

JOANA RITA REAIS DE ALMEIDA

**GESTÃO DE CONFLITOS: RELACIONAMENTO E
SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS**

Orientadora: Prof.^a Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2017

JOANA RITA REAIS DE ALMEIDA

**GESTÃO DE CONFLITOS: RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO
DOS STAKEHOLDERS**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, no dia 06/06/2018, perante o
júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação
n. º151/2018 de 06 de abril,
com a seguinte composição:
Presidente: Prof. Doutor Jorge Correia
Jesuíno
Arguente: Prof. Doutor Damasceno Dias
Orientador: Prof.^a Marta Maria Cordeiro
Lopes

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2017

Epígrafe

"...Ser feliz é não ter medo dos próprios
sentimentos.... É ter coragem para ouvir um
não. É ter
segurança para receber uma crítica, mesmo
que injusta.
Pedras no caminho? Guardo todas, um dia
vou construir
um castelo..."

In A felicidade exige valentia,

Fernando Pessoa

Consegui!

Conseguimos!

Esta etapa só foi concluída porque estava rodeada da melhor equipa de sempre... sim, somos uma equipa. Pois estamos sempre na comissão de frente para festejar as vitórias, mas também na retaguarda um dos outros para o que for necessário. E é com essa certeza que construo o meu caminho e é o que mais me deixa realizada nesta passagem pela vida.

Quero dedicar este sonho concluído com os pilares da minha vida, de forma aleatória pois todos são importantes no meu percurso, na minha vida.

À minha inigualável irmã, por tornar este sonho possível, por ser o meu alicerce em todas as situações da minha vida, por ser sempre mais e melhor do que espero, por fazer o bem sem esperar retorno, por ser um dos melhores presentes que a vida me podia dar, por ser ela, por ter uma força tremenda, por nunca ter medo de recomeçar. Amo-te. Obrigada.

À minha fantástica mãe, por ser a melhor do mundo, por ter o abraço mais reconfortante, por ter a melhor gargalhada que já ouvi na vida, por ser a minha grande companheira de batalhas, por ser o grande amor da minha vida, por ser o que poucos são, por representar segurança e doçura. A minha mãe é vida, a minha mãe é amor. Amo-te. Obrigada.

Ao meu amado irmão, por ter uma alma como poucas, por levar a vida com uma leveza que se estranha e que depois se entranha, por ser o meu protetor, por ser a figura masculina na minha vida, por ser sonhador, por ser apaixonado pela vida, por ter boa-disposição, por viver o dia de hoje com a certeza que o amanhã chegará. Amo-te. Obrigada.

A minha vida, a vocês três eu dedico.

Agradecimentos

Esta investigação constitui o reflexo e o culminar de um conjunto de sinergias e aspirações, que aliam tanto os meus interesses pessoais como aqueles desenvolvidos durante o meu percurso académico e profissional. O estudo desenvolvido não seria possível sem o contributo de várias pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram possível a realização deste desafio.

À Professora Doutora Marta Maria Lopes, na qualidade de orientadora, quero registrar o meu mais sincero agradecimento, quer pela sua disponibilidade e sugestões assertivas, como por me permitir observar de perto toda a sua destreza, rapidez de pensamento e desembaraço das possíveis dificuldades. Foi o meu braço direito, diante da etapa mais crucial do meu percurso académico.

Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuino, na qualidade de professor e diretor do mestrado, o seu conhecimento e experiência profissional constituíram uma mais-valia para o «despertar» do meu interesse para a gestão de conflitos.

Ao Professor Jorge Bruno Da Costa Ventura pelo apoio e aconselhamento sempre que necessário.

À Mestranda Mariana Sereno Ferreira Lobato Alves, na qualidade de minha colega de licenciatura e posteriormente de mestrado, este caminho não teria sido o mesmo, sem o seu apoio constante, com ela vivi as mesmas inseguranças e alegrias.

À empresa FCA Motor Village S.A, por me ter facultado a documentação necessária e especialmente aos que permitiram que fosse possível realizar a investigação livremente e sem constrangimentos. Agradeço a confiança em mim depositada.

Aos entrevistados que me concederam as suas vivências pessoais e testemunhos profissionais. Agradeço a colaboração e disponibilidade, tendo contribuído de forma crucial para o enriquecimento da investigação.

A todos aqueles que fazem parte da minha vida e que pelo apoio nas mais diversas formas foram fundamentais nesta minha jornada, seja pela partilha de experiências e opiniões ou ao cederem informações e documentos, deixo uma palavra de apreço.

A todos, expresso a minha sentida gratidão.

Resumo

Esta pesquisa aborda a gestão de conflitos, na perspectiva dos stakeholders mediante o relacionamento e subsequente satisfação. A gestão de conflitos é uma prática a ter em conta no mundo organizacional, pois os stakeholders são elementos essenciais em termos da visão estratégica de uma empresa. Esta gestão permite uma melhoria na satisfação do cliente enriquecendo assim as relações sociais entre a organização e os seus intervenientes. É necessário oferecer serviços que coloquem em primeiro lugar as necessidades das suas partes interessadas, de modo a cativá-las e retê-las.

O que se pretende através desta investigação é saber o que é a gestão de conflitos (Cunha e Leitão, 2011; Dimas, Lourenço e Míguez, 2005), identificar os stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 2010), determinar o seu impacto no relacionamento (Brambilla, 2008; Mackenna, 1992) e na satisfação (Kotler, 2000; Tse e Wilton, 1988).

Adotando a metodologia de estudo de caso e inserido no contexto português, concluiu-se que os stakeholders primários (Atkinson e Waterhouse, 1997) têm grande importância perante a organização, e que o relacionamento desenvolvido através dos mesmos, estão implicitamente refletidos na sua satisfação. Os stakeholders mais influentes são os Colaboradores, Clientes e Fornecedores, sendo os três grandes alicerces dentro da organização.

Palavras-chave

Gestão de conflitos; Relacionamento; Satisfação; Stakeholders; Clientes.

Abstract

This research deals with conflict management, from the perspective of the stakeholders through the relationship and subsequent satisfaction. Conflict management is a practice to be taken into account in the organizational, since stakeholders are essential elements in terms of the strategic vision of a company. This management allows an improvement in customer satisfaction thus enriching the social relations between the organization and its stakeholders. It is necessary to offer services which enhances the stakeholders needs, in order to captivate and retain them.

What we want to know through this investigation is to know what the management of conflicts is (Cunha and Leitão, 2011; Dimas, Lourenço and Miguez, 2005), identify stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 2010), define the impact in relationship (Brambilla, 2008; Mackenna, 1992) and in satisfaction (Kotler, 2000; Tse and Wilton, 1988).

Adopting the case study methodology and inserted in the Portuguese context, it was concluded that the primary stakeholders (Atkinson and Waterhouse, 1997) have great importance to the organization, and their relationship are implicitly reflected in their satisfaction. The most influential stakeholders are the Employees, Clients and Suppliers, the three main foundations within the organization.

Keywords

Conflict management; Relationship; Satisfaction; Stakeholders; Customers.

Índice

Epígrafe	3
Dedicatória	4
Agradecimentos.....	5
Resumo	6
Palavras-chave	6
Abstract	7
Keywords.....	7
Índice de Quadros	10
Índice de Figuras	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Introdução Geral	11
1.2. Problema e Questão de Investigação.....	12
1.3. Objetivos Genéricos	12
1.4. Relevância da Pesquisa.....	13
1.5. Estrutura da Tese.....	14
2. TEORIA DE GESTÃO DE CONFLITOS.....	16
2.1. Definição de Gestão de Conflitos	16
3. TEORIA DE STAKEHOLDERS.....	23
3.1. Definição de Stakeholders	23
3.2. Análise de Clientes	28
4. TEORIA DE RELACIONAMENTO	36
4.1. Definição de Relacionamento.....	36
5. TEORIA DE SATISFAÇÃO	45
5.1. Definição de Satisfação.....	45
6. QUADRO CONCEPTUAL.....	51
6.1. Modelo de Investigação	51
6.2. Proposições	Erro! Marcador não definido.
7. METODOLOGIA.....	53
7.1. Introdução	53
7.2. O Estudo de Caso.....	56
7.3. Definição de Procedimentos Metodológicos.....	59
7.3.1 Tipologias de Estudo de Caso.....	59
7.3.2 A Investigação de Estudo de Caso.....	60
7.3.3 Fundamento Lógico para Projetos de Caso Único	62
7.3.4 A Seleção do Estudo de Caso.....	63

7.3.5	Crêterios para Assegurar a Qualidade do Processo de Investigação	63
7.4.	Preparação da Pesquisa de Campo	67
7.4.1	Protocolo de Estudo de Caso	67
7.4.2	Fontes de Pesquisa / Dados	67
7.4.3	Criação da Base de Dados	70
7.5.	Recolha de Dados	71
7.6.	Análise de Dados	72
7.7.	Críticas e Limitações da Metodologia	73
8.	ESTUDO DE CASO	74
8.1.	Gestão de Conflitos	75
8.2.	Stakeholders	78
8.3.	Relacionamento	81
8.4.	Satisfação	85
9.	ANÁLISE DE DADOS	89
9.1.	Stakeholders	90
9.2.	Gestão de Conflitos	91
9.3.	Relacionamento	94
9.4.	Satisfação	95
10.	CONCLUSÕES e LIMITAÇÕES	97
11.	BIBLIOGRAFIA	101
12.	APÊNDICES	111

