

Satisfação dos clientes e performance organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria

Customer satisfaction and organisational performance: a case study in a consulting company

Nuno S. Andreza¹, Amélia M. M. Pires²[0000-0003-4312-3820],

Paula Odete Fernandes²[0000-0001-8714-4901],

39409@alunos.ipb.pt, amelia@ipb.pt, pof@ipb.pt

¹ Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

² UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

Resumo: O conhecimento da empresa do ponto de vista dos seus clientes está relacionado com o seu desempenho efetivo, pelo que em ambiente económico adverso, ganha uma importância relativa maior. Neste contexto, a adoção de estratégias ao nível da gestão operacional, orientadas para os clientes e para a sua satisfação, apresentam-se como um fator crítico de sucesso capaz de apoiar no crescimento das empresas, pelo que foi neste âmbito que se definiu como objetivo analisar a satisfação dos clientes e o desempenho organizacional com recurso a um estudo de caso. Em termos metodológicos aplicou-se a Matriz “Importância-Desempenho”, ferramenta que permite identificar atributos que requerem maior preocupação para se intervir estrategicamente nesse sentido. A informação obtida acerca da perceção dos clientes foi recolhida com recurso a um inquérito por questionário, com base numa amostra de 105 observações, e tratada com métodos e técnicas estatísticas, com ênfase nos dados de natureza descritiva e quantitativa. A construção do modelo de análise permitiu verificar que, globalmente, os clientes se encontram satisfeitos com os serviços prestados pela empresa, na medida em que a maior parte dos atributos estão localizados no quadrante B, ‘Continuar o bom trabalho’, ainda que os resultados permitem destacar que a empresa deve apostar mais na variável “atendimento” e melhorar as variáveis “profissionalismo no atendimento” e “facilidade em contactar o interlocutor do processo”. No que respeita à variável “serviços”, deverá orientar esforços para melhorar a “rapidez na resposta aos clientes” e atingir “regras e procedimentos simples”. Complementarmente foi analisada a performance e os indicadores estudados apontam para resultados satisfatórios e com tendência positiva.

Palavras-Chave: Clientes, Satisfação, Performance, Análise Importância-Desempenho.

Abstract: Knowledge of the company from the point of view of its customers is related to its effective performance, so in an adverse economic environment, it gains greater relative importance. In this context, the adoption of strategies at the level of operational management, oriented towards customers and their satisfaction, are presented as a critical success factor capable of supporting the growth of companies, which is why it was in this context that the objective was defined analyse customer satisfaction and organisational performance using a case study. In methodological terms, the “Importance-Performance” Matrix was applied, a tool that allows identifying attributes that require greater concern to intervene strategically in this regard. The information about the customers' perception was collected using a questionnaire survey, based on a sample of 105 observations, and treated with statistical methods and techniques, with focus on data of a descriptive and quantitative nature. The construction of the analysis model made it possible to verify that, globally, customers are satisfied with the services provided by the company, as most of the attributes are located in quadrant B, 'Keep up the good work', even though the results allow highlighting that the company should invest more in the variable “attendance” and improve the variables “professionalism in

attendance” and “ease of contacting the interlocutor of the process”. About the “services” variable, efforts should be made to improve “speed in responding to customers” and achieve “simple rules and procedures”. In addition, performance was analysed, and the indicators studied point to satisfactory results with a positive trend.

Keywords: Customers, Satisfaction, Performance, Importance-Performance Analysis.

1 Introdução

Não obstante o mérito dos indicadores financeiros para aferir o desempenho organizacional (Fraga, 2018), a utilização exclusiva deste tipo de informação vem sendo questionada pelas limitações que comporta, pelo que à medida que se foi adquirindo esta percepção, as metodologias de avaliação de desempenho passaram a combinar diferentes abordagens (Gomes & Callado, 2016). A avaliação do desempenho organizacional com recurso à satisfação dos clientes tem sido uma das combinações utilizadas (Suchánek & Králová, 2014). Neste sentido, e considerando ser possível estabelecer uma certa reciprocidade ou retorno entre o nível de satisfação dos clientes e o desempenho organizacional, optou-se por desenvolver esta investigação com recurso a um estudo de caso na empresa Número Magistral, Contabilidade e Consultoria, Lda. Para lhe dar resposta, o trabalho inicia com esta introdução e desenvolve-se com base numa estrutura em dois capítulos. Um primeiro capítulo onde se oferece uma revisão de literatura, para abordar os conceitos de performance organizacional, satisfação dos clientes e eventuais relações e/ou influência entre a satisfação dos clientes e a performance global da empresa, e um segundo, que compreende um estudo de caso, desenvolvido com recurso a uma metodologia que combina metodologia que combina dados de natureza descritiva e quantitativa. Termina com a apresentação das principais conclusões, limitações e recomendações.

2 Performance organizacional e satisfação dos clientes

A modernização e crescente competitividade intensificaram a adoção de estratégias mais orientadas para os clientes e converteram a atuação das empresas, a este nível, num fator crítico de sucesso, pelo que, para que os gestores identifiquem os seus pontos fortes e fracos, convertendo a análise do desempenho e da performance organizacional numa tarefa primordial. Ainda que numa perspetiva tradicional o conceito surja associado a indicadores financeiros, focados no curto prazo e com uma abordagem unidimensional, com o tempo passou a adotar medidas multidimensionais, financeiras e não financeiras (Contu, 2020; Silva, 2005), com enfoque na eficiência e eficácia (Silva, 2005), de forma combinada (Neely & Platts, 2005) e no seu sentido mais amplo, ou seja, de produtividade (Ferreira, 2012), enquanto características fundamentais para a maximização do valor. Ainda que os indicadores financeiros sejam bastante usados para medir a performance organizacional, com o tempo foi-se percebendo a sua insuficiência (Fraga, 2018), pelo que a avaliação da performance organizacional passou a combinar medidas de desempenho financeiras e não financeiras, como a satisfação dos colaboradores, a eficiência dos processos ou a satisfação dos clientes (Dutra, 2003; Gomes & Callado, 2016). A organização que obtiver a melhor combinação de informações, conseguirá identificar, corrigir e prevenir situações que poderão colocar em risco o seu funcionamento, que para além da utilização simultânea de indicadores de natureza diversa deve-se combinar, quando possível, diferentes percepções (Khan & Shah, 2011), envolvendo os gestores e todas as pessoas que integram a organização (Gomes, 2012). Ainda que cada vez mais as empresas sintam necessidade e estejam certas quanto à importância em medir e acompanhar a evolução da sua performance (Thomas, 2006), há incertezas quanto à abordagem a seguir (Dutra, 2003) e aos sistemas a utilizar e tipo de indicadores a selecionar (Gomes, 2012).

A performance organizacional pode ser vista no contexto da capacidade operacional da empresa, razão pela qual Suchánek e Králova (2015) sugerem o uso de dados de natureza económico-financeira para dar resposta a questões fundamentais na ótica económica, com o objetivo de responder aos detentores do capital e satisfazer os demais *stakeholders*, e na ótica financeira, para determinar em que medida a empresa dispõe de meios financeiros adequados às suas necessidades operacionais (Fernandes, 2020). Neste sentido, os resultados obtidos proporcionam o conhecimento dos factos que podem gerar a evolução patrimonial, bem como prever o crescimento futuro da empresa (Regert et al., 2018), destacando-se, neste âmbito, que o desempenho da empresa em relação à satisfação dos clientes tem sido frequentemente avaliado com recurso à Rentabilidade

Operacional do Ativo (ROA) (Suchánek & Králová, 2014; 2015). Esta análise, que pode ser desenvolvida com base num conjunto de rácios (Carreira et al., 2012), não pode ser dissociada do estudo de outras variáveis não financeiras, tal como já tivemos oportunidade de destacar e onde se inclui a satisfação dos clientes.

A perceção dos clientes relativamente à qualidade dos bens e/ou serviços prestados pelas empresas tem sido alvo de vários estudos com a pretensão de se perceber quais os aspetos que necessitam ser ajustados de forma a captar e fidelizar os clientes. Considerando que as empresas têm verificado um aumento concorrencial, procuram inúmeras formas de garantir a competitividade e oferecer uma vantagem em relação aos concorrentes, pelo que a adoção de estratégias de marketing bem estruturadas e orientadas para a perceção dos clientes (Kotler & Keller, 2013) apresenta-se como um dos elementos mais relevantes para garantir a continuidade e o crescimento sustentável das organizações. A perceção do consumidor está normalmente associada à forma como os indivíduos ou os grupos de indivíduos adquirem os bens e serviços para satisfazerem as suas necessidades e desejos, enquanto a fidelização consiste em fazer com que os clientes voltem, criando um relacionamento que faça com que se tornem o porta-voz da marca (Agendar & Zendesk, 2016). Neste âmbito, a satisfação do cliente corresponde a “um estágio que pode assentar sobre o conjunto das experiências de consumo (abordagem holística) ou sobre partes deste processo, como o acto de aquisição do serviço (abordagem analítica)” (Sousa, 2011, p.11), e que Kotler e Keller (2016) definem como a sensação de prazer do cliente ao comparar o desempenho percebido com as suas expectativas, um estado psicológico que resulta das expectativas dos clientes relativamente à qualidade dos produtos ou serviços adquiridos (Marques, 2012; Oliver, 1980; Oliveira, 2018). A satisfação conduz à lealdade, medida através do número de vezes que um indivíduo adquire um bem ou serviço da mesma marca, desenhando um ciclo de consumo capaz de garantir que um cliente compra mais de uma vez a uma marca (Oliver, 1999), um comportamento de compra consistente e repetitiva que se apresenta como indicador de lealdade (Bowen & Chen, 2001).

