0,798			,740
EC	Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado	0,777			,824
CP	Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação	0,676			,682
Fator 5 - Informação		6,577	1,973	0,773	
SQ	Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora	0,631			,789
SI	Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)	0,797			,790
SI	Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes	0,81			,809
Fator 6 - Logística		5,671	1,701	0,719	
GE	Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente	0,804			,763
SQ	Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente	0,653			,653
IC	Uma empresa com boa reputação e credível	0,713			,803
Fator 7 - Canais Virtuais		4,922	1,477	0,711	
GE	Elaboração de um canal virtual de distribuição	0,85			,818
EP	Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos	0,652			,813

É possível atribuir factos explicativos para os comportamentos, dada a natureza das variáveis que mais explicam cada um dos fatores.

Assim, no sentido de explicar a contribuição das variáveis para cada um dos Fatores Críticos de Sucesso identificados e tendo por base a tabela anterior, categorizaram-se os fatores encontrados de acordo com os atributos que os explicam, pelo que poder-se-á dizer:

- Fator 1: aparecem reunidas as variáveis relacionadas com estratégias promocionais, competitividade dos preços, serviços pós venda de qualidade e ainda com serviços de sistemas de informação e que se designou por **Estratégia de Preços e Serviços Grátis**;
- Fator 2: encontram-se agrupadas Estratégia de Comodidade, Estratégia Promocional, Competitividade dos preços e Serviço Pós-venda de qualidade. Assim identificou-se este fator por **Fidelização**;
- Fator 3: encontram-se agrupadas as variáveis relacionadas com Gestão Estratégica e a Imagem Corporativa denominando-se por **Imagem**;
- Fator 4: associa Gestão Estratégica, com Estratégica de Comodidade e Competitividade dos preços. Este fator designou-se de **Fornecimento e Stock**;
- Fator 5: agrupam-se as variáveis relacionadas com Serviços pós-venda de qualidade e Serviços de Sistemas e Informação. Pelo que este fator deu-se o nome de **Informação**;
- Fator 6: Encontram-se reunidas no sexto fator as variáveis relacionadas com a gestão Estratégica, Serviços pós-venda de qualidade e a imagem corporativa. Pelo que se designou por **Logística**;
- Fator 7: agrupam-se as variáveis relacionadas com a Gestão Estratégica e a Estratégia Promocional, a este fator atribuiu-se o nome de **Canais Virtuais**.

Na tabela seguinte, para uma melhor compreensão do agrupamento efetuado, apresenta-se um resumo dos diferentes fatores com os diferentes atributos que compõem cada Fator Crítico de Sucesso identificado para a empresa Futurlab.

Tabela 16 - Resumo dos atributos que explicam os FCS identificados para a empresa Futurlab.

Fator	Atributos	Fatores Críticos de Sucesso
Fator 1	<p>Atividades intensas de promoção ou desconto</p> <p>Produtos mais baratos e competitivos</p> <p>Manutenção e acessórios baratos</p> <p>Serviços de manutenção grátis</p> <p>Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente</p> <p>Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços</p> <p>Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente</p>	<i>Estratégia de Preços e Serviços Grátis</i>
Fator 2	<p>Comodidades únicas</p> <p>Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada</p> <p>Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais</p> <p>Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento</p> <p>Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato</p> <p>Serviço telefónico grátis 24 horas</p> <p>Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio</p>	<i>Fidelização</i>
Fator 3	<p>Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes</p> <p>Posição financeira saudável</p> <p>Atividades sociais no seio da comunidade</p> <p>Clarificação da Missão da empresa</p>	<i>Imagem</i>
Fator 4	<p>Fornecimento adequado dos produtos</p> <p>Ter uma diversidade de produtos em stock.</p> <p>Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado</p> <p>Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação</p>	<i>Fornecimento e Stock</i>
Fator 5	<p>Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora</p> <p>Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)</p> <p>Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes</p>	<i>Informação</i>
Fator 6	<p>Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente</p> <p>Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente</p> <p>Uma empresa com boa reputação e credível</p>	<i>Logística</i>
Fator 7	<p>Elaboração de um canal virtual de distribuição</p> <p>Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos</p>	<i>Canais Virtuais</i>

3.4 - VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tal como já foi referido um dos objetivos mais específicos deste trabalho assentaria em averiguar se os FCS, identificados no ponto anterior, maximizam a satisfação do cliente da Futurlab, pelo que se tinham estabelecido as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese de Investigação 1: Os clientes da Futurlab encontram-se Satisfeitos com o conjunto dos FCS identificados;

Hipótese de Investigação 2: Existe uma relação positiva entre os FCS e a Satisfação Global com a Futurlab.

Neste ponto pretende-se corroborar, estatisticamente, as hipóteses levantadas.

Assim, na tabela seguinte apresentam-se os valores totais para cada um dos FCS que maximizam a satisfação dos clientes da Futurlab. Pelos valores apresentados verifica-se que os valores máximos obtidos no estudo empírico encontram-se muito próximos dos valores máximos teóricos, considerando-se um resultado muito satisfatório para a empresa. Também, comparando os valores entre a média teórica e a média empírica obtida observa-se que esta registou um valor de 10,3022 pontos acima da média teórica o que se torna muito satisfatório para a empresa.

Também os valores registados para o desvio padrão para cada FCS apresentou valores baixos permitindo referir a quase ausência de variabilidade entre as respostas dadas pelos inquiridos.

Assim, os clientes encontram-se muito satisfeitos com os seguintes FCS: Estratégias de Preços e Serviços Grátis, com a fidelização e com a Imagem. Os fatores que oferecem menor satisfação foram os Canais Virtuais e a Logística.

Tabela 17 - Resumo estatístico para cada FCS que maximiza a Satisfação do cliente da Futurlab.