Índice de Quadros

Quadro 1 - Definições de Gestão de Conflitos	21
Quadro 2 - Componentes de Gestão de Conflitos.....	22
Quadro 3 - Componentes de Gestão de Conflitos.....	22
Quadro 4 - Mix de Gestão de Conflitos	22
Quadro 5 - Mix de Gestão de Conflitos	23
Quadro 6 - Definição de Stakeholders	33
Quadro 7 - Componentes de Stakeholders	34
Quadro 8 - Componentes de Stakeholders	35
Quadro 9 - Mix de Stakeholders	35
Quadro 10 - Mix de Stakeholders	36
Quadro 11 - Definição de Relacionamento	43
Quadro 12 - Componentes de Relacionamento	43
Quadro 13 - Componentes de Relacionamento	44
Quadro 14 - Mix de Relacionamento.....	44
Quadro 15 - Mix de Relacionamento.....	44
Quadro 16 - Definição de Satisfação	49
Quadro 17 - Componentes de Satisfação	50
Quadro 18 - Componentes de Satisfação	50
Quadro 19- Mix de Satisfação.....	51
Quadro 20 - Mix de Satisfação.....	51
Quadro 21 -Tipos Básicos de Projectos de Estudos de Caso	60
Quadro 22- Testes de Validade de Estudos de Caso Aplicados à Investigação.....	66
Quadro 23 - Tipo de Evidências.....	68
Quadro 24 – Documentos Consultados	72
Quadro 25- Stakeholders de Maior Importância por Parte dos Entrevistados	91
Quadro 26 - - Definição de Gestão de Conflitos por Parte dos Entrevistados	93
Quadro 27 - Definição de Relacionamento por Parte dos Entrevistados	95
Quadro 28 - Definição de Satisfação por Parte dos Entrevistados	96

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Simplificado da Gestão de Conflitos – Relacionamento e Satisfação dos Stakeholders	52
---	----

1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução Geral

O conflito é natural do ser humano e por isso está presente no ambiente empresarial. Os conflitos estão presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. Os gestores geralmente veem os conflitos como sinônimo de problema, mas, é possível que as divergências tragam benefícios às atividades empresariais, se bem canalizadas.

E aqui chegamos à temática da gestão de conflitos, que bem canalizada pode ser uma mais valia para qualquer organização. E através dessa gestão, pode-se desenvolver um relacionamento com os stakeholders de confiança ou de desapontamento.

É neste contexto que emerge a teoria dos stakeholders (Freeman 2010; Clarkson 1995; Hitt, Ireland e Hoskisson 2002; Atkinson e Waterhouse 1997; Mitchell, Agle e Wood 1997; Goodpaster 1991), alertando os gestores para terem em conta as expectativas e os compromissos com os diferentes stakeholders (Bourne e Walker, 2006; Svendsen, 1998) devendo ser uma competência essencial e integrante da cultura organizacional (Post, Preston e Sachs, 2002). Atualmente, o desempenho de uma organização é avaliado, em boa parte, pela forma como trata as questões e os relacionamentos com os seus stakeholders (Logsdon e Yuthas, 1997).

A forma como as questões são tratadas pode desencadear uma satisfação positiva ou não. A capacidade de balancear os interesses de todos será uma característica das empresas de sucesso na próxima década. Isto não quer dizer que as empresas sejam capazes de atender ou satisfazer todos os interesses ao mesmo tempo, mas devem ponderar e equacionar como o fazer, definindo claramente um conjunto de valores orientadores que sirvam de guia e que ajudem a justificar algumas das suas decisões. O desafio dos gestores é saber como cumprir as obrigações das empresas com os principais stakeholders sem comprometer a necessidade básica de proporcionar um retorno justo aos seus proprietários (Pearce II e Doh 2005).

Até porque as empresas beneficiam de uma gestão baseada nos stakeholders, desde que mantenham relações de confiança alicerçadas na justiça e em inter-relações (Harrison, Bosse e Phillips, 2010) ou que reduzam o risco associado ao negócio (Graves e Waddock, 1994). É este o nosso propósito: compreender, no contexto português,

como a organização vivência a gestão de conflitos e até que ponto está ligada à satisfação e relacionamento dos stakeholders.

1.2. Problema e Questão de Investigação

Nesta investigação pretende-se aprofundar o conhecimento sobre a temática complexa da gestão de conflitos, e compreender até que ponto está intrinsecamente ligado ao relacionamento e satisfação dos stakeholders, tendo como principal foco os stakeholders primários. Neste âmbito, a questão principal de investigação é:

Como a gestão de conflitos é entendida no relacionamento e satisfação dos stakeholders?

1.3. Objetivos Genéricos

Esta investigação tem objetivos académicos e empresariais que se interconectam e que tornaram este trabalho estimulante.

Em termos académicos pretende-se:

- I. Iniciar a construção de um paralelismo entre a gestão de conflitos, o relacionamento e a satisfação dos stakeholders;
- II. Enriquecer a teoria dos stakeholders no que diz respeito à influência dos stakeholders junto das organizações, compreendendo como as suas relações se estabelecem e se reforçam;
- III. Elucidar sobre a teoria complexa que é a satisfação, que pode conter variados aspetos.

Em termos empresariais, pretende-se:

- I. Fornecer informações à empresa que permita melhorar o seu processo de gestão de conflitos;
- II. Elucidar sobre a gestão da relação da empresa com os seus stakeholders e na forma como correspondem (ou não) às suas expectativas;
- III. Demonstrar a existência (ou não) da satisfação dos consumidores e evidenciar as mesmas consequências organizacionais;

IV. Perceber como a empresa interpreta a sua função social e a reflete nas suas ações de gestão de conflitos.

1.4. Relevância da Pesquisa

A gestão de conflitos é a parte de uma organização responsável pela administração de conflitos entre indivíduos, grupos e intervenientes dentro de uma empresa. O modo como o setor da gestão pode alcançar bons resultados, pode ser através de técnicas – específicas para a função – e processos práticos, a partir do momento em que se tiver conhecimento da natureza do conflito e dos seus estágios (bem como das causas que deram início ao seu processo).

Burbridge e Burbridge (2012) apontam que os conflitos são naturais e necessários em muitos casos, de modo a impulsionarem mudanças. Ainda assim, nem todos os conflitos são verdadeiramente necessários, podendo desta forma destruir valores e causar prejuízos para a organização. Desta maneira, o desafio principal dos gestores é saber diferenciar os conflitos produtivos dos inconvenientes, e trabalhar arduamente para administrá-los da melhor forma. As organizações são fontes onde o conflito é inevitável, e quanto maior é a organização, maior é a tendência de ocorrerem conflitos.

A teoria dos stakeholders permite-nos pensar num novo paradigma empresarial, onde existe uma compreensão da pluralidade dos agentes e onde podemos encontrar relações dos stakeholders em abordagens distintas. Tendo em conta que a gestão dos stakeholders é o mecanismo pelo qual as empresas definem as expectativas e os compromissos com esse grupo (Svendsen, 1998), quanto melhor compreendermos essa rede de interesses e interações, mais conhecimento teremos para as incrementar e as solidificar.

Apesar desta gestão não ser, por si só, garantia de sucesso (Surroca, Tribó e Waddock, 2010) é evidente que sem essa abordagem não é possível desenvolver o relacionamento e a satisfação, uma vez que este constructo é orientado para os stakeholders (Maon, Lindgreen e Swaen, 2010).

É deste modo, importante compreender o ponto de vista dos mesmos e, a partir daí, tirar benefícios da possível relação estabelecida. Se bem trabalhada, a interação dos stakeholders com a empresa é vista como oportunidade, podendo funcionar, até mesmo, como ferramenta para planeamento estratégico e gestão empresarial.

Os clientes são dos stakeholders mais importantes para uma organização, pode-se dizer que os clientes são o termômetro do produto/serviço acabado. É através deles que acontecem os ajustes e melhorias, visando sempre a diminuição de custos, melhoria contínua, e o alcance do objetivo final, ou seja, a lucratividade para a empresa e a satisfação plena do cliente.

Se a empresa não atender às expectativas que o seu cliente tem, ele pode procurar um concorrente que atenda às suas necessidades.

Em termos de relevância é de referir que esta investigação vem explorar em que medida a gestão de conflitos está presente no contexto português incidindo diretamente sob o universo automóvel.

Até à data, não se conhecem estudos que juntem todas estas teorias na perspetiva da gestão de conflitos, bem como na relação e satisfação dos stakeholders, nem em termos internacionais, nem aplicadas a Portugal.

Esta pesquisa vai para além desta abordagem e pretende saber até que ponto a gestão de conflitos tem influência no relacionamento e satisfação dos stakeholders, mais concretamente dos clientes - permitindo maximizar o possível impacto positivo que possa ter nos stakeholders e não apenas centrada no retorno financeiro ou de organização.

Em Portugal, esta investigação assume uma importância acrescida porque não são conhecidos muitos estudos, sobre toda esta temática. Toda a temática é complexa e passível de discussão profunda.

Reforça-se, novamente, a originalidade da investigação na medida em que esta abordagem da gestão de conflitos parte dos stakeholders, bem como do seu relacionamento e satisfação. O facto de serem temas multifacetados e explorados individualmente, ou apenas em duo, torna a investigação composta. São quatro prismas circulares e que se tocam, tornando possível uma interessante e importante investigação.

1.5. Estrutura da Tese

A tese está organizada em 12 capítulos que se subdividem de acordo com a temática de cada um:

1.5.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz o tema em estudo. Apresenta o contexto e a justificação para esta abordagem tendo em conta a questão de investigação. Demonstra a revisão de literatura e apresenta ainda os objetivos que se pretendem alcançar.

1.5.2. TEORIA DE GESTÃO DE CONFLITOS

O primeiro de quatro capítulos da revisão de literatura resume os principais conhecimentos teóricos sobre a gestão de conflitos, a fim de proporcionar uma compreensão fundamental do campo de investigação que suporta esta pesquisa.

1.5.3. TEORIA DE STAKEHOLDERS

O segundo capítulo da revisão de literatura aborda os principais conhecimentos teóricos sobre os stakeholders, tanto primários como secundários. Sendo que os primários revelaram-se com maior importância para este estudo.