A partir do momento em que um cliente se torna leal, passa a desenvolver uma relação de maior cumplicidade e confiança que resulta benéfica para si próprio, passando a dispendir menos tempo em busca de novos relacionamentos com outros fornecedores, e para a empresa que, pela via da retenção dos novos clientes consegue obter uma maior rentabilidade e uma maior quota do mercado (Martins, 2012). Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo e transmite uma mensagem positiva sobre a empresa, captando novos clientes através de *passa a palavra*, pelo que a satisfação do cliente é importante para uma empresa (Kotler & Keller, 2016). Neste sentido, o estudo da satisfação por parte de uma empresa deve ser encarado como uma oportunidade para conhecer a opinião dos seus clientes, dando-se a si própria a chance para corrigir algumas das suas lacunas. É neste sentido que grande parte da investigação aponta para a existência de uma relação positiva entre a satisfação dos clientes e o desempenho económico e financeiro das empresas e que uma maior satisfação do cliente conduz a níveis mais altos de intenção de recompra e retenção de clientes (Williams & Naumann, 2011), traduzidos em maiores receitas e desempenho, mais lucro (Gruca & Rego, 2005) e com influência direta no aumento do fluxo de caixa e na redução dos riscos que lhe estão associados (Oliveira, 2015), ou seja, conclui-se pela existência de uma relação positiva entre a adaptação de métricas de satisfação dos clientes e um melhor desempenho organizacional.

Considerando que a análise da perceção dos clientes, relativamente à qualidade dos serviços prestados, são da maior importância para o sucesso das organizações prestadoras de serviços, o seu estudo assume relevância. Uma das ferramentas usadas para avaliar a satisfação dos clientes e estabelecer orientações estratégicas organizacionais é a “Análise de Importância-Desempenho (IPA⁶)”, uma ferramenta apresentada por Martilla e James (1977) para analisar o comportamento dos clientes e posicionar itens em que a empresa deverá estabelecer orientações estratégicas. Constituída por dois fatores, designadamente a determinação da importância atribuída a critérios que avaliam um determinado produto ou serviço e o desempenho percebido pela organização na venda ou na prestação desse serviço, a IPA é uma ferramenta simples e de fácil utilização, tornando possível a adequação de estratégias que permitam colmatar os pontos menos bons e promover maiores vantagens competitivas (Abalo et al., 2007). Um modelo representado por eixos, um vertical para a medida de importância e um horizontal para a medida de desempenho, que dividem a matriz em quadrantes, representativos da classificação média na escala de importância e desempenho e

⁶ Do inglês *Importance-Performance Analysis*.

cujos vértices das interseções são obtidos a partir das respectivas médias globais, à luz de todos os itens/critérios analisados (Matzler et al., 2003), conforme Figura 1 que se segue.

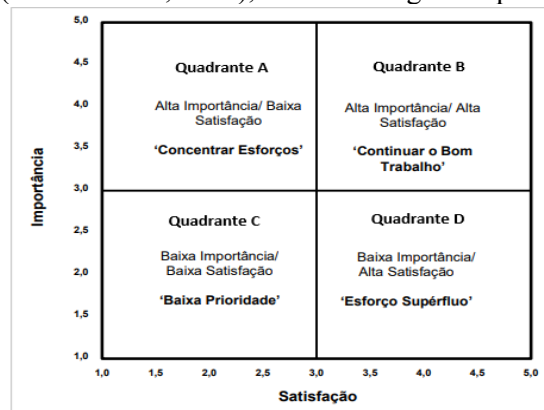


Figura 1: Matriz de Importância-Desempenho.
Fonte: Adaptado de Matzler et al. (2003, p.115).

Considerando a necessidade de desenvolver programas de marketing bem-sucedidos para obter vantagem sobre os concorrentes e facilitar a compreensão dos resultados obtidos, a IPA permite adotar quatro estratégias diferentes, de acordo com cada um dos quadrantes (Ferreira & Fernandes, 2015):

- i. Concentrar esforços: Atributos considerados mais importantes e que refletem um menor desempenho (quadrante A), indicando que a empresa deve prestar mais atenção nestes atributos;
- ii. Continuar o bom trabalho: Atributos considerados mais importantes e que refletem um maior desempenho (quadrante B), representativos da capacidade e/ou oportunidade para a empresa para manter ou aumentar a sua vantagem competitiva;
- iii. Baixa prioridade: Atributos considerados de menor importância e que estão associados a uma menor performance (quadrante C); e
- iv. Esforço supérfluo: Atributos com alto desempenho e baixa importância (quadrante D), o que significa que os recursos gastos com estes atributos estão a ser mal aproveitados.

3 Estudo de caso

3.1 Objetivos do estudo e hipóteses de investigação

Recorda-se que esta investigação foi desenvolvida com o objetivo de estudar a satisfação dos clientes e analisar o desempenho da empresa Número Magistral, Contabilidade e Consultoria, Lda. Neste âmbito, definiram-se como objetivos específicos: (i) identificar o perfil dos clientes; (ii) analisar a performance organizacional; e (iii) analisar a perceção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados. Com base no objetivo geral e específicos, foram levantadas as seguintes hipóteses de investigação (HI):

- HI₁: Existem diferenças por setor de atividade relativamente à satisfação no atendimento;
- HI₂: Existem diferenças por setor de atividade relativamente à satisfação nos serviços prestados;
- HI₃: Existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação no atendimento;
- HI₄: Existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação nos serviços prestados;
- HI₅: Existe uma relação positiva entre as dimensões da satisfação e as dimensões da importância;
- HI₆: Existe uma relação positiva entre os itens da satisfação no atendimento, nos serviços prestados e a satisfação global;
- HI₇: Existe uma relação positiva entre os itens da importância no atendimento e serviços prestados e a importância global;
- HI₈: Existe uma relação positiva entre a satisfação global e a lealdade.

Para lhe dar resposta, o trabalho desenvolve-se com base num paradigma híbrido, uma metodologia que combina dados de natureza descritiva e quantitativa, considerando que esta combinação proporciona um estudo mais completo e o aprofundar dos resultados. Para a recolha dos dados recorreu-se a fontes diversas, designadamente a análise documental, com particular destaque

para as demonstrações financeiras (DF), e a aplicação de um inquérito por questionário para abranger um número de elementos distribuídos num espaço e suscetíveis de serem comparados (Silvestre & Araújo, 2012). O inquérito por questionário foi aplicado entre os meses de abril e maio de 2022 e compreende um conjunto de questões agrupadas por secções para responder aos objetivos específicos que suportam as hipóteses de investigação levantadas. Será realizada uma análise inferencial e para tomar decisões sobre a corroboração ou não das hipóteses de investigação um nível de confiança de 5%. A classificação de análise de coeficiente de correlação de *Pearson* pode variar entre “fraca”, para correlações inferiores a 0,25; “moderada”, para correlações entre 0,25 e 0,5; “forte”, para correlações entre 0,5 e 0,75; e “muito forte” para correlações superiores a 0,75. A aplicação de testes paramétricos pressupõe a validação de alguns pressupostos, designadamente a dimensão da amostra, se a distribuição da média amostral segue a normalidade e se estes dois pressupostos se verificam para três ou mais amostras independentes. Se estas condições não se confirmarem é necessário aplicar o teste *Kruskal- Wallis*. Para verificar se as variâncias são homogéneas para amostras independentes, será utilizado o teste *Levene* (Marôco, 2018) e, tal como oportunamente descrito (Figura 1), aplicada a matriz “Importância-Desempenho” com o objetivo de analisar o comportamento dos clientes e proceder ao posicionamento dos itens em que a organização terá de estabelecer orientações estratégicas no sentido de se tomarem decisões (Abalo et al., 2007; Matzler et al., 2003).