FCS para a Futurlab	Mínimo	Máximo	Máximo Possível	Média Teórica	Média Empírica	Desvio Padrão	Z-Score	Ranking
Estratégia de Preços e Serviços Grátis	12,00	35,00	35	21	23,5556	5,21312	0,490216	1
Fidelização	12,00	31,00	35	21	21,3422	3,70247	0,092431	2
Imagem	10,00	20,00	20	12	15,0978	2,58071	1,200361	3
Fornecimento e Stock	5,00	17,00	20	12	12,6622	2,05974	0,321507	4
Informação	7,00	14,00	15	9	11,6756	1,78950	1,495143	5
Logística	5,00	14,00	15	9	9,4933	1,95055	0,25292	6
Canais Virtuais	4,00	9,00	10	6	6,4756	1,23584	0,384803	7
Pontuação Total	66,00	125,00	150	90	100,3022	12,48561	0,825128	-

Ainda, tendo como base a média teórica de 90 pontos e aplicando o teste *t-Student* obteve-se um valor de teste de 12,377 (224 graus de liberdade) e um valor de prova inferior a 0,001, pelo que se pode dizer que a Hipótese de Investigação 1 foi corroborada, pois existem evidências estatísticas

suficientes para afirmar que a média é significativamente diferente de 90 pontos, assumindo um nível de significância de 5%.

Na tabela seguinte apresenta-se a escala da *Likert* utilizada no questionário aplicado em função de uma variável global que resulta da composição das 30 variáveis relativamente à Satisfação Global com os serviços prestados pela Futurlab. O que se pretende verificar com esta análise é uma avaliação global de respostas tendencialmente negativas ou positivas. Pela análise pode verificar-se que maioritariamente as respostas posicionam-se na categoria Satisfeito e no Muito Satisfeito 27,4% e 10,2%, respetivamente, no global 37,6 % contra 11,7% de Insatisfação. Porém existe uma percentagem de respostas que se posicionaram na categoria de Indiferença (50,7%). Este comportamento também se verifica quando se está a analisar a percentagem das respostas sobre o número de inquiridos.

Tabela 18 - Avaliação da Satisfação Global.

Escala de <i>Likert</i>	Respostas		% dos inquiridos
	n	%	
Muito Insatisfeito	117	1,7	52,0
Insatisfeito	673	10,0	299,1
Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito	3423	50,7	1521,3
Satisfeito	1849	27,4	821,8
Muito Satisfeito	688	10,2	305,8
Total	6750	100,0	3000,0

Passando agora para o posicionamento dos FCS identificados para a Futurlab na Análise dos Quadrantes, utilizando a Matriz da Importância vs Satisfação (Figura 12), pode observar-se que os fatores ficaram distribuídos em 2 quadrantes (quadrante B e quadrante C).

No quadrante B posicionaram-se os FCS Logística, Fornecimento e Stock e Estratégia de preços e serviços grátis. Estes registaram alta importância e satisfação na perceção dos clientes da Futurlab, pelo que são FCS que representam as oportunidades para ganhar ou manter vantagens competitivas no mercado onde a Futurlab opera. Estes Fatores são de extrema importância para os clientes e apresentam um bom desempenho, pelo que a Futurlab deverá continuar o bom trabalho refletido nos atributos que compõem estes Fatores.

O quadrante C, representado pela baixa importância e satisfação, contemplou os FCS Informação, Canais virtuais, Imagem e Fidelização; pelo que sendo eles de baixa prioridade não haverá a necessidade de concentrar esforços.

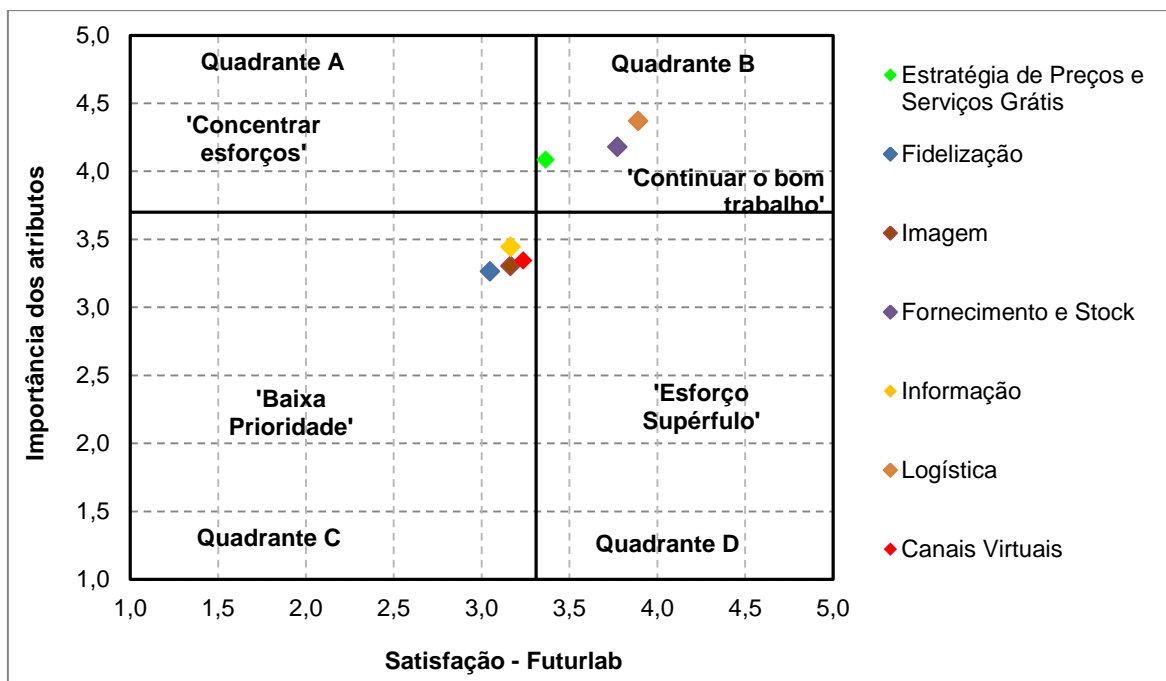


Figura 12 - Análise dos quadrantes, para as médias dos FCS, com o eixo nas medianas (3,26;3,73).

Segundo os valores apresentados e na opinião dos autores, deste trabalho de investigação, os administradores da Futurlab devem estabelecer prioridades e intervir nos atributos que compõem os fatores que se posicionaram no quadrante C, uma vez que estes FCS apresentam uma variância explicada de 33,152%.

De salientar que, já na anterior Análise da Importância vs Satisfação, utilizando-se os FCS do estudo dos autores Wu, Tang e Shyu (2009), tinha-se concluído que a Estratégia Promocional era um ponto de baixa satisfação e importância, facto que agora se comprova nestes fatores constituídos por variáveis da estratégia promocional.