1.5.4. TEORIA DE RELACIONAMENTO

O terceiro capítulo da revisão de literatura debruça-se sobre o relacionamento, que está analisado através do contexto português e no âmbito empresarial em que se aplica.

1.5.5. TEORIA DE SATISFAÇÃO

E o último capítulo da revisão de literatura resume os principais conhecimentos sobre a satisfação, dando ênfase à satisfação dos consumidores como foco principal.

1.5.6. QUADRO CONCEPTUAL

Após a revisão de literatura, apresenta-se um modelo explicativo de investigação que é transposto para as diferentes proposições em estudo.

1.5.7. METODOLOGIA

Este capítulo explica a estrutura metodológica adotada para este estudo e os métodos usados para a recolha de dados tendo em conta as boas práticas aceites no campo das ciências sociais. Descreve ainda as abordagens selecionadas para a análise dos dados salientando a questão do rigor e dos critérios que asseguram a qualidade do processo de investigação.

1.5.8. ESTUDO DE CASO

O capítulo integra um resumo do caso que constitui a componente empírica deste trabalho – FCA Motor Village Portugal S.A.

1.5.9. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo debatem-se os principais temas teóricos com os resultados empíricos obtidos, confirmando algumas das proposições iniciais.

1.5.10. CONCLUSÕES

Evidenciam-se as principais conclusões da investigação e os contributos teóricos alcançados. Apresentam-se ainda as limitações da pesquisa e futuras pistas de investigação.

1.5.11. BIBLIOGRAFIA

As referências bibliográficas suportam a investigação.

1.5.12. APÊNDICES

A tese termina com os apêndices para consulta à posteriori.

2. TEORIA DE GESTÃO DE CONFLITOS

2.1. Definição de Gestão de Conflitos

O conflito é uma realidade inalienável no quotidiano organizacional. Todos os fatores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interação e convergência de esforços orientados para a ação e constituem potenciais focos de conflito (Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

O conflito organizacional é frequentemente visto como uma doença, ou uma atividade desviante. Os gestores normalmente mostram desagrados relativamente a colegas e supervisores; os trabalhadores desenvolvem diferenças com os colegas e com os patrões. Embora os técnicos do conflito argumentem que os desacordos são essenciais para a formação e manutenção da vida organizacional, alguns gestores e académicos continuam a enfatizar os detrimentos das disputas (Putnam, 1994).

O conflito em contexto organizacional deve ser visto como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou divergências acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos (Neves, Garrido e Simões, 2006).

Uma organização é um sistema complexo, onde se interligam diferentes competências, conhecimentos, capacidades e atividades, cuja adequada coordenação depende o alcance dos objetivos estabelecidos. A interação e interdependência entre os diferentes elementos que fazem parte da organização geram tendências para ação, constituindo-se como fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003, Katz e Kahn, 1978 cit in Dimas e Lourenço, 2011).

Com a globalização, o ambiente laboral tem sofrido profundas alterações com os mais recentes avanços tecnológicos, colocando os profissionais em constante tensão entre as suas responsabilidades, cada vez maiores, e a acrescida competitividade do mercado de emprego.

Desse modo, o conflito e a sua gestão fazem parte das relações laborais quotidianas e do campo de forças em que os mesmos se incluem, seja no nível pessoal, grupal e/ou organizacional (Cunha e Leitão, 2011).

Cunha e Leitão (2011) aludem que a literatura sobre o conflito organizacional é deficiente em três grandes áreas que acredita serem importantes realçar que são as seguintes:

- i. Inexistência de um conjunto de regras claras sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito;
- ii. Ausência de linhas de orientação que proponham como o conflito pode ser reduzido, ignorado ou ampliado para incrementar a aprendizagem e a eficácia organizacional;
- iii. Inexistência de um conjunto de regras que indiquem como o conflito que envolve diferentes situações pode ser gerido eficazmente.

Compreender o conflito no contexto de grupos implica, necessariamente, falar de gestão de conflitos. A forma como os conflitos influenciam o sistema onde emergem vai, com efeito, estar dependente do modo como os elementos deste sistema vão reagir à sua emergência (Dimas e Lourenço, 2011).

Gerir os conflitos nas organizações é, antes de mais aceitar e gerir a diferença. Para lidar de modo eficaz com o conflito os elementos responsáveis nas organizações necessitam de ultrapassar o desconforto com que frequentemente encaram as diferenças entre as pessoas. (Neves et al., 2006).

Numa realidade cada vez mais interdependente e insegura, a continuidade das organizações depende da capacidade de gestão de conflitos no sentido de resolverem as diferenças que opõem as partes (em litígio) sem recorrer ao confronto directo (Ury, Brett e Goldberg, 2009).

Nesta conjuntura, podemos afirmar que lidar de forma eficaz com o conflito afigura-se como uma competência imprescindível a todos os gestores organizacionais face às mudanças nas organizações atuais.

Por isso é importante desenvolver competências para lidar com os conflitos mais desafiantes e difíceis, procurando fazer com que o indivíduo se conheça e que conheça a sua resposta em situações mais exacerbadas (Cunha e Leitão, 2011), bem como evitando que os conflitos degenerem em situações de marcada violência e/ou de impossibilidade de gestão. O conceito de gestão de conflitos nas organizações é caracterizado como sendo um elemento de interação social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objetivos para poder negociar (Jaca e Riquelme, 1998).

A gestão de um conflito apresenta-se como êxito para a organização, revelando se é um sistema de gestão eficaz visto que assume que todos os conflitos devem ser geridos negociando com o outro (Ibidem).

Vários investigadores têm se debruçado sobre as razões pelas quais o conflito existe no seio das organizações. Um deles, Robbins (2009), acredita que o que gera os conflitos é sobretudo a incompatibilidade entre as pessoas e os diferentes objetivos que estas têm.

O conflito, por si só, está associado com o poder e pode surgir quando a realização do objetivo de uma organização é evitada (Jung, 2003).

No entanto, Pondy (1966) associa as causas dos conflitos com a personalidade, motivos de autonomia, interdependência funcional e estatuto.

Segue-se numa visão bastante prática de algumas causas que poderão estar na origem de conflitos no seio organizacional segundo Cunha e Leitão (2011, p.25), Pereira e Gomes (2007, p.4):

- i. Confronto e desconfiança;
- ii. Competição entre os trabalhadores;
- iii. Sistemas incorretos de transmissão da informação;
- iv. Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador;
- v. Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização;
- vi. Incremento do grau de diferenciação intraorganizacional;
- vii. Aumento do grau de interdependência entre colaboradores;

viii. Existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências da direção;

ix. Presenças de normas e regras inadequadas;

x. Existência de conflitos anteriores não resolvidos;

xi. Consumidores insatisfeitos com um determinado serviço/produto;

xii. Consumidores insatisfeitos com a relação qualidade-preço;

Lembrando que em cada organização existem pessoas com diferentes personalidades, interesses e valores, os conflitos tornam-se difíceis de evitar.

O conflito organizacional tem sido estudado por vários investigadores, mas ainda apresenta uma literatura com algumas deficiências, no que toca a um conjunto de regras “sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito” (Cunha e Leitão, 2011, p.29).

Para além disso, não existe ainda nenhuma linha orientadora que indique ao gestor de conflitos como prevenir o aparecimento dos mesmos, para desenvolver a aprendizagem e a eficácia organizacional.

A gestão construtiva de conflitos consiste em “elaborar cálculos” para chegar ao êxito (Tzu, 2009) o que implica trabalhar em grupo e tentar que o conflito seja solucionado rompendo assim alguns estereótipos existentes na organização.

É de grande importância “haver interesses por ambas as partes a encontrar benefícios comuns ou até mesmo atingir win-win e chegar a um acordo para que haja à posteriori uma gestão de estratégia” (Putnam, 1990).

Quando se está perante um conflito é importante proceder à análise e à investigação não só da situação em si, mas também, das pessoas envolvidas (Neto, 2005).

Existem alguns princípios a seguir relativamente à gestão de conflitos no contexto organizacional. Portanto, (i) é necessário elaborar estratégias, para poder analisar e resolver os conflitos presentes; (ii) o planeamento de estratégias deve ser direcionado para a satisfação e expectativas do público; (iii) é importante que os gestores ou o profissional de comunicação da organização tenha uma formação adequada para gerir adequadamente o problema (Cunha e Leitão, 2011).

Tendo por base a conceptualização de Shepard e Mouton (1964), Thomas (1992), Thomas e Marvin (1992) e Rahim (1983), a gestão de conflitos interpessoais pode ser entendida em cinco dimensões:

Em primeiro lugar, existe por parte das pessoas envolvidas no processo conflituoso uma certa colaboração, onde subsiste um interesse próprio e um interesse pela outra pessoa. Por outras palavras, ambas tentam chegar a uma solução “win-win”, resultando deste processo um conflito positivo onde podem surgir novas ideias.

Numa segunda dimensão, temos uma pessoa com um baixo interesse próprio e um alto interesse pelos outros, o que significa que existe por parte da primeira pessoa uma certa cedência, estando apenas preocupado em satisfazer o interesse do outro enfatizando os aspetos que ambas têm em comum.

Como terceira dimensão, uma das partes tem um alto interesse por si próprio e revela um baixo interesse pelo outro. Este indivíduo que age desta forma procura impor a sua visão dos factos, ignorando as necessidades e objetivos da outra parte.

Na quarta dimensão, distingue-se o baixo interesse próprio de uma das partes, e o baixo interesse pelo outro. Esta perspetiva pressupõe que o sujeito procura “fugir do conflito”, evitando o diálogo necessário para a solução.