3.2 Caracterização da Empresa

A Número Magistral, Contabilidade e Consultoria, Lda., é uma sociedade comercial relativamente jovem, com um volume médio de faturação de 120.000€, no período em análise (2019 a 2021), e com oito colaboradores, classificando-se, em termos de dimensão, no grupo das microentidades. Presta serviços de contabilidade e consultoria fiscal a um conjunto de 400 clientes distribuídas por dois grandes grupos, os que integram o regime de contabilidade simplificada, num total de 290 clientes, constituído pelas empresas de menor dimensão e que desenvolvem atividade e operações de muito reduzida complexidade, e os que integram o regime de contabilidade organizada, num total de 110 clientes, obrigatória para qualquer tipo de sociedade e para empresários em nome individual e profissionais liberais que ultrapassem os 200.000€ de rendimento ilíquido. Para completar esta caracterização, mas, fundamentalmente, para ajudar a dar resposta ao objetivo desta investigação, foi feita a avaliação da performance organizacional e, considerando a diversidade de metodologias (Gomes, 2012), optou-se pela análise económico-financeira por oferecer uma análise direta e simples da situação real (Suchánek & Králova, 2015), com base nas DF relativas ao período em análise, recorrendo à análise de rácios pela sua capacidade para reduzir todas as informações relevantes num conjunto limitado de indicadores económico-financeiros, conforme Tabela 1 que a seguir se apresenta.

Tabela 1: Análise de rácios.

Indicadores de rentabilidade	2019	2020	2021
Rentabilidade Operacional do Ativo (ROA)	5,55%	19,41%	18,22%
Rentabilidade de Capitais Próprios (RCP)	4,28%	28,24%	29,91%
Rentabilidade Operacional das Vendas (ROV)	2,22%	9,30%	11,55%
Indicadores de estrutura financeira	2019	2020	2021
Autonomia Financeira (AF)	0,669	0,635	0,575
Solvabilidade	2,019	1,740	1,351

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados (Tabela 1), permitimo-nos concluir, em linha com Nogueira (2019), que os indicadores de rentabilidade se apresentam muito favoráveis. O ROA, que traduz a eficiência na afetação e gestão dos capitais investidos, apresenta um crescimento bastante expressivo, principalmente em 2020 e 2021. No mesmo sentido, a RCP, que mede o grau de remuneração auferida pelos detentores do capital, refletindo a capacidade da empresa para gerar retorno do investimento, apresenta um crescimento muito acentuado em 2020 e 2021. A ROV, que reflete o ganho obtido por cada unidade de serviço prestado, os resultados permitem afirmar que a empresa é rentável e com tendência positiva. Relativamente aos indicadores financeiros, os resultados apontam para um nível de AF muito positivo, o que significa que a empresa dispõe de elevada capacidade para fazer face às suas responsabilidades perante os credores. O indicador de solvabilidade permite leitura semelhante, indicando existir património líquido suficiente para honrar

os compromissos a médio e longo prazo. Complementamos esta análise com uma perspetiva do comportamento do volume de negócio e resultado operacional (Figura 2), para o mesmo período e os resultados apontam para uma diferença entre o volume de negócio e o resultado operacional muito expressiva.

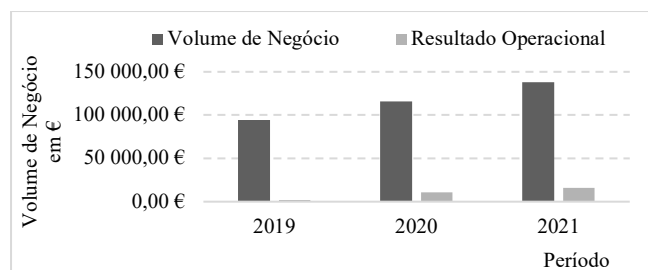


Figura 2: Evolução do volume de negócio e resultado operacional.
Fonte: Elaboração própria.

Tal como oportunamente referido, ainda que o uso de indicadores financeiros para medir o desempenho organizacional seja comum, demonstram ser insuficientes para determinar se os recursos estão a ser geridos de forma eficaz e eficiente (Fraga, 2018), pelo que a sua utilização deve ser combinada com medidas não financeiras, nomeadamente com a satisfação dos clientes (Dutra, 2003; Gomes & Callado, 2016; Suchánek & Králová, 2014). A opção pela análise à satisfação do cliente, para além da sua inquestionável importância, prende-se com a possibilidade de se poder estabelecer uma relação direta com a performance, assumindo que um cliente altamente satisfeito tende a fidelizar-se, transmitindo uma mensagem positiva que pode ajudar a captar novos clientes (Kotlher & Keller, 2016).

4 Apresentação e análise de resultados

4.1 Caracterização da Amostra

A população corresponde aos clientes da Número Magistral, formada por uma carteira de 400 clientes. Esclarece-se que 290 clientes são empresas agrícolas, de reduzida dimensão, com recursos escassos e sem o conhecimento necessário para responderem às questões propostas no questionário. Neste sentido, o estudo vai focar-se nos clientes representados por entidades que no período imediatamente anterior, ano de 2021, registaram um volume de negócios superior a 200.000€, ou seja, que integrem o regime de “contabilidade organizada” ou tenham optado por ser tributadas nesse regime, nos termos do art.º 28 do CIRS. Neste sentido, foram inquiridos 110 clientes, que formam a amostra, e obtidas 105 respostas, representando 95,45% da amostra, um erro amostral final de 2,1% e um nível de significância de 5%.

Foram analisados os perfis das empresas respondentes (110 no total) relativamente ao setor de atividade, concelho da sede, número de funcionários e volume de negócios. Os resultados obtidos sistematizam-se na Tabela 2 que se segue.

Tabela 2: Caracterização da amostra.

Setor	Variável/Resultado		N.º Funcionários	Volume Negócios (€)		
	%	Concelho Sede		%	%	
Atividades Administrativas e de Serviços	11,43	Perto (até 40 Km da sede)	Até 5	48,57	Até 30.000	2,86
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca	15,24		De 5 a 10	34,29	De 31.000 a 60.000	2,86
Alojamento, Restauração e Similares	17,14		De 11 a 15	9,52	De 31.000 a 60.000	13,33
Comércio por Grosso e a Retalho e Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos	9,52	Longe (mais 40 Km da sede)	De 16 a 20	2,86	De 31.000 a 60.000	28,57
Construção Civil	16,19		21 ou mais	4,76	151.000 ou mais	33,33
Eletricidade, Gás, Vapor, Água Quente e Fria e Ar Frio	9,52					
Indústrias Transformadoras	11,43					
Outros	9,52					
Observações				100		

Fonte: Elaboração própria.

A análise à informação apresentada na Tabela 2 permite observar que o grosso dos clientes pertencem aos setores de alojamento, restauração e similares (17,14%), construção civil (16,19%) e agricultura, produção animal, caça e floresta e pesca (15,24%), encontram-se localizados ‘perto’, a menos de 40 Km (50,48%) do concelho da sede da Número Magistral, que se situa em Murça, e representam micro entidades, na medida em que têm até 5 funcionários (48,57%) e entre 6 e 10 funcionários (34,29%) e um volume de negócios de 151.000€ ou mais (33,33%) e entre 91.000€ e 120.000 (28,57%).

Relativamente aos motivos que os levaram a contratar os serviços da Número Magistral e as recomendações que gostariam de sugerir para melhorar ao nível dos serviços, os resultados mostram (Tabela 3) que “os bons serviços que presta” (40,32%) e os “bons preços que pratica” (25,81) é o que mais contribui para a escolha o que, ainda que implicitamente, nos leva a concluir que a empresa oferece uma boa relação preço-qualidade. Como recomendações, destaca-se como aspetos de maior relevância a “partilha de informações nas redes sociais” (44,77%) e a “melhoria dos contactos diretos” (25,58%).

Tabela 3: Perceções gerais acerca da Número Magistral.

Motivações para escolher a Número Magistral	%	Recomendações/sugestões para melhoria	%
Era a única que conhecia	14,52	Partilhar informações utilizando as redes sociais	44,77
Prestam bons serviços	40,32	Melhorar os contactos diretos	25,58
Pratica bons preços	25,81	Incluir serviços adicionais pós prestação de serviços	19,19
Condições de pagamento	8,06	Formas alternativas de pagamento	10,47
Rapidez na resolução de problemas	11,29		
Total	100		100

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Análise de Importância e Satisfação no Atendimento e nos Serviços

Neste tópico estão em análise as variáveis “satisfação” e “importância”. A informação recolhida será analisada com base numa análise descritiva exploratória e numa análise inferencial e os resultados obtidos, para as variáveis latentes e respetivos atributos, medidas através da escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, apresentados nas tabelas 4 a 7. A tabela 4 apresenta os resultados dos atributos para a variável latente “importância no atendimento” e permitem concluir que os atributos considerados como mais importantes são a “clareza no esclarecimento de dúvidas” e o “profissionalismo no atendimento”, surgindo a “simpatia dos colaboradores” e a rapidez no atendimento” como os de menor importância. O desvio padrão apresenta valores que, por serem baixos, permitem dizer que as discrepâncias entre as respostas foram baixas.