No sentido de dar resposta à segunda hipótese de investigação procedeu-se a uma análise de intensidade entre os FCS da Futurlab e a Satisfação Global, ou seja, pretendeu descrever-se a magnitude e direção entre os FCS e a variável latente Satisfação Global. Aplicou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* uma vez que não se registou a violação do pressuposto da normalidade (Tabela 20).

Ao analisar as correlações, entre os Fatores e a pontuação total, pode afirmar-se que todos os Fatores se encontram correlacionados com a satisfação Global, para um nível de significância de 1 %. Isto é, apresentam uma relação positiva direta quer com a Satisfação Global quer entre eles, pelo que se valida a segunda hipótese de investigação.

Assim, os FCS que apresentaram um coeficiente de correlação elevado com a Satisfação Global foram: o Fator 1 - Estratégias de Preços e Serviços Grátis (0,803); o Fator 2 - Fidelização (0,704) e o Fator 4 - Fornecimento e Stock (0,701). Ou seja, apresentam uma relação forte, positiva, direta e estatisticamente significativa com a Satisfação Global. Por outro lado, embora estatisticamente

significativo, encontra-se o Fator 5 - Informação, em que a relação com a Satisfação Global é mais fraca, porém positiva e direta.

Entre FCS observa-se que os que se encontram mais correlacionados são: o Fator 1 - Estratégia de Preços e Serviços Grátis com o Fator 6 - Logística, apresentam um coeficiente de correlação de 0,537 e com o Fator 4 - Fornecimento e Stock (0,532); o que quer dizer que existe uma relação direta e positiva entre estes 3 Fatores e designam a força que os mantém unidos. Por sua vez o Fator 5 - Informação é o que apresenta menor correlação com o fator 3 - Imagem.

Tabela 19 - Correlação de (*Pearson*) entre os FCS da Futurlab e a Satisfação Global.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Satisfação Global
Estratégia de Preços e Serviços Grátis	1	,300	,319	,532	,198	,537	,264	,803
Fidelização		1	,413	,312	,461	,255	,412	,704
Imagem			1	,289	,141	,159	,260	,551
Fornecimento e Stock				1	,240	,461	,284	,701
Informação					1	,175	,319	,505
Logística						1	,308	,623
Canais Virtuais							1	,527
Satisfação Global								1

Após, toda esta análise apresentada e explicada anteriormente pode dizer-se que os principais objetivos desta investigação foram cumpridos bem como a corroboração das hipóteses de investigação.

3.5 - ANÁLISE DE CLUSTERS

No sentido de complementar o presente estudo empírico e para conhecer grupos homogêneos de clientes que dão relevância aos FCS da Futurlab optou-se por realizar uma análise classificatória, nomeadamente a Análise de *Clusters*, onde se vai dividir o conjunto inicial de casos -clientes da Futurlab- em vários subconjuntos - os *clusters*.

Aplicou-se a análise hierárquica de *clusters* utilizando a distância euclidiana entre os casos e o método de agregação do Vizinho mais afastado (*Complete Linkage*). Neste método após constituído o primeiro *cluster*, a distância deste aos restantes casos é a maior das distâncias de cada um dos elementos constituintes deste cluster a cada um dos restantes casos (Marôco, 2010).

Para definir o número ótimo de *clusters* a reter utilizou-se o critério do r^2 , com auxílio da ANOVA *One-Way*, bem como o gráfico da distância entre *clusters* relativizada e o r^2 . O critério do r^2 “é uma medida da variabilidade total que é retida em cada uma das soluções dos *clusters*” (Marôco, 2010, p. 567).

Trabalhou-se uma solução entre 2 e 8 *clusters*, pelo que após a aplicação do critério referido anteriormente optou-se por uma solução ótima de quatro *clusters*, que explica cerca de 39% da variabilidade total. Para ajudar a validar esta informação recorreu-se à representação gráfica da distância entre *clusters* relativizada e o coeficiente de determinação (Figura 13), chegando-se à conclusão que o número ótimo de *clusters* é de 4.

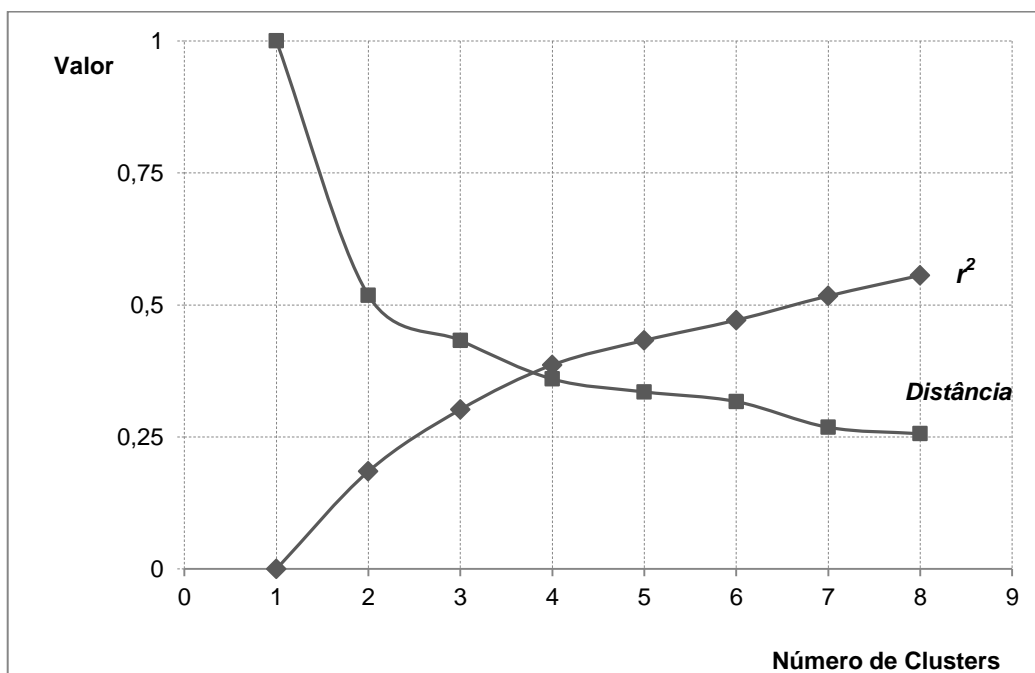


Figura 13 - Número ótimo de *Clusters*.