Por fim, podemos ter uma pessoa que tem interesse próprio e interesse pela outra pessoa. Existe aqui uma relação de cedência para que haja facilidade em resolver o conflito.

Cada dimensão da gestão de conflitos tem vantagens e desvantagens. Cada uma delas é apropriada para uma determinada situação conflituosa. Desta forma, a teoria sobre a gestão de conflitos aborda uma estratégia de contingência, defendendo que a estratégia adotada por uma das partes deve estar baseada em objetivos e nas causas do conflito (Lewicki, Saunders e Barry, 2014).

Antes de se definir qualquer estratégia para a resolução de um conflito, é importante que os indivíduos envolvidos saibam de que tipo de conflito se trata.

Segundo Pereira e Gomes (2007), perante situações conflituosas individuais ou em grupo é necessário determinar:

i. Se de facto o problema afeta as partes envolvidas, e quais as consequências que podem gerar.

ii. Quais as fontes do conflito, sendo estes os interesses, os valores, ou diferenças a nível dos factos ou situações, acerca dos quais se podem encontrar resoluções objetivas.

iii. Se a outra parte envolvida terá capacidade de desenvolver uma relação de negociação, numa perspetiva de vencedor/vencedor.

iv. A deteção do problema interpessoal ou organizacional e a sua enunciação é o primeiro passo para a resolução do conflito.

A resolução de conflitos, de forma justa, requer julgamento e escolhas éticas, e, quando as corporações e os seus gestores assimilam responsabilidades e obrigações com os stakeholders, reconhecem as suas reivindicações e legitimidades, entram no domínio dos princípios morais e do desempenho ético.

Para a gestão construtiva de um conflito é importante reter que é fundamental comunicar e ouvir a pessoa. Sem essas duas componentes, será impossível gerir a situação conflituosa e tornar-se-á numa situação impossível de resolver.

Quadro 1 - Definições de Gestão de Conflitos

Dimas, Lourenço e Miguez (2005)	O conflito é uma realidade inalienável no quotidiano organizacional. Todos os fatores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interação e convergência de esforços orientados para a ação e constituem potenciais focos de conflito.
Putnam (1994)	O conflito organizacional é frequentemente visto como uma doença, ou uma atividade desviante. Os gestores normalmente mostram desagrados relativamente a colegas e supervisores; os trabalhadores desenvolvem diferenças com os colegas e com os patrões. Embora os técnicos do conflito argumentem que os desacordos são essenciais para a formação e manutenção da vida organizacional, alguns gestores e académicos continuam a enfatizar os detrimientos das disputas.
Neves et al., (2006)	O conflito em contexto organizacional deve ser visto como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou divergências acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos.
Cunha e Leitão (2011)	O conflito e a sua gestão fazem parte das relações laborais quotidianas e do campo de forças em que os mesmos se incluem, seja no nível pessoal, grupal e/ou organizacional.
Jaca e Riquelme (1998)	O conceito de gestão de conflitos nas organizações é caracterizado como sendo um elemento de interação social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objetivos para poder negociar.
Jung (2003)	O conflito, por si só, está associado com o poder e pode surgir quando a realização do objetivo de uma organização é evitado.
Pondy (1966)	Os conflitos são originados através da personalidade, motivos de autonomia, interdependência funcional e estatuto.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 - Componentes de Gestão de Conflitos

Dimas, Lourenço e Miguez (2005)	• Quotidiano organizacional • Fator intrínseco
Putnam (1994)	• Doença • Atitude desviante • Diferenças • Desacordos
Neves et al., (2006)	• Processo interativo • Indivíduos ou grupos
Cunha e Leitão (2011)	• Relações laborais quotidianas • Campo de forças
Jaca e Riquelme (1998)	• Interação social • Diferentes interesses
Jung (2003)	• Poder

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3 - Componentes de Gestão de Conflitos

COMPONENTES AUTOR	Dimas, Lourenço e Miguez (2005)	Putnam (1994)	Neves et al., (2006)	Cunha e Leitão (2011)	Jaca e Riquelme (1998)	Jung (2003)
Quotidiano organizacional	x			x		
Fator intrínseco	x					
Doença		x				
Atitude desviante		x				
Diferenças/ Desacordos		x			x	
Processo interativo			x		x	
Indivíduos ou grupos			x			
Campo de forças				x		x

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4 - Mix de Gestão de Conflitos

Dimas, Lourenço e Miguez (2005)	• Interação • Convergência • Ação
Putnam (1994)	• Formação • Manutenção • Detrimento
Neves et al., (2006)	• Incompatibilidades • Divergência
Cunha e Leitão (2011)	• Pessoal, grupal ou organizacional
Jaca e Riquelme (1998)	• Objetivos • Negociar
Jung (2003)	• Objetivo • Evitar
Pondy (1966)	• Personalidade • Motivos de autonomia • Interdependência funcional • Estatuto

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 - Mix de Gestão de Conflitos

MIX G. CONFLITOS AUTOR	Dimas, Lourenço e Miguez (2005)	Putnam (1994)	Neves et al., (2006)	Cunha e Leitão (2011)	Jaca e Riquelme (1998)	Jung (2003)	Pondy (1966)
Interação	x						x
Convergência	x						
Ação	x						
Formação		x					
Manutenção		x					
Detrimento		x	x				
Incompatibilidades			x				
Pessoal/Grupal/Organizacional				x			
Objetivos					x	x	
Negociar					x		
Evitar						x	
Personalidade							x
Autonomia							x
Estatuto							x

Fonte: Elaboração própria.

3. TEORIA DE STAKEHOLDERS

3.1. Definição de Stakeholders

Stakeholder é um neologismo anglo-saxónico que pode ser traduzido como “grupos de interesse”, “parte interessada” ou “intervenientes”.

O termo surge como oposição a stockholder ou shareholder que significam acionista e ao usar a palavra stakeholder pretendeu-se criar um jogo de palavras com “stake” (estaca ou parte em português) e “holder” (titular ou dono em português). Pretendia-se, assim, alertar as organizações que existem outras “stakes” (parte interessada) que deveriam ser consideradas nos processos de decisão das organizações modernas (Freeman, 2010; Goodpaster 1991). Por outro lado, existe outra metáfora que associa o termo stakeholder a um “jogo de póquer” em que o jogador possui cartas e aposta / arrisca. Qualquer um que tem um interesse no jogo é alguém que joga e coloca algum valor económico em risco (Goodpaster, 1991). Nestas duas abordagens, o conceito de stakeholder implica que a empresa tenha vários grupos interessados e não apenas os acionistas; e que estes grupos tenham interesses específicos na organização uma vez que apostam nela.

O conceito inicial incluía todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir e foi criado para desafiar a noção de que os acionistas não eram o único grupo a quem a gestão precisava ser sensível (Freeman, Harrison, Wicks, De Colle., 2010).

Assim os stakeholders seriam os acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores e a sociedade.

A profusão de significados e a dificuldade de encontrar uma palavra portuguesa que consiga aglutinar a sua abrangência, tem prejudicado a tradução directa. Quer os profissionais, quer os investigadores académicos são, neste âmbito, unânimes ao utilizar o termo stakeholder apesar de existirem algumas referências a “partes interessadas”. Por outro lado, esta realidade é semelhante a outras línguas uma vez que o stakeholder é usado sem tradução, não apenas em Portugal, mas na generalidade dos países que não utilizam o inglês como idioma principal.

“O termo stakeholder surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver” (Freeman, 2010).

Os stakeholders são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e pelas suas atividades passadas, presentes e futuras (Clarkson, 1995).

“Stakeholders são indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa” (Hitt et al., 2002).

Pela classificação, stakeholders primários são aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver (acionistas, fornecedores, empregados e consumidores) e os secundários têm algum grau de importância, mas não comprometeriam diretamente as ações da organização (governo, comunidade e outras organizações) (Atkinson e Waterhouse, 1997).

Os stakeholders que estão integrados na cadeia de negócios são: Acionistas (que procuram resultados positivos, capacidade de liquidação de dívidas contraídas), fornecedores (objetivam regularidade, desenvolvimento conjunto) e clientes (que lutam por preços justos, produtos confiáveis e seguros).

Externamente estão: as comunidades locais (por meio da geração de empregos e contribuições para o desenvolvimento), a sociedade como um todo (focando-se no bem-estar social, balanço social efetivamente contributivo para a inclusão socio-económica), governos (visando a conformidade legal, crescimento, geração de empregos) e as ONGs (por meio da adesão da preservação ambiental)

As organizações possuem relação de dependência com todos os stakeholders, mas tal dependência sofre variações, dependendo dos interesses relacionados (Hitt et al., 2002).

É importante definir e medir os interesses dos stakeholders, além de associá-los aos indicadores de desempenho da empresa. Stakeholders são como pessoas, grupos e empresas de interesse, que se relacionam com a organização, afetando-a e sendo por ela afetados. Colocar a empresa no centro da estratégia e rastrear os seus vínculos com os stakeholders relevantes contribui para que se tenha uma visão mais abrangente para se desenvolver comportamentos e competências que precisam de estar baseadas na confiança mútua.

É preciso definir estratégias, que, durante o processo de tomada de decisão, possam atender aos interesses de todos os stakeholders. É preciso identificar quais os stakeholders que devem ser mais considerados.

A própria definição de stakeholder passou por uma evolução desde 1963 e pode ser resumida em cinco períodos, que refletem a inclusão de novos conceitos, com base na cronologia de Mitchell, et al., (1997):

1963 a 1987 (Dependência): as definições giravam em torno de que o relacionamento devia ser essencial para as duas partes, sendo que tal relacionamento afetava a ambas.

1987 a 1989 (Relação Contratual): as definições de dependência continuaram a ser válidas com a inclusão de um contrato entre as partes.

1989 a 1991 (Direitos de Propriedade): os direitos de propriedade são mencionados, fazendo uma clara ligação com o campo jurídico.