Tabela 4: Resultado dos atributos relativamente à variável latente importância no atendimento (n=105).

Atributos	1		2		3		4		5		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rapidez no atendimento	2	1,9	2	1,9	17	16,2	46	43,8	38	36,2	4,10	0,876
Clareza no esclarecimento das dúvidas	2	1,9	2	1,9	14	13,3	46	43,8	41	39	4,16	0,867
Rigor no esclarecimento de dúvidas	2	1,9	2	1,9	17	16,2	44	41,9	40	38,1	4,12	0,885
Profissionalismo no atendimento	2	1,9	2	1,9	14	13,3	46	43,8	41	39	4,16	0,867
Agilidade no tratamento das informações	2	1,9	2	1,9	15	14,3	49	46,7	37	35,2	4,11	0,858
Simpatia dos colaboradores	2	1,9	2	1,9	16	15,2	54	51,4	31	29,5	4,05	0,836
Capacidade de resolução de problemas	2	1,9	2	1,9	14	13,3	50	47,6	37	35,2	4,12	0,851
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	2	1,9	2	1,9	12	11,4	52	49,5	37	35,2	4,14	0,837
Importancia Global no atendimento											4,12	0,807

Nota: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Indiferente; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante.

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 5 apresenta os resultados dos atributos para a “satisfação percebida no atendimento aos clientes”, permitindo concluir, em média, que os clientes atribuem maiores níveis de satisfação à “capacidade de resolução de problemas”, “clareza no esclarecimento das dúvidas” e “rigor no esclarecimento de dúvidas”. Pelo contrário, a “facilidade em contactar o interlocutor” e “simpatia dos colaboradores” estão entre os que registam menores níveis de satisfação. O desvio padrão apresenta valores que se localizam abaixo de 1, permitindo dizer que as discrepâncias nas respostas foram baixas.

Tabela 5: Resultado dos atributos relativamente à variável latente satisfação no atendimento (n=105).

Atributos	1		2		3		4		5		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rapidez no atendimento	2	1,9	2	1,9	10	9,5	58	55,2	33	31,4	4,12	0,805
Clareza no esclarecimento das dúvidas	2	1,9	2	1,9	10	9,5	55	52,4	36	34,3	4,15	0,818
Rigor no esclarecimento de dúvidas	2	1,9	2	1,9	11	10,5	53	50,5	37	35,2	4,15	0,830
Profissionalismo no atendimento	2	1,9	2	1,9	10	9,5	59	56,2	32	30,2	4,11	0,800
Agilidade no tratamento das informações	2	1,9	2	1,9	11	10,5	56	53,3	34	32,4	4,12	0,817
Simpatia dos colaboradores	2	1,9	3	2,9	13	12,4	55	52,4	32	30,5	4,07	0,847
Capacidade de resolução de problemas	2	1,9	2	1,9	9	8,6	56	53,3	36	34,3	4,16	0,810
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	2	1,9	3	2,9	11	10,5	6	57,1	29	27,6	4,06	0,818
Satisfação global no atendimento											4,12	0,698

Nota: 1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito.

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 6 apresenta os resultados para os atributos relacionados com a variável latente “importância nos serviços”. A “competência na resolução dos problemas” e o “acompanhamento dos clientes” surgem com maior grau de importância, contrariamente à “rapidez na resposta aos clientes”, “regras e procedimentos simples” e “forma de pagamento”, classificados com importância menor. O desvio padrão apresenta valores que se localizam abaixo 1, permitindo dizer que se observa uma concentração dos valores em torno da média.

Tabela 6: Resultado dos atributos relativamente à variável latente importância nos serviços (n=105).

Atributos	1		2		3		4		5		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rapidez na resposta aos clientes	2	1,9	2	1,9	13	12,4	54	51,4	34	32,4	4,10	0,831
Regras e procedimentos simples	2	1,9	3	2,9	12	11,4	54	51,4	34	32,4	4,10	0,849
Qualidade dos serviços prestados	2	1,9	3	2,9	13	12,4	55	52,4	32	30,5	4,07	0,847
Competência na resolução dos problemas	2	1,9	2	1,9	12	11,4	49	46,7	40	38,1	4,17	0,849
Profissionalismo na resolução dos problemas	2	1,9	3	2,9	15	14,3	51	48,6	34	32,4	4,07	0,869
Cumprimentos dos prazos estabelecidos	2	1,9	3	2,9	13	12,4	50	47,6	37	35,2	4,11	0,870
Confiança e segurança nos serviços prestados	2	1,9	2	1,9	15	14,3	52	49,5	34	32,4	4,09	0,845
Acompanhamento dos clientes	2	1,9	3	2,9	10	9,5	53	50,5	37	35,2	4,14	0,848
Forma de Pagamento	4	3,8	2	1,9	13	12,4	61	58,1	25	23,8	3,96	0,887
Importancia Global nos serviços											4,09	0,801

Nota: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Indiferente; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante.

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados dos atributos relativos “à satisfação percebida” no que diz respeito à variável serviços e permitem identificar o “cumprimento dos prazos estabelecidos” e a “competência na resolução dos problemas” como os atributos com maiores níveis de satisfação. Pelo contrário, a “rapidez na resposta aos clientes”, a “qualidade dos serviços prestados” e a “forma de pagamento” estão associados a um menor nível de satisfação. Como os valores de desvio padrão são baixos, pode-se dizer que as discrepâncias nas respostas foram baixas.

Tabela 7: Resultado dos atributos relativamente à variável latente satisfação nos serviços (n=105).

Atributos	1		2		3		4		5		MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rapidez na resposta aos clientes	3	2,9	4	3,8	14	13,3	56	53,3	28	26,7	3,97	0,904
Regras e procedimentos simples	3	2,9	4	3,8	14	13,3	52	49,5	32	30,5	4,01	0,925
Qualidade dos serviços prestados	2	1,9	5	4,8	16	15,2	56	53,3	26	24,8	3,94	0,875
Competência na resolução dos problemas	2	1,9	4	3,8	13	12,4	52	49,5	34	32,4	4,07	0,880
Profissionalismo na resolução dos problemas	2	1,9	4	3,8	15	14,3	50	47,6	34	32,4	4,05	0,892
Cumprimentos dos prazos estabelecidos	3	2,9	3	2,9	12	11,4	48	45,7	39	37,1	4,11	0,923
Confiança e segurança nos serviços prestados	2	1,9	4	3,8	14	13,3	59	56,2	26	24,8	3,98	0,843
Acompanhamento dos clientes	3	2,9	5	4,8	11	10,5	51	48,6	35	33,3	4,05	0,944
Forma de Pagamento	3	2,9	4	3,8	16	15,2	55	52,4	27	25,7	3,94	0,908
Importancia Global nos serviços											4,01	0,839

Nota: 1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Análise da Importância-Satisfação/Desempenho no Atendimento e nos Serviços Prestados

Nesta secção estão em análise o grau de importância e satisfação que os clientes atribuem a cada uma das variáveis latentes consideradas para o estudo, tomando como base para a análise a matriz IPA que, tal como oportunamente referido (Figura 1), permite adotar quatro medidas diferentes (Ferreira & Fernandes, 2015). As dimensões analisadas são medidas numa escala de *Likert*, de 1 a 5 pontos, e, para uma melhor análise do grau de importância e desempenho de cada uma das variáveis, foram determinadas as médias e os desvios padrão para os atributos considerados, conforme Tabela 8 que se segue.

Tabela 8: Resultados dos atributos/variáveis da Análise Importância-Satisfação (n=105).