Tendo por base o agrupamento efetuado extraíram-se o número de empresas que se enquadram em cada *cluster* e que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 20 - Número de clientes da Futurlab, por *cluster*.

<i>Cluster 1</i>	49 clientes
<i>Cluster 2</i>	94 clientes
<i>Cluster 3</i>	69 clientes
<i>Cluster 4</i>	13 clientes

Após uma análise exaustiva da distribuição dos diferentes clientes pelos grupos homogêneos identificados, tendo por base cada um dos atributos a variável latente Importância, em estudo, bem como os Fatores Críticos de Sucesso identificados, conseguiu classificar-se cada *cluster* extraído. Assim, para a sua classificação teve-se em conta cada um dos FCS sendo que quando o mesmo ficasse atribuído a um *cluster*, este não poderia ser repetido nas análises seguintes.

Neste enquadramento, em seguida apresentam-se os resultados obtidos:

- **Análise do *Cluster 1* - Importância para a Informação e Fidelização**

Este *cluster* é composto por 49 clientes, sendo que dos responsáveis/gestores 17 são do sexo masculino e 32 do feminino, na sua maioria têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, e são maioritariamente Licenciados e Mestres. Trata-se de clientes que são técnicos de laboratório e Bolseiros de investigação. As empresas são de Ensino e/ou Investigação e Laboratórios Externos, localizadas na zona Centro e Lisboa/Tejo.

- **Análise do *Cluster 2* - Importância para a Imagem**

Este *cluster* é composto por 94 clientes. Dos responsáveis/gestores que responderam ao questionário 34 são do sexo masculino e 60 do feminino, na sua maioria têm idades compreendidas entre os 31 e os 50 anos, e são maioritariamente Licenciados, Mestres e Doutores. Trata-se de um conjunto de clientes que são técnicos de laboratório, técnicos de compras e diretores de laboratório. As empresas são indústrias alimentares, Farmacêuticas, e Ensino e/ou investigação, localizadas na zona Centro e Lisboa/Tejo e Porto e Norte.

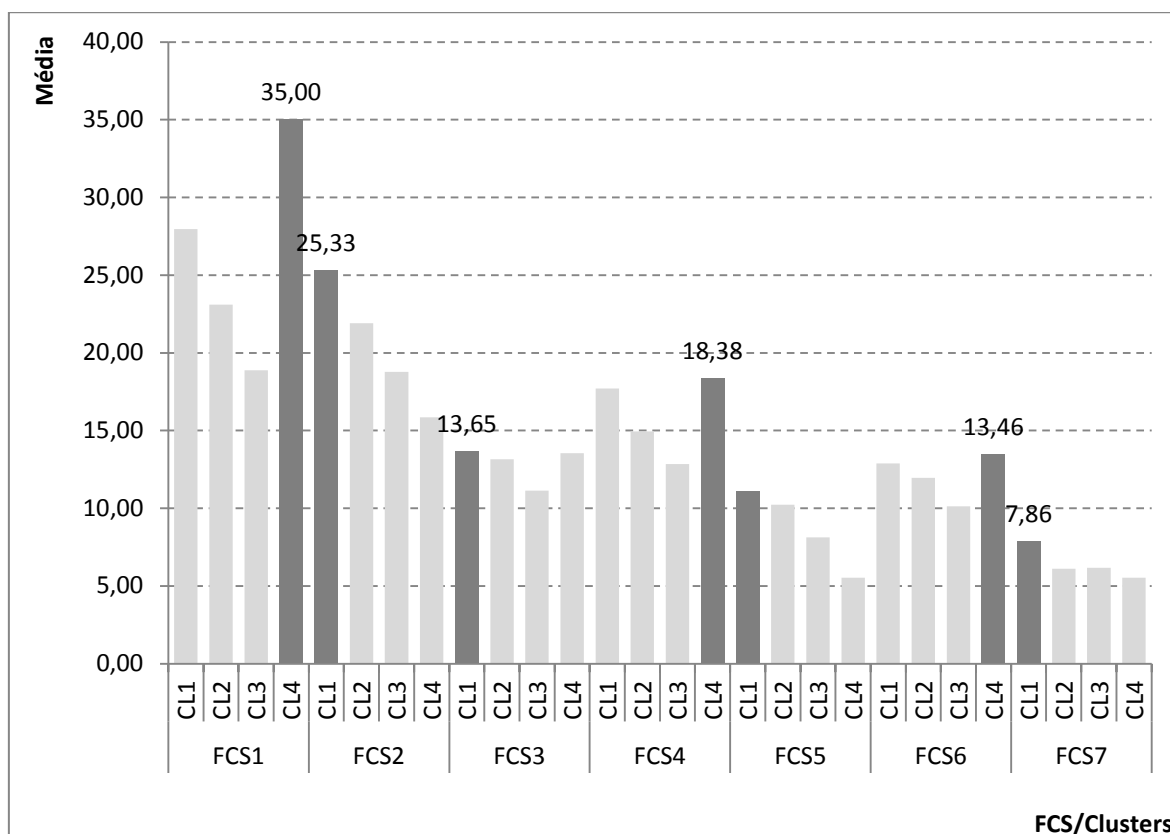
- **Análise do *Cluster 3* - Importância para o Fornecimento e Stock e para os Canais Virtuais**

Este *cluster* é composto por 69 clientes, sendo que dos responsáveis/gestores 33 são do sexo masculino e 36 do feminino, na sua maioria têm idades entre os 31 e os 50 anos, e são maioritariamente Licenciados e Mestres e Doutores. Trata-se de indivíduos que são técnicos de laboratório, docentes e técnicos de compras. As empresas são Laboratório Externos e de Ensino e/ou investigação, localizadas na zona Lisboa/Tejo e Porto e Norte.

- **Análise do *Cluster 4* - Importância para a Estratégia de Preços e Serviços Grátis Logística**

Este *cluster* é composto por 13 clientes. Destes, 4 responsáveis/gestores são do sexo masculino e 9 do feminino, na sua maioria têm uma faixa etária compreendida entre os 26 e os 55 anos, e são maioritariamente Mestres. Trata-se de indivíduos que são Bolseiros de investigação e Docentes. As empresas são Ensino e/ou investigação localizadas na zona Lisboa/Tejo.