1992 a 1994 (Legitimidade): o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade.

1994 até hoje (Criação de Valor): as definições procuram enfatizar o valor em risco para as partes envolvidas, sendo um foco económico. (Mitchell et al., 1997, p.858)

Os sete princípios de Clarkson (1995), voltados para o governo das sociedades ou das empresas, são:

i. Reconhecer ativamente os interesses de todos os stakeholders, e focar a tomada de decisão e as operações;

- ii. Escutar os seus stakeholders, para detetar interesses e contribuições;
- iii. Adotar processos e medidas que atendam aos interesses dos stakeholders e às suas particularidades;
- iv. Conhecer a interdependência dos esforços e das recompensas dos stakeholders e conseguir uma distribuição justa de benefícios, analisando os riscos e as vulnerabilidades;
- v. Trabalhar de forma cooperativa com as outras entidades, públicas e privadas, evitando assim os danos corporativos;
- vi. Evitar atividades que desprezem os direitos humanos invioláveis e que causem riscos, pois podem ser inaceitáveis para os stakeholders;
- vii. Reconhecer os conflitos potenciais entre os stakeholders, utilizar a comunicação aberta e apropriada para transformar o conflito em oportunidade.

A importância dos stakeholders é definida pelo seu grau de atuação na performance da organização (Atkinson e Waterhouse ,1997).

Assim sendo, uma das condições que se mostra relevante para que a organização possa lidar com os stakeholders é a realização de uma análise adequada desse público de interesse pelo meio de uma abordagem racional. Com essa análise de comportamento, é possível que a organização obtenha sucesso nos projetos ou atinja os seus objetivos. Para compreender a lógica do comportamento dos stakeholders, a organização tem que assumir uma postura de empatia.

As organizações podem identificar os seus constituintes, a partir das respostas a questões sobre três dimensões (ou atributos) - poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997):

- i. Poder, para influenciarem a organização. O poder pode ser definido como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que esses empreendam determinadas ações;
- ii. Legitimidade nas relações com a organização;
- iii. Urgência na reivindicação. É um atributo multidimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes, e de difícil mensuração. Indica o grau em que os constituintes organizacionais reivindicavam atenção imediata.

O discricionário tem poder, o adormecido possui legitimidade, o exigente tem urgência, o perigoso tem poder e urgência, o dependente tem legitimidade e urgência, o dominante possui poder e legitimidade e, por fim, o definitivo, que possui as três dimensões juntas de poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997).

Enquanto não haja muita discordância sobre quem pode potencialmente ser um stakeholder (pessoas, grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades e até mesmo o ambiente natural), as definições sobre o que é um stakeholder variam da mais ampla possível, até a mais restrita, tendo implicações efetivas sobre a capacidade das empresas em reconhecerem os públicos aos quais esta deve reportar (Mitchell et al., 1997).

A maior parte dos investigadores que se debruçou sobre a teoria dos stakeholders considera que os trabalhos de Freeman (1983, 1984) são um momento na difusão e popularização do conceito. Este autor apresenta as primeiras justificativas plausíveis sobre a gestão de stakeholders e reforça a importância do mundo envolvente nas decisões empresariais. Certo é que, nos anos seguintes, houve uma explosão de artigos, livros, seminários, conferências internacionais, etc.

Este termo tem evoluído ao longo dos anos, o que parece lógico dadas as contribuições que recebeu de várias teorias e áreas científicas. O próprio Freeman, ao longo do tempo, foi também modificando o seu conceito, introduzindo pequenas nuances fruto da sua investigação e da aplicação a outras áreas, como a ética, a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria feminista, entre outras.

No geral, Freeman manteve-se fiel a si próprio e ao conceito original. Alterou algumas palavras, mais do que o conceito, para expressar o mesmo significado e reforçou, nos últimos anos, a necessidade de as empresas criarem valor com e para os stakeholders referindo que nenhum está sozinho nesta criação de valor (Freeman et al., 2010).

Com a dificuldade inerente à definição do conceito de stakeholder, a maior parte dos investigadores preocupou-se em defini-los pelas suas funções económicas genéricas (Crane e Ruebottom, 2011) ou pela sua importância para a organização. Se analisarmos as definições apresentadas anteriormente, percebemos que existe uma identificação mais “estreita” e outra “mais ampla” que torna esta tarefa ainda mais difícil, mas estas abordagens não são opostas e devem ser encaradas como duas dimensões da mesma realidade (Fassin, 2009).

É, por isso, importante alertar as organizações para que estas se preocupem em quem devem centrar as suas atenções, direccionar esforços e satisfazer as exigências (Friedman e Miles, 2002) mas, apesar da necessidade de identificação, a empresa deve envolver-se com todos num diálogo contínuo para assegurar que o valor e as ações que desenvolve estão de acordo com as expectativas da sociedade e dos seus stakeholders (Waddock, Bodwell e Graves, 2002).

3.2. Análise de Clientes

O cliente é um fator muito importante para uma organização. Pode-se dizer que o cliente é o termómetro do produto/serviço acabado. É através dele que acontecem os ajustes de melhorias, visando sempre a diminuição de custos, melhoria continua, e o alcance do objetivo final, ou seja, a lucratividade para a empresa e a satisfação plena do cliente.

O marketing relacional é medido financeiramente e objetiva reduzir os custos das empresas desenvolvendo relações de longo-prazo. A retenção é um conceito-chave: estima-se que custa cinco vezes mais adquirir um cliente do que reter um cliente já existente (Levine, 1993).

Parece evidente que as empresas têm responsabilidades para com os seus clientes uma vez que estes são a essência da sua existência, ou seja, as organizações existem para satisfazer as suas necessidades e desejos. Sendo as opiniões unânimes nesta matéria, o debate consiste em perceber qual a natureza dessa responsabilidade porque a gestão das relações com os consumidores é um dos mais importantes ativos das empresas (Webster, 1992).

Nesta ótica, o impacto dessa gestão é essencial nomeadamente na reputação e fidelização da marca, na repetição da compra, na resolução de problemas ou no lançamento de novos produtos / serviços (Post et al., 2002). Assim, os gestores devem ter atenção às relações que desenvolvem com os seus stakeholders porque clientes insatisfeitos e / ou afastados da empresa podem, no todo ou em parte, provocar sérios problemas à organização ou impedir que esta continue o seu processo de crescimento (Clarkson, 1995).

Em termos éticos, considera-se que a empresa deve ir para além do que está regulamentado porque pode ter comportamentos legais que não sejam éticos. É de referir ainda que as perceções positivas de consumidores sobre a qualidade de um

produto podem levar a um aumento das vendas e a um decréscimo dos custos associados às relações com os stakeholders (Waddock e Graves, 1997).

É necessário fazer com que os clientes se tornem fiéis, fazendo com que repitam as suas aquisições com regularidade. Afinal, o cliente fiel não cede às pressões dos concorrentes, recomenda os produtos a outros e tolera eventuais falhas no atendimento.

Um cliente altamente satisfeito: permanece fiel mais tempo; compra mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da organização e dos seus produtos; dá menos atenção a marcas e publicidades dos concorrentes e é menos sensível a preços; oferece ideias sobre produtos ou serviços à organização; custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras (Kotler, 2000, p. 70).

A fidelidade certamente não é algo que se conquiste da noite para o dia. A fidelidade é construída através de cada experiência que se vive na sua interação com a empresa. Assim, vale a pena recordar que os consumidores passam por várias etapas no seu caminho rumo à fidelidade (Griffin, 1998): cliente presumido, cliente potencial qualificado, cliente que concretiza a primeira compra, cliente habitual e cliente pregador. Uma das ferramentas promocionais mais poderosas e eficazes é a publicidade boca a boca. Os clientes indicados por outros exigem menos esforços de vendas e tendem a ser mais fiéis.

Para Seybold, Markshak e Lewis (2002), a fidelidade do cliente não está estritamente atrelada à marca, mas assente nas experiências que os produtos e serviços dão. Portanto, a experiência do cliente é a essência de uma marca. As experiências positivas auxiliam os clientes a confiar na empresa além de manter e criar relações. Seybold et al., (2002) afirma que a criação da marca e a experiência do cliente em torno dela são fundamentais para as empresas conquistarem o sucesso com os seus produtos ou serviços.

Desenvolver uma filosofia de marketing implica colocar o cliente como elemento principal sobre toda a atividade da empresa. Uma organização centrada nos clientes é aquela que se esforça para perceber, servir e satisfazer as necessidades e carências dos seus clientes (Andreasen e Kotler, 2003).

Atualmente, saber o que os diversos clientes necessitam envolve muito mais do que simplesmente saber o que eles compraram, pois, diferentes clientes compram o

mesmo produto por razões muito diferentes. Por isso, ter um bom relacionamento com o cliente é essencial (Goldzimer e Beckmann, 1991).

É fundamental que se alimente o relacionamento com os que fazem uso dos serviços, bem como com quem toma as decisões de compra para ajudar a manter a fidelidade. Nunca se deve considerar a fidelidade dos clientes como certa. A fidelidade precisa ser percebida e reconhecida para ser duradoura. O estágio do cliente fiel é o mais importante para os lucros em potencial.

Os clientes possuem informações valiosas e estão dispostos a compartilhá-las se a empresa se empenhar, financeira e corporativamente, na obtenção do feedback.

Como foi abordado, a publicidade boca a boca é a mais poderosa que a empresa pode conseguir. Os clientes indicados exigem menor esforço de venda e são mais fiéis do que os outros, pois já compraram o produto.