Atributos	Importância		Satisfação	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Atendimento				
Rapidez no atendimento	4,10	0,876	4,12	0,805
Clareza no esclarecimento das dúvidas	4,16	0,867	4,15	0,818
Rigor no esclarecimento de dúvidas	4,12	0,885	4,15	0,830
Profissionalismo no atendimento	4,16	0,867	4,11	0,800
Agilidade no tratamento das informações	4,11	0,858	4,12	0,817
Simpatia dos colaboradores	4,05	0,836	4,07	0,847
Capacidade de resolução de problemas	4,12	0,851	4,16	0,810
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	4,14	0,837	4,06	0,818
Importância e satisfação global no atendimento	4,12	0,807	4,12	0,698
Serviços				
Rapidez na resposta aos clientes	4,10	0,831	3,97	0,904
Regras e procedimentos simples	4,10	0,849	4,01	0,925
Qualidade dos serviços prestados	4,07	0,847	3,94	0,875
Competência na resolução dos problemas	4,17	0,849	4,07	0,880
Profissionalismo na resolução dos problemas	4,07	0,869	4,05	0,892
Cumprimentos dos prazos estabelecidos	4,11	0,870	4,11	0,923
Confiança e segurança nos serviços prestados	4,09	0,845	3,98	0,843
Acompanhamento dos clientes	4,14	0,848	4,05	0,944
Forma de Pagamento	3,96	0,887	3,94	0,908
Importância e satisfação global nos serviços	4,09	0,801	4,01	0,839

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados (Tabela 8) mostram que relativamente à “importância no atendimento”, todos os atributos analisados obtiveram uma pontuação média acima de 4 pontos, situada entre 4 – muito importante e 5 – extremamente importante, com um desvio padrão compreendido entre 0,837 e 0,885. De entre os atributos considerados mais importantes destaca-se a “clareza no esclarecimento de dúvidas”, o “profissionalismo de atendimento” e a “facilidade em contactar o interlocutor do processo”. Pelo contrário, a “simpatia dos colaboradores” surge como o atributo menos importante. Considerando que os resultados globais apresentam valores de desvio padrão altos, pode considerar-se que houve discrepâncias expressivas nas respostas e que, como os valores médios são maiores que 3 - Indiferente, pode afirmar-se que os clientes consideram os atributos relacionados com o atendimento globalmente importantes. Também o grau de “satisfação no atendimento” apresenta uma média dos atributos que se situa entre 4 - Satisfeito e 5 - Muito satisfeito, com desvios padrão entre 0,8 e 0,47. Os atributos que registaram maiores índices foram a “capacidade na resolução dos problemas”, a “clareza no esclarecimento de dúvidas” e o “rigor no esclarecimento de dúvidas”. Contrariamente, a “facilidade em contactar o interlocutor do processo” regista o menor nível de satisfação. Considerando que os valores médios são superiores ao valor intermédio 3 – Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito, os resultados permitem concluir que, globalmente, os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado pela empresa.

No que respeita à importância atribuída aos atributos relacionados com os serviços, as médias situam-se entre 3 – Indiferente e 5 – Extremamente Importante, com um desvio padrão acima de 0,8, permitindo considerar que as discrepâncias nas respostas foram altas. Destaca-se como atributos de maior importância a “competência na resolução dos problemas”, o “acompanhamento dos clientes”, o “cumprimento dos prazos estabelecidos”, a “confiança e segurança nos serviços prestados” e a “qualidade dos serviços prestados”. A “forma de pagamento” surge como o atributo menos

importante. Considerando que as médias são superiores a 3 - Indiferente, é possível concluir que, globalmente, os clientes consideram os atributos relacionados com os serviços importantes.

Relativamente ao grau de satisfação nos serviços, a média dos atributos varia entre 3 – Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito e 5 - muito satisfeito, com discrepâncias nas respostas altas, como se confirma pelos valores de desvio padrão. Os atributos com maiores índices de satisfação foram o “cumprimento dos prazos estabelecidos”, a “competência na resolução dos problemas”, o “profissionalismo na resolução dos problemas”, o “acompanhamento dos clientes” e “regras e procedimentos simples”. A “qualidade dos serviços” e a “forma de pagamento” surgem como os atributos com menores níveis de satisfação. Como a média global dos serviços é maior que o valor intermédio 3 – Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito, é possível concluir que, globalmente, os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados.

4.4 Validação das Hipóteses de Investigação

Nesta secção apresentam-se os resultados dos testes realizados, paramétricos e não paramétricos, para validar as oito hipóteses de investigação levantadas. Recorda-se que os testes não paramétricos se justificam apenas nos casos em que sejam violados pelo menos um dos pressupostos. Para a:

- i. **Hipótese de investigação 1** verificou-se a violação do pressuposto “distribuição normal”, pelo que se recorreu ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*. Obteve-se um *p-value* de 0,955, podendo afirmar-se que, para um nível de significância de 0,05, não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças, estatisticamente significativas, por setor de atividade, relativamente à satisfação no atendimento, assumindo-se logo que não se valida a hipótese de investigação;
- ii. **Hipótese de investigação 2** também se recorreu ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* e obteve-se um *p-value* de 0,966, permitindo afirmar, para um nível de significância de 0,05, que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar existirem diferenças, por setor de atividade, relativamente à satisfação nos serviços, logo a hipótese de investigação não se confirma;
- iii. **Hipótese de investigação 3** procedeu-se à realização do teste *t-Student* e obteve-se um *p-value* de 0,839. Para um nível de 0,05, pode concluir-se que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existem diferenças, por concelho de residência, relativamente à satisfação no atendimento, pelo que não se valida a hipótese de investigação;
- iv. **Hipótese de investigação 4** procedeu-se à realização do teste *t-Student* e obteve-se um *p-value* de 0,709. Para um nível de significância de 0,05, pode afirmar-se que não existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação nos serviços, não se confirmando a hipótese de investigação;
- v. **Hipótese de investigação 5** optou-se por verificar, recorrendo ao coeficiente de correlação de *Pearson*, a existência de uma relação positiva entre as dimensões da “satisfação” e as dimensões da “importância”, conforme Tabela 9 que se segue.

Tabela 9: Coeficiente de Correlação de *Pearson* entre dimensões de satisfação e importância.

	Média de satisfação no atendimento	Média de satisfação nos serviços	Média de importância no atendimento	Média de importância nos serviços	Média global de satisfação	Média global de importância
Média de satisfação no atendimento	1	0,848	0,872	0,765	0,948	0,865
Média de satisfação nos serviços		1	0,768	0,819	0,972	0,842
Média de importância no atendimento			1	0,780	0,844	0,937
Média de importância nos serviços				1	0,828	0,950
Média global de satisfação					1	0,885
Média global de importância						1

Fonte: Elaboração própria.

A análise (Tabela 9) permite afirmar que todas as dimensões estão correlacionadas, que as dimensões “média de satisfação nos serviços”, “média de importância nos serviços” e “média de satisfação no atendimento”, foram as que apresentaram um coeficiente de correlação mais elevado, podendo afirmar-se que existe uma relação positiva entre a dimensão “média de

satisfação nos serviços” e “média global de satisfação”, uma vez que os serviços contribuem de forma significativa para a satisfação dos clientes. Verificou-se que as dimensões “média de importância nos serviços” e “média de importância no atendimento” se encontram fortemente correlacionadas com a dimensão “média global de importância”. A hipótese de investigação foi validada;

- vi. **Hipótese de investigação 6** optou-se por verificar, através do coeficiente de correlação de *Pearson* e assumindo um nível de significância de 0,05, a existência de uma relação positiva entre os itens “satisfação no atendimento”, “nos serviços” e a “satisfação global”. Os resultados (Tabela 10) mostram que, à exceção do item “rapidez no atendimento”, todos os outros estão correlacionados e têm uma relação positiva e direta com a “satisfação global”. Relativamente aos atendimentos, o item com maior grau de correlação é a “clareza no esclarecimento de dúvidas”, seguindo do “profissionalismo no atendimento”. No que respeita aos serviços, os atributos com maiores níveis de correlação são a “competência na resolução dos problemas” e “a confiança e segurança nos serviços prestados”. A hipótese de investigação foi corroborada.

Tabela 10: Coeficiente de correlação de *Pearson* entre os itens satisfação no atendimento, nos serviços prestados e a satisfação global.

Atendimento	Coeficiente de correlação	Classificação
Rapidez no atendimento	0,154	Fraca Positiva
Clareza no esclarecimento das dúvidas	0,924	Forte Positiva
Rigor no esclarecimento de dúvidas	0,902	Forte Positiva
Profissionalismo no atendimento	0,914	Forte Positiva
Agilidade no tratamento das informações	0,899	Forte Positiva
Simpatia dos colaboradores	0,866	Forte Positiva
Capacidade de resolução de problemas	0,900	Forte Positiva
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	0,903	Forte Positiva
Serviços		
Rapidez na resposta aos clientes	0,901	Forte Positiva
Regras e procedimentos simples	0,905	Forte Positiva
Qualidade dos serviços prestados	0,896	Forte Positiva
Competência na resolução dos problemas	0,918	Forte Positiva
Profissionalismo na resolução dos problemas	0,914	Forte Positiva
Cumprimentos dos prazos estabelecidos	0,904	Forte Positiva
Confiança e segurança nos serviços prestados	0,918	Forte Positiva
Acompanhamento dos clientes	0,916	Forte Positiva
Forma de Pagamento	0,894	Forte Positiva

Fonte: Elaboração própria.