No sentido de analisar qual a importância que cada *cluster* atribuía aos Fatores Críticos de Sucesso identificados para a Futurlab, produziu-se a figura seguinte. Assim, calculou-se a média das pontuações obtidas para cada FCS tendo por base a dimensão Importância, por *cluster*.



Nota: CL1 - Cluster 1; CL2 - Cluster 2; CL3 - Cluster 3; CL4 - Cluster 4. FCS1 - Estratégia de Preços e Serviços Grátis; FCS2 - Fidelização; FCS3 - Imagem; FCS4 - Fornecimento e Stock; FCS5 - Informação; FCS6 -Logística; FCS7 - Canais Virtuais.

Figura 14 - Resumo da média dos clusters para cada FCS da Futurlab.

Da análise aos valores e informação refletida na figura anterior e tendo por base o grau de importância atribuída a cada FCS pode concluir-se o seguinte:

- Para o FCS 1 - Estratégia de Preços e Serviços Grátis, foi o *cluster* 4 o grupo que apresentou a média mais elevada, levando a considerar que atribuiu capital importância a este fator;
- Para o FCS 2 - Fidelização, foi o *cluster* 1 que atribuiu especial importância;
- Para o FCS 3 - Imagem, o *cluster* 1 registou a média de importância mais elevada dos *clusters*, seguindo-se o *cluster* 4 e o *Cluster* 2;

- Para o FCS 4 - Fornecimento e Stock, o *cluster* 4 apresentou a média de importância mais elevada, seguindo-se o *cluster* 1 e o *cluster* 2 é o que aparece em terceiro lugar;
- Para o FCS 5 - Informação, os *clusters* que registaram médias mais elevadas foi o *cluster* 1, seguido dos *clusters* 2 e 3;
- Para o FCS 6 - Logística, foi o *cluster* 4 que apresentou uma média de importância mais elevada, seguindo-se os *clusters* 1 e 2;
- Para o FCS 7 - Canais Virtuais, os *clusters* que registaram médias mais elevadas foi o *cluster* 1, seguido dos *clusters* 3 e 2.

Desta análise pode concluir-se que os FCS Estratégia de Preços e Serviços Grátis, Fidelização, Fornecimento e Stock, e Imagem são os que as empresas atribuem especial importância; tal como já se tinha referido em análises anteriores. Por outro lado, aqueles FCS que apresentaram médias mais baixa quanto à sua importância foram a Informação, Logística e Canais Virtuais.

Cabe ainda sublinhar que os *Clusters* 1 e 4 são os que registam valores mais elevados para cada um dos FCS. Com base nestes valores pode dizer-se que este grupo de clientes técnicos de laboratório e Bolseiros de investigação serão mais exigentes com os serviços prestados.

CONCLUSÃO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Este trabalho teve por objetivo identificar Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de estratégias que maximizem a satisfação dos clientes da empresa Futurlab - Material de Laboratório Lda., sediada em Lisboa.

Com este trabalho pretendeu analisar-se a Satisfação e a Importância atribuída pelos clientes da empresa, identificar as dimensões relacionadas com a qualidade dos serviços prestados que influenciam a satisfação e naturalmente uma visualização da capacidade desta empresa para atrair e reter os seus os clientes.

Para isso, a amostra foi constituída por 225 clientes responsáveis/gestores das empresas que representavam, correspondendo a 21% da população, dos quais 39% eram do sexo masculino e 61% do sexo feminino. A idade dos clientes inquiridos encontrava-se compreendida entre os 19 anos e superior a 56 anos, onde 53,3% eram licenciados. Maioritariamente (58,2%) as empresas encontravam-se sediadas na zona de Lisboa e Tejo e das quais 23,6% eram de ensino/investigação.

Da investigação desenvolvida e analisando na matriz Importância vs Satisfação com o total de variáveis iniciais do inquérito por questionário proposto aos clientes, verificou-se que têm de concentrar-se esforços no sentido de melhorar os serviços de manutenção grátis, trata-se de um atributo de elevada importância e onde está evidente a insatisfação. A Futurlab deveria apostar em reformular as estratégias promocionais criativas para integração de canais virtuais como práticos, está a ser um esforço supérfluo para a empresa, apresenta uma baixa importância apesar da satisfação dos clientes.

Esta teoria foi comprovada com a análise às variáveis latentes iniciais e nas quais o inquérito por questionário proposto aos clientes estava dividido, em que se conclui que há bons resultados para a competitividade dos preços e para a gestão estratégica, aconselham-se melhorias ao nível dos

Serviços Pós venda de qualidade. Deve ter-se um especial cuidado e concentrar esforços no atributo de Serviço de Sistemas de informação. É aconselhado reformular as estratégias promocionais, e considera-se que a Imagem corporativa é um esforço desnecessário.

Para avaliar quais as dimensões mais utilizadas pelos clientes, quer na avaliação da importância de certos atributos que uma empresa do ramo deve possuir, quer na avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Futurlab, procedeu-se à identificação dos Fatores Críticos de Sucesso utilizando a Análise Fatorial Exploratória e posteriormente analisou-se o grau de satisfação dos clientes da Futurlab, aplicando a Matriz da Importância vs Satisfação, aos Fatores Críticos de Sucesso identificados. Assim, verificou-se que é de manter o bom trabalho na Estratégia de Preços e Serviços grátis, Fornecimento e Stock e Logística e que se deve reformular as estratégias de Fidelização, Imagem, Informação e Canais virtuais, uma vez que não estão a ser fatores considerados importantes, e dessa forma a Futurlab deverá redefinir esses fatores de forma a torná-los importantes e melhorar a sua satisfação.

Pela Análise de *Clusters* identificaram-se 4 *Clusters* de acordo com a importância atribuída aos Fatores Críticos de Sucesso, a saber: *Cluster 1* - Importância para a Informação e Fidelização; *Cluster 2* - Importância para a Imagem; *Cluster 3* - Importância para o Fornecimento e Stock e para os Canais Virtuais; *Cluster 4* - Importância para a Estratégia de Preços e Serviços Grátis Logística.