As atividades de serviços ao consumidor são elementos vitais do pacote de valor, e compreendem uma variedade grande, que incluem atendimento, entrega, instalação, conserto, formação, crédito e garantia. Através desses serviços as empresas podem estabelecer relacionamentos, bem como estabelecer serviços superiores em relação aos concorrentes. Entretanto, essas atividades dependem de como o prestador de serviços desenvolve e gere o mix de marketing de serviços Nickeis e Wood (1999).

De acordo com Mackenna (1992) o serviço não é considerado um evento e sim um processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor. Por outro lado, Nickeis e Wood (1999) enfatizam que empresas prestadoras de serviços precisam construir uma reputação através do bom serviço; este que por sua vez pode trazer mais clientes e lucros mais altos, em parte porque as pessoas estão mais dispostas a pagar mais para serem bem tratadas.

Para reter um cliente que não esteja satisfeito com o serviço, a empresa deve esforçar-se duas vezes mais para superar os efeitos de uma má experiência. Neste caso, a empresa fornecedora de serviços deve estar focada na percepção do cliente no momento em que este contrata um serviço. Giansesi e Correa (1996) ressaltam que o fornecedor de serviços deve identificar e dar prioridade aos seus esforços visando uma percepção favorável dos serviços oferecidos, pois os primeiros e os últimos momentos do processo de compra do serviço irão influenciar a decisão do cliente em repetir a compra. Conforme Lovelock (2001) os serviços oferecidos devem ultrapassar os níveis desejados das expectativas dos clientes, os quais devem resultar numa percepção

positiva. Por outro lado, os serviços podem ser entendidos como atividades económicas que criam valor e fornecem benefícios para o cliente.

Em perspetiva, podemos analisar que o relacionamento de longo prazo depende do grau de confiança que os clientes mantêm com a empresa. De acordo com Pride e Ferrel (2001), a confiança está baseada na interação e no relacionamento sólido, para que isso ocorra é fundamental que as empresas respondam às necessidades dos clientes. Um cliente insatisfeito tende a perder a confiança no relacionamento, levando-o a procurar outro fornecedor. O preceito básico do marketing apregoa que deve ocorrer uma certa facilidade em relação às trocas, transferência de bens, serviços ou ideia por algo de valor, que sejam benéficas tanto para o cliente como para a empresa. O atendimento de determinadas expectativas leva a satisfação e, conseqüentemente, gera mais confiança.

Os autores Giansesi e Corrêa (1996) enfatizam que todo o cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento compara a percepção do serviço e a respetiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da compra podem ter pesos diferentes o que faz com que determinados momentos se tornem críticos, uma vez que irão afetar em maior grau a percepção do cliente. Entretanto, em razão das características inerentes aos serviços, fazer uma avaliação torna-se uma tarefa difícil. Ao contrário dos bens, os serviços têm pouca qualidade real, em vez disso, apresentam a qualidade da experiência e da confiança. A qualidade de experiência está associada aos atributos de gosto e de satisfação (Pride e Ferrel, 2001).

A qualidade da confiança está relacionada com a integridade e na competência dos prestadores de serviços. Leonard Berry (Pride e Ferrel, 2001) define cinco dimensões de qualidade de serviços que os clientes avaliam: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Em todas as dimensões, o desempenho dos colaboradores está presente.

As organizações devem evitar a ideia de que atender as necessidades dos seus clientes resume-se em oferecer produtos ou serviços de boa qualidade. O facto é que o mercado tem mudado radicalmente nos últimos anos, basicamente como resultado dos avanços tecnológicos, de globalização e de desregulamentação dos mercados. Estas mudanças também afetam significativamente o comportamento de compra dos clientes, que passam a exigir níveis de qualidade e de serviços superiores (Kotler, 1999).

Sob o impacto destas forças, o marketing também está a mudar para estabelecer relações duradouras com os clientes. Compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização (Mccarthy, Perreault e Willian, 2002).

As empresas de hoje enfrentam três grandes desafios e oportunidades: a globalização, os avanços tecnológicos e a desregulamentação. Essas novas forças têm criado novos comportamentos e desafios. Os clientes estão a exigir cada vez mais qualidade e serviços superiores, uma vez que podem obter muitas informações sobre produtos através da internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão a mostrar maior sensibilidade em relação ao preço e na procura do valor, portanto, o departamento de marketing somente pode ser eficaz, em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência (Kotler, 2000).

As organizações devem ter o foco voltado para o cliente, detetar as suas necessidades e adaptar-se aos seus desejos, os quais estão em constante mudança. O comportamento do cliente é o tema que permite compreender o processo de compra dos clientes e a maneira como se relacionam com produtos e serviços. Diversos estudiosos têm dedicado especial atenção sobre o comportamento dos consumidores e sobre o modo como as empresas elaboram e utilizam estratégias de marketing para atrair e fidelizar clientes. Por outro lado, ao se estabelecer estratégias visando o relacionamento de longo prazo com os clientes torna-se necessário que as transações sejam benéficas tanto para a empresa fornecedora como para os compradores (Nickeis e Wood, 1999).

Porém, a certeza de ganhos futuros implica na capacidade de uma empresa em medir a amplitude e a profundidade de relacionamentos que mantêm com os seus clientes, bem como o compromisso em firmar e sustentar relacionamentos no máximo de tempo possível (Brown, 2001; Seybold et al., 2002).

Ouvir as reclamações dos clientes é sempre melhor do que não ouvir nada. É sempre possível resolver uma reclamação, mas é praticamente impossível solucionar um problema que nem se sabe que existe. Os funcionários são a chave para o desenvolvimento da fidelidade. O desempenho desses funcionários determina e dá forma às opiniões dos clientes sobre a empresa.

A medição e o acompanhamento são fundamentais para todos os programas de fidelidade bem-sucedidos. A estratégia bem-sucedida no desenvolvimento da fidelidade não é estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam.

Sendo assim, empresas inteligentes, atualmente, não se veem como vendedoras de produtos ou serviços, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre. Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento da sua fidelidade.

As marcas não podem, atualmente, dar-se ao luxo de não reter clientes, de não entender o consumidor, permitindo a sua fuga para concorrentes e procuram assegurar que a relação é duradoura e que, em algum momento, cada um dos seus clientes assegurará o return on investment (Dionísio, Lendrevie e Rodrigues, 2004).

O mercado está a exigir um comportamento diferenciado, absolutamente comprometido com o cliente, por isso os conceitos de satisfação do cliente estão presentes nas empresas, pois atualmente a satisfação é a base de qualquer sucesso consistente, de médio ou longo prazo (Candeloro e Almeida, 2002).

Quadro 6 - Definição de Stakeholders

Freeman (2010)	O termo stakeholder surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver.
Clarkson (1995)	Os stakeholders são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras.
Hitt et al., (2002)	Os stakeholders são indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa.
Atkinson e Waterhouse (1997)	Os Stakeholders primários são aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver (acionistas, fornecedores, empregados e consumidores) e os secundários têm algum grau de importância, mas não comprometeriam diretamente as ações da organização (governo, comunidade e outras organizações).

Mitchell, Agle e Wood (1997)	1963 a 1987 (Dependência): as definições giravam em torno de que o relacionamento devia ser essencial para as duas partes, sendo que tal relacionamento afetava a ambas. 1987 a 1989 (Relação Contratual): as definições de dependência continuaram a ser válidas com a inclusão de um contrato entre as partes. 1989 a 1991 (Direitos de Propriedade): os direitos de propriedade são mencionados, fazendo uma clara ligação com o campo jurídico. 1992 a 1994 (Legitimidade): o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contractos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade. 1994 até hoje (Criação de Valor): as definições procuram enfatizar o valor em risco para as partes envolvidas, sendo um foco económico.
Freeman (2010) Goodpaster (1991)	Ao usar a palavra stakeholder pretendeu-se criar um jogo de palavras com “stake” (estaca ou parte em português) e “holder” (titular ou dono em português). Pretendia-se, assim, alertar as organizações que existem outras “stakes” (parte interessada) que deveriam ser consideradas nos processos de decisão das organizações modernas.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 - Componentes de Stakeholders

Freeman (2010)	• Grupos
Clarkson (1995)	• Pessoas ou grupos • Propriedade, direito e interesse
Hitt et al., (2002)	• Indivíduos e grupos • Resultados estratégicos • Reivindicações
Atkinson e Waterhouse (1997)	• Organização • Acionistas, fornecedores, empregados e consumidores
Mitchell et al., (1997)	• Dependência • Relação contratual • Direitos de propriedade • Legitimidade • Criação de valor
Freeman (2010) Goodpaster (1991)	• Estaca ou Parte • Titular ou dono • Parte interessada

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Componentes de Stakeholders

COMPONENTES AUTOR	Freeman (2010)	Clarkson (1995)	Hitt et al., (2002)	Atkinson e Waterhouse (1997)	Mitchell et al., (1997)	Freeman (2010) Goodpaster (1991)
Pessoas ou grupos	x	x	x			
Propriedade, direito e interesse		x			x	x
Resultados estratégicos			x			
Reivindicações			x			
Organização				x		
Acionistas, fornecedores, empregados e consumidores				x		
Dependência					x	
Relação contratual					x	
Legitimidade					x	
Criação de valor					x	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9 - Mix de Stakeholders

Freeman (2010)	• Organização
Clarkson (1995)	• Atividades passadas, presentes e futuras
Hitt et al., (2002)	• Empresa
Atkinson e Waterhouse (1997)	• Governo, comunidade e organizações
Mitchell et al., (1997)	• Relacionamento • Inclusão • Ligação • Contractos implícitos ou explícitos • Direitos de propriedade • Foco económico
Freeman (2010) Goodpaster (1991)	• Processos de decisão • Organizações modernas

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 - Mix de Stakeholders

MIX STAKEHOLDERS AUTOR	Freeman (2010)	Clarkson (1995)	Hitt et al., (2002)	Atkinson e Waterhouse (1997)	Mitchell et al., (1997)	Freeman (2010) Goodpaster (1991)
Organização	x		x			x
Atividades passadas/presentes/futuras		x				
Governo/Comunidade/Organiza ção				x		
Relacionamento					x	
Inclusão					x	
Ligação					x	
Contractos implícitos ou explícitos					x	
Direitos de propriedade					x	
Foco económico					x	
Processos de decisão						x

Fonte: Elaboração própria.