- vii. **Hipótese de investigação 7** optou-se por verificar, através de coeficiente de correlação de *Pearson*, a existência de uma relação positiva entre os itens de “importância do atendimento nos serviços” e “importância global”. Os resultados (Tabela 11) mostram que todos os itens estão correlacionados e têm uma relação positiva e direta com a importância global. Relativamente ao atendimento, o item com maior grau de correlação é “o rigor no esclarecimento de dúvidas” e, para os serviços, é a “competência na resolução dos problemas”. A hipótese de investigação foi validada.

Tabela 11: Coeficiente de correlação de *Pearson* entre os itens de importância no atendimento, nos serviços prestados e a importância global.

Atendimento	Coeficiente de Correlação	Classificação
Rapidez no atendimento	0,841	Forte
Clareza no esclarecimento das dúvidas	0,887	Forte
Rigor no esclarecimento de dúvidas	0,899	Forte
Profissionalismo no atendimento	0,889	Forte
Agilidade no tratamento das informações	0,877	Forte
Simpatia dos colaboradores	0,879	Forte
Capacidade de resolução de problemas	0,877	Forte
Facilidade em contactar o interlocutor do processo	0,889	Forte
Serviços		
Rapidez na resposta aos clientes	0,917	Forte
Regras e procedimentos simples	0,895	Forte
Qualidade dos serviços prestados	0,894	Forte

Competência na resolução dos problemas	0,928	Forte
Profissionalismo na resolução dos problemas	0,894	Forte
Cumprimentos dos prazos estabelecidos	0,891	Forte
Confiança e segurança nos serviços prestados	0,906	Forte
Acompanhamento dos clientes	0,890	Forte
Forma de Pagamento	0,794	Moderada

Fonte: Elaboração própria.

- viii. **Hipótese de investigação 8** procedeu-se a uma análise de relação positiva entre a satisfação global e a lealdade com base na aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson*. Com base na análise da correlação entre a satisfação global e a lealdade, pode afirmar-se que a satisfação global e a lealdade se encontram correlacionadas, para um nível de significância de 0,05, ou seja, apresentam uma relação positiva direta com o valor de correlação de 0,678. A hipótese de investigação foi corroborada.

Assim, em síntese das oito hipóteses de investigação levantadas, quatro foram validadas (Tabela 12).

Tabela 12: Resumo dos resultados das hipóteses de investigação.

Hipóteses de Investigação	Resultado
H1: Existem diferenças por setor de atividade relativamente à satisfação no atendimento	Não Validada
H2: Existem diferenças por setor de atividade relativamente à satisfação nos serviços prestados	Não Validada
H3: Existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação no atendimento	Não Validada
H4: Existem diferenças por concelho de residência relativamente à satisfação nos serviços prestados	Não Validada
H5: Existe uma relação positiva entre as dimensões da satisfação e as dimensões da importância	Validada
H6: Existe uma relação positiva entre os itens da satisfação no atendimento, nos serviços prestados e a satisfação global	Validada
H7: Existe uma relação positiva entre os itens da importância no atendimento e serviços prestados e a importância global	Validada
H8: Existe uma relação positiva entre a satisfação global e a lealdade	Validada

Fonte: Elaboração própria.

4.5 Orientações Estratégicas para o Atendimento e Serviços Prestados

Com recurso à matriz IPA foi desenvolvida uma análise estratégica do comportamento dos clientes no que respeita à qualidade dos serviços prestados pela Número Magistral e os resultados obtidos apresentam-se nesta secção. Para a construção da matriz foi necessário definir os eixos que compõem os quadrantes utilizando, para o efeito, as médias e medianas das dimensões de importância e de satisfação. Os valores médios de importância, por atributo analisado, encontram-se representados no eixo vertical, o eixo do YY, e as médias de desempenho/satisfação no eixo horizontal, o eixo do XX. Para os cortes dos eixos foram utilizadas as medianas pela sua capacidade para permitir analisar tendências (Ferreira & Fernandes, 2015).

Para a variável latente “Atendimento” os resultados obtidos (Tabela 13) mostram, para os valores da importância e satisfação dos atributos, que todas as médias se localizam acima de 4 pontos, sempre superiores ao valor intermédio de 3 pontos, o que permite concluir que, globalmente, os clientes se encontram satisfeitos com o desempenho no atendimento e, como a média de todos os atributos é superior ao valor intermédio, consideram o atendimento importante. Os valores do desvio padrão apontam para uma concentração dos valores em torno da média.

Tabela 13: Valores médios e medianas da variável latente Atendimento

Atributos	Importância		Satisfação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Rapidez no atendimento	4,100	0,876	4,120	0,805
Clareza no esclarecimento das dúvidas	4,160	0,867	4,150	0,818
Rigor no esclarecimento de dúvidas	4,120	0,885	4,150	0,830
Profissionalismo no atendimento	4,160	0,867	4,110	0,800
Agilidade no tratamento das informações	4,110	0,858	4,120	0,817
Simpatia dos colaboradores	4,050	0,836	4,070	0,847
Capacidade de resolução de problemas	4,120	0,851	4,160	0,810
Facilidade em contactar o interlocutor do proces	4,140	0,837	4,060	0,818
Importância/Satisfação global no atendimento	4,123	0,807	4,119	0,698
Medianas	4,120		4,120	

Fonte: Elaboração própria.

A matriz IPA (Figura 3) oferece, utilizando os valores das medianas para o corte no eixo, uma representação mais clara dos atributos “mais fortes” e “mais fracos” para a dimensão “Atendimento”. A sua análise permite concluir que, no que respeita ao Quadrante A, que faz referência aos atributos considerados mais importantes, porém com menor desempenho, ou seja, ainda que importantes, o desempenho percebido pelos clientes é baixo, e onde se concentram os atributos “profissionalismo no atendimento” e “facilidade em contactar o interlocutor do processo”, a empresa deve concentrar esforços, adotando medidas com impacto positivo nesses atributos porque o seu desempenho condiciona a satisfação dos clientes. Relativamente ao Quadrante B, que mostra os atributos considerados muito importantes para os clientes e que têm desempenho acima da média, verifica-se que a empresa tem vindo a ter sucesso com os atributos “Rigor no esclarecimento de dúvidas”, “Capacidade de resolução dos problemas” e “Clareza no esclarecimento de dúvidas”, que apresentam um desempenho acima da média, pelo que deve continuar o bom trabalho que vem desenvolvendo. No que respeita ao Quadrante C, que representa os atributos considerados pouco importantes e com baixo desempenho, ou seja, indicando que os recursos gastos com os atributos “simpatia dos colaboradores”, “agilidade no tratamento das informações” e “rapidez no atendimento”, estão a ser subaproveitados, dado que o esforço não se traduzirá em aumento da satisfação dos clientes. Relativamente ao Quadrante D, que representa os atributos considerados com alto desempenho, mas com baixa importância percebida, conclui-se que, como não há nenhum atributo posicionado neste quadrante, a empresa não incorre em esforços supérfluos.

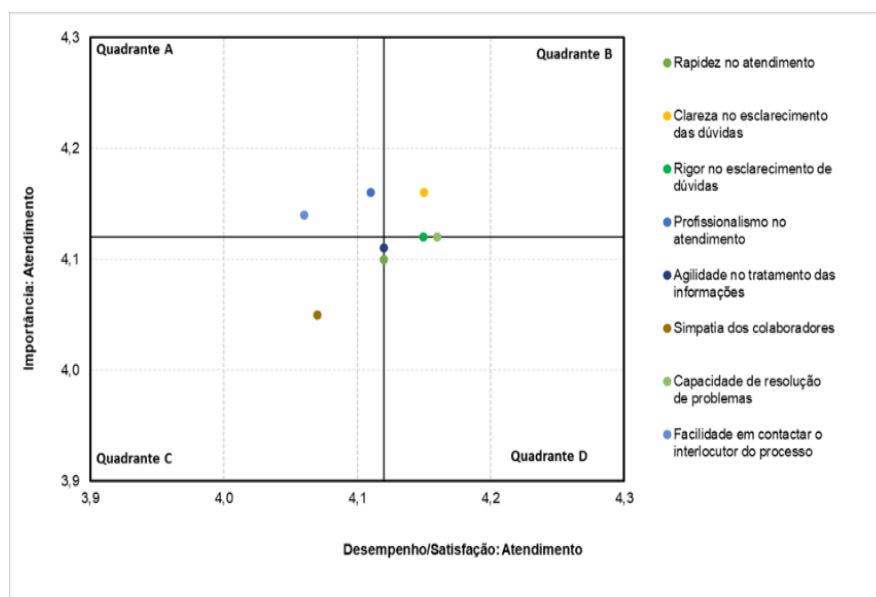


Figura 3: Análise Importância-Desempenho no Atendimento [mediana (4,12;4,12)].

Fonte: Elaboração própria.