De um modo geral, os clientes estão satisfeitos com o desempenho da Futurlab e esta possui todas as condições necessárias para oferecer serviços de qualidade, de modo a atrair novos clientes e a reter os seus atuais. Clientes Satisfeitos contribuem para a fidelização à empresa mantendo-se na empresa para compras futuras.

Para finalizar nesta análise, foi propósito verificar, se relativamente à Satisfação Global e Importância Global, existiam diferenças entre os clientes do sexo feminino e masculino, por faixa etária, por habilitações literárias, por cargo ocupado na empresa, por tipo de empresa, por resultado líquido, por frequência das visitas e por localização da empresa. Pela utilização dos testes paramétricos e não paramétricos concluiu-se a existência de evidências estatísticas suficientes para afirmar que pelo menos uma das distribuições para a Satisfação Global nos grupos da variável idade e cargo ocupado é diferente, acontecendo o mesmo para a Importância Global. O tipo de empresa ou sector de atividade e a variável localização da empresa produzem um efeito diferenciado face à Satisfação Global. Para as variáveis localização da empresa, habilitações literárias, resultado líquido, frequência das visitas, sexo não existem diferenças estatisticamente significativas nas respostas em relação à Satisfação Global e à Importância Global.

Assim, por toda a análise efetuada corroboraram-se as hipóteses de investigação. Isto é, os clientes encontram-se globalmente satisfeitos com os Fatores Críticos de Sucesso identificados para a empresa Futurlab e as correlações, entre os Fatores e a pontuação total, apresentam uma relação positiva direta quer com a Satisfação Global quer entre eles, assumindo um nível de significância de 5%.

A presente investigação apresenta um contributo importante pois permitiu identificar o nível de satisfação dos clientes da Futurlab, nunca analisada até ao momento e possibilitou ainda identificar os atributos e as dimensões relacionadas com a qualidade dos serviços prestados que influenciam a satisfação dos clientes e uma visualização da capacidade da empresa para atrair, manter e fidelizar os seus clientes.

Deste modo, o presente trabalho de investigação contribuiu também para que fossem identificados os Fatores Críticos de Sucesso que carecem de intervenção por parte dos gestores da Futurlab e salientar que devem estabelecer prioridades e intervir na Fidelização, Imagem, Informação e Canais virtuais. Segundo a opinião dos autores deste trabalho de investigação, a imagem é muito importante para a empresa, uma vez que a aparência é o primeiro contacto que os clientes têm com a empresa, pelo que se torna fundamental que a rede de vendas e a imagem corporativa da empresa supere as expectativas dos clientes, de forma a reter os clientes e conquistar novos. Assim, este serviço necessita de uma intervenção por parte dos órgãos de gestão da Futurlab.

Como qualquer estudo este não foi alheio a limitações, pois os resultados do mesmo podem de alguma forma estar enviesados, devido à extensão do questionário, 30 variáveis para Importância mais 30 variáveis para Satisfação, provocando o efeito repetitivo nas respostas. Acredita-se que não, pelo fato dos valores apresentados para a consistência interna registada pelo *Alpha de Cronbach* serem elevados. Ainda assim, o questionário foi aplicado num contexto de crise que assola Portugal, pelo que o sentimento e o comportamento dos clientes podem refletir-se numa atitude mais negativa para a empresa em estudo.

De seguida apresentam-se as futuras linhas de investigação:

- monitorizar os Fatores Críticos de Sucesso identificados, bem como aplicar o questionário num contexto mais favorável para o meio envolvente da Futurlab, pois pretende-se que o negócio floresça e os objetivos da empresa sejam alcançados;
- tendo-se verificado que a empresa sente a necessidade de prestar um serviço de qualidade que lhe possibilite atrair e reter clientes, então a sensibilização para a Qualidade por parte das empresas do mesmo ramo de negócio acarreta a necessidade da respetiva avaliação, o que pressupõe a adoção de instrumentos de medição;
- para validar a análise de *Clusters*, seria interessante realizar uma análise de trajetórias (*Path Analysis*), no sentido de perceber a relação entre as variáveis latentes e os Fatores Críticos de Sucesso identificados. Esta análise já foi efetuada pelos autores deste estudo, mas apesar de apresentar valores satisfatórios em diversos parâmetros de avaliação, a análise foi aceite mas o modelo necessitava de ser melhorado, pelo que se sugere o melhoramento do mesmo.

Pode, finalmente, concluir-se que, neste campo, são muitas as oportunidades para futuras investigações uma vez que se trata de uma área de investigação muito vasta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for Importance-Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115-121.
- Aktas, A., Aksu, A., & Çizel, B. (2007). Destination choice: An Important - Satisfaction Analysis. *Quality & Quality*, 41, 265-273.
- Atamer, T., & Calori, R. (1993). *Diagnostic et décisions stratégiques*. 1ª edição, Paris: Dunod.
- Bailey, S. (1987). *Using the Critical Success Factor Method to Develop a Strategic Managerial Action Plan*. Master's Thesis, M.I.T., Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Baxter, J. (1983). Managers: What's Critical to Your Success?, *Iron Age*, 226 (5), 37-39.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestión*. 1ª edição. Paris: Presses Universitaires de France.
- Boynton, A., & Zmud, R. (1984). An assessment of critical success factors. *Management Review*, 25 (4), 17-27.
- Caralli, R. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Pittsburgh
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Costa, B. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad en las Empresas Portuguesas: Implantación, Impacto y Rendimiento*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação.
- Drucker, P. (1967) *The Effective Executive*. New York: E.P. Dutton.
- Forster, N., & Rockart, J. (1989). *Critical Success Factors: An Annotated Bibliography*. Working Paper n.º 191. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.

- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. 12ª edição, Lisboa: Verbo.
- Garrette, B. (1993). *Stratégie, structure, décision, identité: politique générale d'entreprise*. 2ª edição, Paris: Interedition.
- Gomes, P. (2004). *A Evolução do Conceito de Qualidade: dos Bens Manufaturados aos Serviços de Informação*, Cadernos BAD 2, 6-18
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts (The West Series in Business Policy and planning)*. West Publishing Company.
- Koenig G, (1990). *Management Stratégique: Vision, manoeuvres et tactiques*. Paris: Nathan.
- Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17, 23-32.
- Lynch, J., Carver, R., & Virgo, J. (1996). Quadrant analysis as a strategic planning technique in curriculum development and program marketing. *Journal of Marketing for Higher Education*, 7 (2), 17-32.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter. O essencial sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade*. Centro Atlântico. Portugal
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: Report Numbers.
- Martilla, J., & James, J. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 77-79.
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. (2003). Importance-performance analysis Revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 23 (2), 112-129.
- Neves, J. (2003). *Gerir a cultura organizacional: do conteúdo ao processo*. In Lima, L., Castro, P.; & Garrido, M. (eds), *Temas e debates em psicologia social*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Oliveira, O. (2006). *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*. São Paulo Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- Paladini, E. (2000). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. Atlas: São Paulo.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. (7ª. Edição). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 96608, 59-78.

- Quintella, H., Rocha, H., & Alves, M. (2005). Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. *Revista Produção*, 15 (3), 334-346.
- Ribeiro, A. (2009). *Conceitos e Princípios de Qualidade*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Rigopoulou, I., Chaniotakis, I., Lympelopoulos, C., & Siomkos, G. (2008). After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances. *Managing Service Quality*, 18 (5), 512-527.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57, 81-83.
- Silva, F., & Fernandes, P. (2010). *Using Importance-Performance Analysis in Evaluating of Higher Education: A Case Study*. ICEMT 2010 International Conference on Education and Management Technology. IEEE. 121-123.
- Skogland, I., & Siguaw, J. (2004). Are Your Satisfied Customers Loyal?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 45 (3), 221-234.
- Verstraete, T. (2000). *Essai de Conceptualisation de la Notion de Facteur Clé de Succès et de Facteur Stratégique de Risque*. CLAEÉE - Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, URA. CNRS 936.
- Waal, A., & Gerritsen-Medema, G. (2006). Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality - Maastricht School of Management, Netherlands. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (1), 26-39.
- Wu, H., Tang, T., Shyu, W. (2009) A case of applying importance-performance analysis in identifying key success factors to develop marketing strategies. *Quality & Quantity*, 44 (6), 1207-1218.

**ANEXO I - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E
RESPECTIVA AUTORIZAÇÃO**

Exma. Sr.^a Sócia-Gerente da empresa
FuturlabLda

Na qualidade de aluno do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas – lecionado pelo Instituto Politécnico de Bragança, no âmbito da APNOR, dirijo-me a vossa Ex.^a com o propósito de solicitar permissão para proceder à realização de um inquérito aos clientes da Futurlab.

A dissertação versa o tema “identificação de fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de estratégias que maximizem a satisfação do cliente” pretendendo-se estudar o grau de importância no desenvolvimento de fatores críticos de marketing e associar à satisfação dos clientes com as estratégias adotadas pela empresa, fazendo assim um estudo do desempenho da Futurlab. Face ao objetivo proposto pelo trabalho é necessário, para a sua prossecução, a obtenção de informação estatística individual referente à população alvo do estudo. Tal informação só pode ser obtida através de inquéritos diretos aos clientes.

O questionário, que pretendo aplicar, é anónimo e de resposta voluntária não existindo qualquer tipo de identificação ou de ligação entre o respondente e os dados recolhidos.

Agradecendo, desde já, toda a atenção que puder ser dispensada à minha solicitação coloco os resultados e conclusões constantes do trabalho de investigação, que me proponho realizar, à disposição da empresa. Fico também à disposição da empresa para qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Bragança, 14 de Março de 2011

Helder Pires Ferreira

ANEXO II - DECLARAÇÃO DA ACEITAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA DESTE ESTUDO E VERACIDADE DO ESTUDO EM CAUSA APLICADO AOS CLIENTES



DECLARAÇÃO

A empresa FUTURLAB – Material de Laboratório declara para os devidos efeitos que o ex-comercial desta empresa Helder Pires Ferreira, no âmbito do Mestrado em Gestão das organizações, que está a frequentar, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Bragança (IPB), está a realizar um trabalho de investigação que tem como objetivo analisar o grau de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados pela Futurlab.

Assim e perante a necessidade da recolha de opiniões, sobre o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pela FUTURLAB, solicitamos a vossa colaboração no preenchimento do questionário que foi enviado.

Sem mais de momento, antecipadamente agradecemos a vossa colaboração.

ANABELA ROCHA PONTES

FUTURLAB
Material de Laboratório, Lda.
A Gerência

ANEXO III - QUESTIONÁRIO



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA
MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

RAMO DE GESTÃO DE EMPRESAS

Sou aluno do curso de Mestrado em Gestão das organizações na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Bragança (IPB), ministrado no âmbito da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR).

No âmbito da Dissertação de Mestrado estou a realizar um trabalho de investigação que tem como objetivo analisar o grau de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados pela Futurlab. Assim e perante a necessidade da recolha de opiniões, sobre o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pela empresa acima referida, peço a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

As respostas serão anónimas e confidenciais, pelo que agradecemos que não seja fornecido mais nenhum dado para além dos solicitados de forma a manter o anonimato e a confidencialidade.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

I. “Análise da importância no desenvolvimento de estratégias de Marketing para a empresa Futurlab”

No sentido de analisar a importância que atribui relativamente aos serviços prestados pela empresa Futurlab, solicita-se que responda às seguintes questões, assinalando com um círculo a sua opção, considerando a seguinte escala:

1=Nada Importante; 2=Pouco Importante; 3=Relativamente Importante; 4=Muito Importante; 5=Extremamente Importante