4. TEORIA DE RELACIONAMENTO

4.1. Definição de Relacionamento

O conceito do Marketing de Relacionamento, surgido no início dos anos 1980, é relativamente recente, mas é fundamental para o quotidiano das organizações orientadas para os clientes. Esta filosofia de gestão surgiu da necessidade constante de reformular as atividades organizacionais para atender constantes mutações nos desejos dos consumidores, uma alteração de perceções que aumenta ao passar do tempo e exige relacionamentos mais próximos entre empresas e clientes. A premissa do marketing relacional “consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis” (Brambilla, 2008, p.110).

Significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas (MacKenna, 1992).

Pode-se aferir que são “todas as atividades de marketing voltado a estabelecer, desenvolver e manter a troca relacional bem-sucedida” (Morgan e Hunt, 1994, p.22).

“O marketing de relacionamento é considerado uma revolução do marketing e precisou absorver diversas formas de conhecimento que, afinal de contas, lhe foram complementares.” (Madruga, 2000). Ou seja, é o processo para garantir a satisfação

contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, aditados em relação à satisfação e respondidos (Vavra, 1993).

Por outro lado, as organizações precisam ter estratégias de marketing que representem um conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com os seus clientes (Mackenna, 1992).

Pode-se afirmar que o marketing de relacionamento tem condições para oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como, desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que esta tem a oferecer (Gordon, 1999).

Para fazer face à crescente competitividade e às mudanças, o marketing de relacionamento de uma organização poderá oferecer condições à empresa de conhecer as necessidades e preferências dos seus clientes, assim como, verificar quais são os pontos fortes, neutros, e principalmente deficientes da organização, ou até mesmo dos seus concorrentes. Portanto, cabe ressaltar a importância e necessidade do marketing de relacionamento com os clientes das organizações. Face a esta contingência do mercado, as organizações precisam ir além do marketing com enfoque voltado aos clientes. É preciso também que as organizações procurem aliados, junto dos fornecedores e distribuidores para desenvolver um sistema de rede cooperativo para atender melhor às necessidades dos clientes (Kotler, 2000).

Deste modo, num determinado tempo e espaço, o público e a organização vivem uma situação semelhante na qual são “obrigados” a manter um relacionamento, relacionamento este que deve reger-se por conceitos importantes como o respeito, a transparência, a autenticidade e a confiança (De Carvalho, 2008).

Todo o tipo de relacionamento está veiculado ao poder, seja ele superior, inferior, ou igual ao do stakeholder. Em negociação, este poder trata-se de tentar convencer a outra pessoa a ouvir-nos, tratar de negociar com a pessoa. É o caso sobretudo do relacionamento entre stakeholder/empresa: ou tem poder e vontade para se fazer ouvir e impor a sua vontade, ou estão sujeitas ao poder desses públicos em fazer impor a sua vontade à organização ou, ainda, têm poder e vontade de estabelecer uma relação de mutualismo.

Portanto, a segmentação dos públicos tem em consideração sobretudo o poder que existe na relação empresa/stakeholder e que gera um comportamento de persuasão, de submissão ou de mutualismo.

O comportamento do público face a uma empresa depende da natureza dos clientes. Desta forma, considera-se que os clientes exibem uma essência latente, atenta ou ativa. Latente porque existem clientes que não assumem comportamentos de consciência dessa situação; atenta visto que a consciencializam. E por fim, ativa porque tomam uma posição face à situação (Grunig, 1984).

A satisfação de todos os stakeholders faz com que todo o ambiente organizacional esteja coerente e interagindo no mesmo foco. Assim, preocupar-se com a sociedade é vital, mas os empregados, os fornecedores, os acionistas, os consumidores e o governo também precisam ter suas necessidades identificadas e satisfeitas.

A perspetiva do relacionamento com stakeholders, na visão económica, é abordada por Jones (1995, p. 407): “a firma é caracterizada por relações com muitos grupos e indivíduos (stakeholders), cada qual com o poder de afetar o desempenho da firma”.

Essas relações baseiam-se na metáfora do contrato, em que os relacionamentos são considerados como um contrato – formal e informal – mediante o qual os agentes procuram desenvolver estratégias de interação ou salvaguardas, a fim de facilitar e proteger as trocas de produtos entre os stakeholders. Sob esse foco, as organizações são levadas a procurar estratégias diversificadas de equilíbrio na gestão dos stakeholders e na manutenção desses relacionamentos (Jones, 1995).

A teoria desenvolvida por Jones (1995) pode ser sumarizada a partir dos fundamentos que seguem: i) a firma é caracterizada através do relacionamento com muitos stakeholders; ii) a metáfora do contrato aplica-se a estas relações; iii) a empresa é vista como um “nexo de contractos”; iv) os gerentes são os agentes contratantes para a empresa; e v) os mercados tendem ao equilíbrio e, em troca, têm tendência para contrair contractos eficientes. Para o autor, estão implícitas nessa teoria as noções de oportunismo, falta de confiança e cooperação, que são problemas reais no relacionamento entre empresas e stakeholders.

O oportunismo geralmente refere-se à revelação incompleta ou distorcida de informações, de forma calculada, para enganar, distorcer, ofuscar ou confundir. Assim,

o agente é considerado de natureza oportunista, em que a ênfase dos contractos relacionais deve considerar mecanismos de proteção (Williamson, 1979).

As pessoas tendem à reciprocidade de favores, punindo ou castigando comportamentos injustos. Hipoteticamente, então, essas respostas comportamentais contribuem para a execução de contratos e, conseqüentemente, mais ganhos na transação comercial (Fehr, Gächter e Kirchsteiger, 1997).

Uma análise estratégica de confiança e fidedignidade direciona atenção às condições sobre as quais um tipo particular de confiança se torna uma vantagem competitiva no mercado. Com base nisso, propõem-se a classificação da existência de níveis diversos de confiança. (Barney e Hasen, 1994).

Diferentemente da abordagem económica, em que é o mercado quem dita as regras, Granovetter (1985) defende o relacionamento na perspectiva da nova sociologia económica, por acreditar que as relações sociais é que são os agentes capazes de conduzir a vida económica entre as organizações. Sustenta que os relacionamentos sociais hierárquicos – entre indivíduos ou entre organizações – são associações em que ambas as partes podem se beneficiar, não só por questões económicas, mas também, por poderem aprender e crescer juntas.

O autor argumenta, ainda, que o *embeddedness* emergiu como uma teoria potencial por unir aproximações económicas e sociológicas para a teoria de organização. Ao apresentar o termo *embeddedness*, refere-se à noção de que a formação de extensas redes de relacionamentos é formalizada pelo “enraizamento” de relações sociais, alicerçadas na confiança e capacidades ou disposição mútua para a resolução de problemas com o objetivo de trazer vantagens económicas comuns aos participantes.

O tipo de relacionamento com os atores organizacionais e interorganizacionais, a exemplo dos fornecedores, afeta o desempenho das empresas (Uzzi ,1996).

Ao contrário das vertentes da visão económica sobre a reciprocidade nas relações, as análises de Uzzi (1996) permitiram observar que os riscos calculados representam um papel secundário, identificando o prevalecimento do cultivo de vínculos cooperativos a longo prazo, no lugar do estrito interesse próprio.

Ao resgatar a abordagem de Granovetter (1985), de que a fonte de confiança nas relações sociais residiria na preferência generalizada dos indivíduos em estabelecer transações com pessoas e organizações de reconhecida reputação, Uzzi (1996) infere que um dos incentivos para não quebrar a confiança e não praticar a má fé é o custo da

reputação. Esses autores procuram demonstrar que o processo de mercado é passível de análise sociológica e que essas análises revelam elementos centrais, concentrando os processos na confiança e na fé, e de que a ideia possui aplicabilidade na vida económica.

O primeiro passo é identificar todos os stakeholders para depois estratificá-los (Hitt et al., 2005). Nesse sentido, os indicadores qualitativos são um auxílio essencial.

Os indicadores qualitativos são, baseados na teoria de stakeholders, englobam os seguintes aspetos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade.

i. Valores e transparência: dever da ação empresarial, que procura trazer benefícios para a sociedade, propiciando a realização profissional dos empregados, promovendo benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazendo retorno para os investidores.

ii. Público interno: a empresa deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento das suas relações com os empregados, além de respeitar as culturas locais. Normalmente, os funcionários são responsáveis pelo relacionamento com os stakeholders externos. O funcionário detém o capital intelectual e, com isso, pode produzir maior valor para a empresa. Em troca do seu trabalho, espera da organização salário, segurança e benefícios.

iii. Meio ambiente: procura a manutenção e melhoria das condições ambientais.

iv. Fornecedores: diz respeito ao cumprimento dos contratos estabelecidos e ao aprimoramento das relações de parceria. Deve ainda procurar a ampliação da sua cadeia de fornecedores, incentivando a livre concorrência. Funciona como mola propulsora para a organização. É preciso analisar com cautela para não se tornar dependente de um fornecedor e para não prejudicar o produto final, devido à insatisfação desses stakeholders. A organização é cliente do seu fornecedor, e também um stakeholder desse.

v. Clientes: trata de fatores como a minimização dos riscos dos produtos e serviços à saúde das pessoas, além de publicidade que não gerem falsas expectativas e de informações detalhadas, que devem estar incluídas nas embalagens. Deve ainda haver um serviço de atendimento ao cliente de qualidade para atendê-lo antes, durante e após o consumo. Os clientes definem o rumo da organização. Todos os esforços

visam à satisfação desses clientes. Os consumidores trocam recursos com a organização, recebendo produtos ou serviços e fornecendo o recurso monetário vital para a sobrevivência da organização.

vi. Comunidade: em que a empresa está inserida deve ter os seus costumes e culturas respeitados, além de receber incentivos das empresas na área social.

vii. Governo e sociedade: a procura por uma melhoria contínua das condições sociais e políticas do país, pelo meio não apenas do cumprimento de leis, mas de uma atuação política coerente com os seus princípios éticos. “A influência do governo faz-se por meio de políticas públicas que podem afetar apenas uma empresa, todas as empresas, uma indústria, uma área geográfica ou toda a comunidade” (Sousa e Almeida, 2006).

viii. Os concorrentes também exercem influência na medida em que trocam as suas estratégias. Como ameaças, os concorrentes contribuem para a identificação de oportunidades para otimizar o processo de benchmarking.