Para a variável latente “Serviços” os resultados obtidos (Tabela 14) mostram, para os valores da importância e satisfação dos atributos, que todas as médias se localizam acima do valor intermédio 3 pontos, permitindo concluir que, globalmente, os clientes se encontram satisfeitos com o desempenho da empresa e consideram os serviços importantes. Os valores de desvio padrão são, em geral, baixos, permitindo concluir que os níveis de discrepância entre as respostas são baixos.

Tabela 14: Valores médios e medianas da variável latente serviços.

Atributos	Importância		Satisfação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Rapidez na resposta aos clientes	4,100	0,831	3,970	0,904
Regras e procedimentos simples	4,100	0,849	4,010	0,925
Qualidade dos serviços prestados	4,070	0,847	3,940	0,875
Competência na resolução dos problemas	4,170	0,849	4,070	0,880
Profissionalismo na resolução dos problemas	4,070	0,869	4,050	0,892
Cumprimentos dos prazos estabelecidos	4,110	0,870	4,110	0,923
Confiança e segurança nos serviços prestados	4,090	0,845	3,980	0,843
Acompanhamento dos clientes	4,140	0,848	4,050	0,944
Forma de Pagamento	3,960	0,887	3,940	0,908
Importancia/ Satisfação Global nos serviços	4,090	0,801	4,014	0,839
Medianas	4,095		4,012	

Fonte: Elaboração própria.

A construção da matriz IPA (Figura 4), oferece, utilizando os valores das medianas para o corte no eixo, uma representação mais clara dos atributos “mais fortes” e “mais fracos” para a dimensão “Serviços”. A sua análise permite concluir, relativamente ao Quadrante A, onde se encontram os atributos considerados importantes, mas o desempenho percebido pelos clientes é baixo, que a empresa deve concentrar esforços para a promoção de alterações de perceção relativamente ao desempenho percebido com a “rapidez na resposta aos clientes” e “regras e procedimentos simples”. Quanto ao Quadrante B, que representa os atributos considerados muito importantes para os clientes e que têm desempenho acima da média, que a maioria dos atributos se concentram neste quadrante, com um desempenho acima da média em “competência na resolução dos problemas”, “cumprimentos dos prazos estabelecidos” e “acompanhamento dos clientes”, concluindo que a empresa deverá continuar o bom trabalho que vem fazendo. A respeito do Quadrante C (Baixa prioridade), onde se encontram os atributos “confiança e segurança nos serviços prestados”, “forma de pagamento” e “qualidade dos serviços prestados”, mas que, por serem considerados pouco importantes e com baixo desempenho, não são prioridade para a empresa. Relativamente ao Quadrante D, onde se encontra o atributo “profissionalismo na resolução dos problemas”, que tem um alto desempenho, mas baixa importância percebida, conclui-se que a empresa deve orientar os seus esforços no sentido de aumentar a importância percebida por parte dos clientes para maximizar a alocação de recursos.

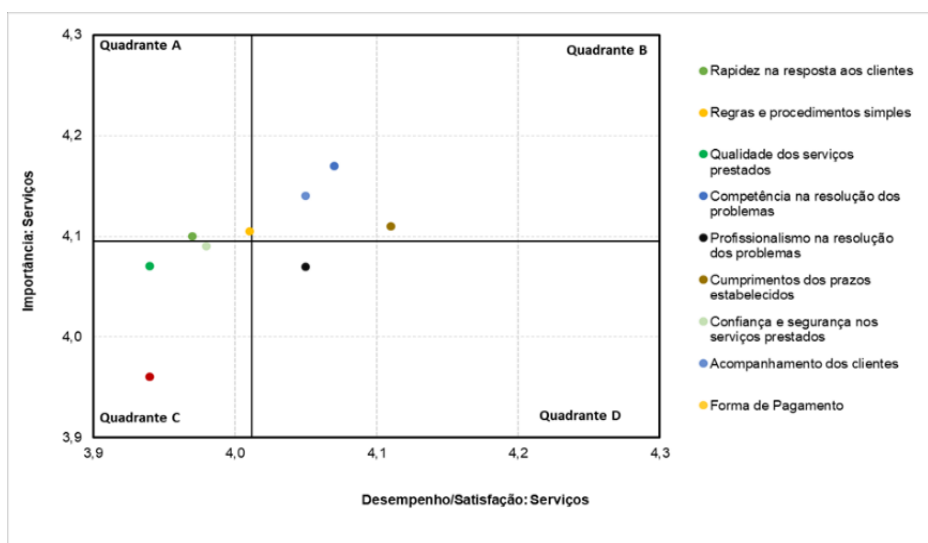


Figura 4: Análise Importância-Desempenho nos Serviços [mediana (4,095;4,0119)].

Fonte: Elaboração própria.

Foram, ainda, calculadas as médias e os desvios padrão para as variáveis latentes “Serviços” e “Atendimento” para se analisar o grau de importância e satisfação global dos clientes. Os resultados (Tabela 15) mostram que todas as médias se localizam acima de 4 pontos, acima do valor intermédio 3 pontos, permitindo afirmar que, de uma forma geral, os clientes se encontram satisfeitos com o desempenho da empresa. Como os valores de desvio padrão são baixos, considera-se também que o nível de discrepância entre as respostas é baixo.

Tabela 15: Médias e medianas das variáveis latentes.

Atributos	Importância		Satisfação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Atendimento	4,1226	0,8073	4,1190	0,6980
Serviços	4,0899	0,80065	4,0138	0,8394
Geral	4,1053	0,75853	4,0633	0,7435
Medianas	4,1053		4,0633	

Fonte: Elaboração própria.

A construção da matriz IPA (Figura 5) oferece uma representação mais clara dos atributos e as possíveis recomendações para melhoria dos serviços prestados. Recordar-se que no Quadrante A se localizam os atributos de maior importância. Porém, da análise (Figura 5) conclui-se que não há atributos localizados neste quadrante, pelo que a empresa deverá reorientar-se e concentrar esforços para melhor. No quadrante B encontram-se os atributos muito importantes para os clientes e com elevado nível de desempenho, pelo que, relativamente aos atributos “atendimento” e em “Geral” a empresa deve continuar a trabalhar na mesma direção. Os atributos localizados no quadrante C apresentam reduzida importância para os clientes e baixo desempenho, pelo que o atributo “Serviços” não requer da empresa muitos recursos, na medida em que não se refletirá na satisfação dos clientes. Nenhum dos atributos analisados se encontra localizado no quadrante D, pressupondo que a empresa não está a consumir recursos com atributos que não são reconhecidos pelos seus clientes.

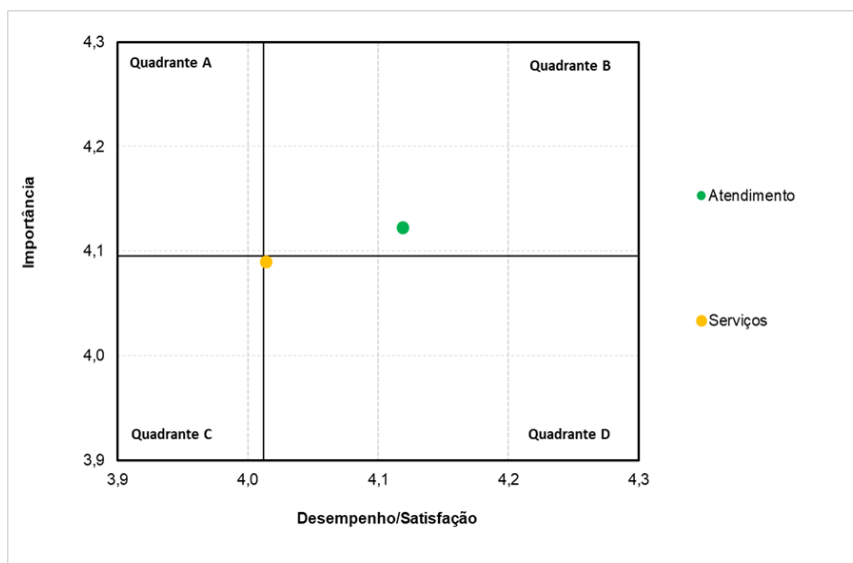


Figura 5: Análise Importância-Desempenho Global [mediana (4,1053;4,0633)].

Fonte: Elaboração própria.

A análise da perceção dos clientes tem como objetivo ajudar a identificar os aspetos em que a empresa deverá melhorar (Kotler & Keller, 2016; 2013) para que os clientes ganhem uma maior perceção e, consequentemente mais satisfação e fidelização (Agendar & Zendesk, 2016). Considerando que a análise desenvolvida mostra que são poucos os atributos localizados no quadrante A, recomenda-se uma maior atenção por parte da empresa na medida em que este resultado está seguramente relacionado com baixo desempenho e reduzida perceção. Na verdade, o grosso dos atributos concentram-se no quadrante B. Considerando que tais atributos são muito importantes para o cliente e apresentam um desempenho acima da média, os resultados indicam que a empresa deve continuar o bom trabalho que está a fazer nesse âmbito. Os atributos localizados no

quadrante C, dada a sua pouca importância e baixo desempenho, não são prioridade. Relativamente aos atributos localizados no quadrante D, a empresa deverá refletir sobre os dispêndios feitos, porque não estão a ser compensados (Martilla & James, 1977; Matzler et al., 2003), ou seja, adequar as suas estratégias por forma a minimizar os pontos menos positivos e potenciar as suas vantagens competitivas (Abalo et al., 2007).