GESTÃO ESTRATÉGIA DA EMPRESA						
1	Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes	1	2	3	4	5
2	Fornecimento adequado dos produtos	1	2	3	4	5
3	Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente	1	2	3	4	5
4	Elaboração de um canal virtual de distribuição	1	2	3	4	5
ESTRATÉGIA DE COMODIDADE						
5	Ter uma diversidade de produtos em stock.	1	2	3	4	5
6	Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado	1	2	3	4	5
7	Comodidades únicas	1	2	3	4	5
8	Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada	1	2	3	4	5
ESTRATÉGIA PROMOCIONAL						
9	Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos	1	2	3	4	5
10	Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais	1	2	3	4	5
11	Atividades intensas de promoção ou desconto	1	2	3	4	5
12	Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento	1	2	3	4	5
COMPETITIVIDADE DOS PREÇOS						
13	Produtos mais baratos e competitivos	1	2	3	4	5
14	Manutenção e acessórios baratos	1	2	3	4	5
15	Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação	1	2	3	4	5
16	Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato	1	2	3	4	5
SERVIÇOS PÓS-VENDA DE QUALIDADE						
17	Serviço telefónico grátis 24 horas	1	2	3	4	5
18	Serviços de manutenção grátis	1	2	3	4	5
19	Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente	1	2	3	4	5
20	Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente	1	2	3	4	5
21	Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora	1	2	3	4	5
22	Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio	1	2	3	4	5
SERVIÇOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO						
23	Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)	1	2	3	4	5
24	Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços	1	2	3	4	5
25	Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente	1	2	3	4	5
26	Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes	1	2	3	4	5
IMAGEM CORPORATIVA						
27	Uma empresa com boa reputação e credível	1	2	3	4	5
28	Posição financeira saudável	1	2	3	4	5
29	Atividades sociais no seio da comunidade	1	2	3	4	5
30	Clarificação da Missão da empresa	1	2	3	4	5

II. “Análise do grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pela empresa Futurlab”

No sentido de analisar o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pela empresa Futurlab, solicita-se que responda às seguintes questões, assinalando com um círculo a sua opção, considerando a seguinte escala:

1=Muito Insatisfeito; **2**=Insatisfeito; **3**=Nem Insatisfeito Nem Satisfeito; **4**=Satisfeito; **5**=Muito Satisfeito

GESTÃO ESTRATÉGIA DA EMPRESA						
1	Armazém/loja adequada perto de áreas das instalações dos clientes	1	2	3	4	5
2	Fornecimento adequado dos produtos	1	2	3	4	5
3	Ter uma logística de distribuição precisa e eficiente	1	2	3	4	5
4	Elaboração de um canal virtual de distribuição	1	2	3	4	5
ESTRATÉGIA DE COMODIDADE						
5	Ter uma diversidade de produtos em stock	1	2	3	4	5
6	Rápida substituição de produtos e colocação de novos produtos no mercado	1	2	3	4	5
7	Comodidades únicas	1	2	3	4	5
8	Ter uma exposição e distribuição de produtos organizada e bem apresentada	1	2	3	4	5
ESTRATÉGIA PROMOCIONAL						
9	Estratégias promocionais criativas para integração tanto de canais virtuais como práticos	1	2	3	4	5
10	Atividades de promoção para congressos/seminários ocasionais	1	2	3	4	5
11	Atividades intensas de promoção ou desconto	1	2	3	4	5
12	Um sistema de cartões de membros com uma adesão grátis ou de baixo rendimento	1	2	3	4	5
COMPETITIVIDADE DOS PREÇOS						
13	Produtos mais baratos e competitivos	1	2	3	4	5
14	Manutenção e acessórios baratos	1	2	3	4	5
15	Orçamentos de interpretação fácil e com toda a informação	1	2	3	4	5
16	Garantia de reembolso garantido se encontrado mais barato	1	2	3	4	5
SERVIÇOS PÓS-VENDA DE QUALIDADE						
17	Serviço telefónico grátis 24 horas	1	2	3	4	5
18	Serviços de manutenção grátis	1	2	3	4	5
19	Serviços de entrega nas instalações da empresa cliente	1	2	3	4	5
20	Serviços de instalação nas instalações da empresa cliente	1	2	3	4	5
21	Acesso fácil à informação das atividades da empresa fornecedora/distribuidora	1	2	3	4	5
22	Produtos de manutenção para o serviço de entrega ao domicílio	1	2	3	4	5
SERVIÇOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO						
23	Conselhos profissionais <i>on-line</i> (Consultadoria <i>on-line</i>)	1	2	3	4	5
24	Disponibilização de serviços <i>on-line</i> tais como apresentação de produtos e pesquisa de preços	1	2	3	4	5
25	Serviços <i>on-line</i> de uso fácil e conveniente	1	2	3	4	5
26	Ligações de sugestões e de conservação de informação dos clientes	1	2	3	4	5
IMAGEM CORPORATIVA						
27	Uma empresa com boa reputação e credível	1	2	3	4	5
28	Posição financeira saudável	1	2	3	4	5
29	Atividades sociais no seio da comunidade	1	2	3	4	5
30	Clarificação da Missão da empresa	1	2	3	4	5

III. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

Por favor responda às seguintes questões assinalando com X a sua opção na zona sombreada.

1	Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>		
2	Idade	Inferior a 18 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 19 e 25 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 26 e 30 anos	<input type="checkbox"/>
		Entre 31 e 35 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 36 e 40 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 41 e 45 anos	<input type="checkbox"/>
		Entre 46 e 50 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 51 e 55 anos	<input type="checkbox"/>	Superior a 56 anos	<input type="checkbox"/>
		Outras	<input type="checkbox"/>				
3	Habilitações Literárias	Ensino Primário	<input type="checkbox"/>	Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
		Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>
		Outras	<input type="checkbox"/>				
4	Cargo que ocupa na empresa	_____					
5	Tido de empresa ou sector de atividade	Industria farmacêutica	<input type="checkbox"/>	Controlo industrial	<input type="checkbox"/>	Laboratórios de criopreservação	<input type="checkbox"/>
		Indústria alimentar	<input type="checkbox"/>	Laboratórios externos de análises (águas, alimentos, ...)	<input type="checkbox"/>	outros	<input type="checkbox"/>
		Ensino / investigação	<input type="checkbox"/>	Qual	_____		
6	Indique o número de colaboradores/funcionários da empresa	_____					
7	Resultado Líquido (€)	Inferior a 25.000	<input type="checkbox"/>	25.001 e 35.000	<input type="checkbox"/>	35.001 e 45.000	<input type="checkbox"/>
		45.001 e 55.000	<input type="checkbox"/>	Superior a 55.001	<input type="checkbox"/>		
8	Frequência das visitas de comerciais	Semanalmente	<input type="checkbox"/>	Mensalmente	<input type="checkbox"/>		
		Quinzenalmente	<input type="checkbox"/>	Superior a um mês	<input type="checkbox"/>		
9	Localização da empresa	_____ Concelho: _____					

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

"