4 Conclusão, limitações e recomendações futuras

Recorda-se que esta investigação foi desenvolvida com o objetivo de estudar a satisfação dos clientes e analisar o desempenho da empresa Número Magistral. A revisão de literatura permitiu concluir que a adoção de estratégias orientadas para os clientes, principal razão de ser das empresas e o garante do seu sucesso, são tão mais importantes quanto maior a competitividade e os desafios a enfrentar e foram adquirindo relevância à medida que se foi percebendo que a avaliação do desempenho organizacional exige uma combinação de metodologias (Neely & Platts, 2005), em particular de indicadores financeiros e não financeiros (Contu, 2020; Fraga, 2018; Gomes & Callado, 2016; Khan & Shah, 2011; Silva, 2005; Suchánek & Králová, 2014), de que são exemplo a satisfação dos colaboradores, a eficiência dos processos ou a satisfação dos clientes (Dutra, 2003; Gomes & Callado, 2016).

Neste âmbito, os resultados do estudo de caso permitiram concluir, a partir da análise económico-financeira, que a empresa está equilibrada em termos financeiros e com taxas de recuperação do investimento que indiciam estarmos em presença de uma empresa eficiente. As hipóteses de investigação levantadas permitiram identificar que não existem diferenças, relativamente à satisfação no atendimento e à satisfação nos serviços prestados, por setor de atividade e por concelho de residência, que existe uma relação positiva entre as dimensões da satisfação e as dimensões da importância, entre os itens da satisfação no atendimento, nos serviços prestados e a satisfação global e, por último, observou-se que a lealdade e a satisfação global se encontram relacionadas, isto é, se a satisfação aumenta também aumenta a lealdade. Assim, e em linha com a literatura, concluiu-se pela existência de uma relação positiva entre a satisfação dos clientes e o desempenho, o que conduz a níveis mais altos de intenção de consumo e retenção de clientes (Gruca & Rego, 2005; Oliveira, 2015; Williams & Naumann, 2011), ou seja, que a existência de uma relação positiva entre a adoção de métricas de satisfação e perceção dos clientes se traduz num melhor desempenho organizacional.

Complementarmente, e com recurso à construção da matriz IPA, conseguiu-se uma representação bastante clara de um conjunto de atributos, analisados na sua relação importância-desempenho para as variáveis latentes “atendimento”, “serviços” e “geral”, que tornaram possível identificar em que áreas a empresa está a trabalhar bem e, fundamentalmente, onde deve concentrar mais esforços para aumentar a perceção dos clientes e melhorar o desempenho (Agendar & Zendesk, 2016; Kotler & Keller, 2016; 2013). Neste particular, destaca-se que a maioria dos atributos analisados foram classificados muito importantes para o cliente e relativamente aos quais a empresa apresenta um desempenho acima da média, pelo que não há necessidade de introduzir grandes alterações em termos estratégicos (Abalo et al., 2007; Martilla & James, 1977; Matzler et al., 2003), devendo antes continuar o bom trabalho que vem fazendo.

Não se pode concluir sem antes sublinhar que as conclusões apresentadas, ainda que positivas, na medida em que contribuem para a literatura, devem ser interpretadas no âmbito de alguns condicionalismos, nomeadamente que foram retiradas no âmbito de uma só empresa. Esta limitação permite, para além de se sugerir o seu alargamento a outras empresas do setor para aumentar a possibilidade de extrapolar resultados, sugerir à empresa continuar a fazer a monitorização da satisfação dos seus clientes e qual o seu impacto na *performance* da empresa.

Referências

- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for importance-performance analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *60*(2), 115-121.
- Agendar., & Zendesk. (2016). *O Passo a Passo da Fidelização*. www.agendor.com.br
- Bowen, J. T., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*(13°), 213 - 217.

- Carreira, F., Diz, M., & Heliodoro, P. (2012). Análise Económica e Financeira: O Caso Das Empresas Vitivinícolas Portuguesas. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21072/1/14-2012-AnaliseEco-Financeira-EmpVitiv.pdf>.
- Contu, E. (2020). Organizational performance: theoretical and practical approaches. *International Conference on Business*, 398-406. doi:10.2478/picbe-2020-0038
- Dutra, A. (2003). Metodologia Para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: Incorporando a Dimensão Integrativa à MCDA Construtivista - Sistemático - Sinérgica. *Universidade Federal de Santa Catarina*.
- Fernandes, C. (2020). Análise Económica e Financeira. (4.ª Ed.). Edições Sílabo.
- Ferreira, M. J. (2012). Contributo para a eficácia, eficiência e qualidade de processos na administração pública. https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5064/3/TRABALHO_DE_PROJETO_Maria%20Jose%20Ramos%20Ferreira.pdf
- Ferreira, H., & Fernandes, P. (2015). Análise de Importância-Desempenho aplicada a uma Empresa de Suprimentos e Equipamentos de Laboratório. pp. 824-831. doi:10.1016/j.procs.2015.08.634
- Fraga, T. (2018). O Impacto da Liderança na Performance Organizacional. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum Instituto ISCAC-IPC.
- Gomes, A., & Callado, A. (2016). Desempenho Organizacional das Micro e Pequenas Empresas Localizadas em João Pessoa: Estudo comparativo entre redes de cooperação horizontal e empresas não cooperadas. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19849>. <http://dx.doi.org/10.26512/2016.02.D.19849>
- Gruca, T., & Rego, L. (2005). Satisfação do cliente, fluxo de caixa e valor para o acionista. *Journal of Marketing*, 69, 115-30.
- Khan, K., & Shah, A. (2011). Entendendo a medição de desempenho através da Literatura. *Institute of Management Sciences*, 5(35), 13410-13418. doi:10.5897/AJBMX11.020
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing* (14º ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited (15).
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (7.ª ed.), ReportNumber.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – Como Transformar a Fidelização de Clientes numa Vantagem Competitiva*. Edições Sílabo.
- Martilla, J., & James, J. (1997). Importance - Performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77 - 79.
- Martins, J. S. (Setembro de 2012). A Lealdade dos Clientes Particulares aos Bancos. [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra.
- Matzler, K., Heischmidt, E., & Sauerwein, K. (2003). Importance-performance analysis Revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction. 23(2), 112-129.
- Neely, A. G., & Platts, K. (2005). Medição de desempenho projeto de sistema. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. doi: 10.1108/01443570510633639
- Nogueira, C. (2019). *Análise Financeira na Gestão Empresarial*. Lisboa.
- Oliveira, A. P. (2015). O Impacto Da Adaptação Das Métricas De Satisfação Dos Clientes No Desempenho Das Pequenas E Médias Empresas Portuguesas. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11450/1/DM-APGO-2015.pdf>
- Oliveira, S. D. (2018). Relação Felicidade Nos Colaboradores Com Hóspedes Satisfeitos Em Portugal. [Dissertação de mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Repositório Científico da Universidade do Minho. Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Regert, R., Junior, G. M., Bragagnolo, S., & Baade, J. (2018). A Importância Dos Indicadores Econômicos, Financeiros e de Endividamento Como Gestão do Conhecimento na Tomada De Decisão em Tempos de Crise. *Revista Visão Gestão Organizacional*, 7(2), 67 - 83. doi:10.33362/visao.v7i2.1579

- Silva, J. (2005). *Avaliação do Desempenho Organizacional*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Científico da Universidade de Aveiro.
- Silvestre, H., & Araújo, J. (2012). *Metodologia para a Investigação Social*.
- Sousa, F. J. (2011). *Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra.
- Suchánek, P., & Králová, M. (2014). A Influência da Satisfação do Cliente no Desempenho corporativo. 454-462.
- Suchánek, P., & Králová, M. (2015). Efeito da satisfação do cliente no desempenho da empresa. *Universidade de Brunei Mendeliana Agriculturae et Silvicultura*, 63(3), 1013-1021. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201563031013>
- Thomas, P. (2006). Medição de Desempenho, Relatórios, Obstáculos e Responsabilidade: tendências recentes e direções futuras.
- Williams, P., & Naumann, E. (2011). Satisfação do cliente e desempenho do negócio: uma análise no nível da empresa. *Journal of Services Marketing*, 1(25), 20 - 32. doi: 10.1108/08876041111107032