Visto que conhecer os stakeholders é um passo essencial para assegurar a legitimidade da empresa em relação a esses, e que, sem a legitimidade a longo prazo, a continuidade das suas ações pode tornar-se insustentáveis, a capacidade de adaptação e de renovação de tais interações podem ser o elemento que faz a diferença quando se avalia o que torna as ações de uma empresa bem-sucedidas ou não.

Utilizada para compreender a empresa na sociedade, a teoria dos stakeholders foca na importância das relações entre gerentes e stakeholders e pode ser abordada de uma maneira normativa, instrumental ou empírico-descritiva, conforme afirmam Donaldson e Preston (1995):

i. Normativa: como os gerentes devem lidar com os stakeholders da empresa, apelando para conceitos como: direitos individuais ou de grupos, contratos sociais ou utilitarismo, o uso dos valores monetários para atingir os meios; a posição de que os stakeholders têm interesses legítimos e um valor intrínseco para a empresa é o foco central da teoria.

ii. Instrumental: prevê o que acontecerá se os gerentes agirem em relação aos stakeholders de uma certa forma, tendo esta atuação um efeito sobre o desempenho da organização, ou seja, se certas práticas são levadas a cabo então certos resultados serão observados. É proposto que a empresa, praticando a gestão dos relacionamentos com os stakeholders e outros fatores permanecendo iguais, irá ter relativo sucesso nos

indicadores de desempenho tradicionais, sendo estes a lucratividade, a estabilidade e o crescimento.

iii. Descritiva/Empírica: como os gerentes se relacionam, na realidade, com os stakeholders, verificando se os conceitos que fazem parte da capacidade teórica correspondem à realidade observada. A teoria apresenta e explica as relações que são observadas no mundo externo, descrevendo a empresa como uma constelação de cooperativos e competitivos interesses que têm um valor intrínseco (Donaldson e Preston, 1995).

É possível, então, a multiplicação do valor através do meio da adequada gestão dos relacionamentos com os stakeholders, abrindo a possibilidade para a cooperação, em vez da competição. O governo das sociedades ou das empresas é feito por contractos celebrados entre, principalmente, a administração e os outros stakeholders, em negociações que vão levar ao equilíbrio ou ao desequilíbrio.

Conclui-se que a construção de um relacionamento sólido com os stakeholders é fundamental para o sucesso da empresa. É preciso manter um canal de comunicação eficiente com os stakeholders específicos de cada empresa para poder ouvi-los e considerar as suas opiniões e reivindicações, pois as expectativas de cada grupo podem ser divergentes.

Dessa forma, as empresas devem, em primeiro lugar, definir quais são os seus stakeholders e quais as suas áreas de interesse e de atuação. É preciso certificar-se de que as áreas de interesse da empresa são as mesmas dos stakeholders. Em seguida, é necessário ganhar e manter a confiança dos stakeholders, criando um clima de recetividade e de confiabilidade para se atingir objetivos afins.

Refere-se, então que cada stakeholder tem seu próprio objetivo. Os stakeholders servem como verdadeiros suportes para o desenvolvimento sustentável, tornando-se pilares importantes, responsáveis pela reputação externa da organização. Os diferentes stakeholders não apresentam expectativas e necessidades homogêneas. As organizações estão cada vez mais sendo arguidas a respeito dos efeitos dos seus programas, já que assumiram papéis significativos na sociedade.

O estabelecimento de relacionamento tem como objetivo a manutenção dos clientes satisfeitos, atuação na recuperação dos clientes, medição da satisfação, realização da comunicação pós-venda, recebimento de feedback, oferta de serviços de qualidade e desenvolvimento das relações públicas (Gonçalves, Jamil e Tavares, 2002).

Quadro 11 - Definição de Relacionamento

MacKenna (1992)	O marketing de relacionamento significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. As organizações precisam ter estratégias de marketing que representem um conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com os seus clientes.
Bramiblla (2008)	A premissa do marketing relacional “consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis”.
Morgan e Hunt (1994)	O marketing de relacionamento consiste em “todas as atividades de marketing voltado a estabelecer, desenvolver e manter troca relacional bem-sucedida”.
Vavra (1993)	O marketing de relacionamento é o processo de garantir a satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, adotados em relação à satisfação e respondidos.
Gordon (1999)	O marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como, desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12 - Componentes de Relacionamento

Brambilla (2008)	• Quotidiano organizacional • Clientes • Atividades organizacionais • Desejos dos consumidores • Percepções
MacKenna (1992)	• Infraestrutura • Clientes • Estratégias de marketing
Morgan e Hunt (1994)	• Atividades de marketing
Madruga (2000)	• Revolução do marketing
Vavra (1993)	• Satisfação contínua • Indivíduos ou organizações • Clientes
Gordon (1999)	• Vantagens • Fidelidade • Soluções inovadoras

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 13 - Componentes de Relacionamento

COMPONENTES AUTOR	Brambilla (2008)	MacKenna (1992)	Morgan e Hunt (1994)	Madruga (2000)	Vavra (1993)	Gordon (1999)
Quotidiano organizacional	x					
Clientes	x	x			x	
Desejos dos consumidores	x					
Percepções	x					
Infraestrutura	x					
Atividades de marketing		x	x	x		x
Satisfação contínua					x	x
Vantagens						
Fidelidade						x

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 14 - Mix de Relacionamento

Brambilla (2008)	• Clientes rentáveis e féis
MacKenna (1992)	• Empresa • Processos industriais e de vendas • Relacionamento comercial • Clientes
Morgan e Hunt (1994)	• Troca relacional
Madruga (2000)	• Conhecimento
Vavra (1993)	• Identificação, reconhecimento, comunicação • Satisfação
Gordon (1999)	• Clientes

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15 - Mix de Relacionamento

MIX RELACIONAMENTO AUTOR	Brambilla (2008)	MacKenna (1992)	Morgan e Hunt (1994)	Madruga (2000)	Vavra (1993)	Gordon (1999)
Clientes rentáveis e féis	x	x				x
Empresa		x				
Processos industriais e de vendas		x				
Troca relacional		x	x			
Identificação/Reconhecimento/ Comunicação				x	x	
Satisfação					x	

Fonte: Elaboração própria.

5. TEORIA DE SATISFAÇÃO

5.1. Definição de Satisfação

A palavra “satisfação” provem do latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer), (Rust, Zahorik e Keiningham, 1996). O termo satisfação do consumidor é bastante complexo e envolve avaliação, comparação e emoção (Chang, 2008; Erevelles e Leavitt, 1992; Spreng e Mackoy, 1996).

De uma forma simples, satisfação define-se como uma avaliação pós consumo envolvendo quer elementos cognitivos, quer elementos afetivos (De Ruyter, Bloemer e Peeters, 1997; Oliver, 1981; Smith e Bolton, 2002).

De forma mais complexa, satisfação é “a resposta do consumidor à evolução da discrepância percebida entre as expetativas à priori (ou algum tipo de performance) e a performance atual do produto percebida depois do seu consumo” (Tse e Wilton, 1988).

Pode-se então afirmar que satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expetativas do cliente (Kotler, 2000).

As expetativas do cliente são geradas a partir das próprias ações de comunicação da empresa, das experiências anteriores do próprio cliente ou de outros clientes e também da atuação da concorrência. Ao confrontar o desempenho percebido no momento da verdade com as suas expetativas geradas a respeito do produto ou do serviço, o cliente pode vivenciar uma das três situações a seguir (Almeida, 2001):

i. Se o desempenho atende às expetativas, dizemos que o cliente ficou satisfeito – estamos diante de um momento da verdade apático (normal).

ii. Se o não atende às expetativas, dizemos que o cliente ficou insatisfeito – estamos diante de um momento da verdade trágico.

iii. Se o desempenho superou as expetativas, dizemos que o cliente ficou encantado – estamos diante de um momento da verdade mágico.

A satisfação é uma sensação momentânea: pode-se ficar satisfeito com o desempenho de um produto, de um serviço ou de uma ação de atendimento neste momento; entretanto, no momento seguinte, o mesmo produto, serviço e/ou atendimento podem não atender as expetativas ou, por outro lado, superá-las (Lovelock, 2001).

Alguns estudiosos, como Kotler (2003), afirmam que é na superação de expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo essa diferenciação competitiva – esse oferecimento de um valor superior ao cliente – um dos requisitos para a sua retenção (fidelização).

Entretanto, outros autores afirmam que a gestão do relacionamento com os clientes não é sinónimo, simplesmente, de satisfação e de bom atendimento ao cliente. Um bom serviço ao cliente é o mínimo que se pode esperar de uma empresa, algo facilmente encontrado na concorrência e que, portanto, não constitui diferencial nem barreira à evasão desse cliente.

A satisfação é importante, mas não garante fidelidade (Tronchin, 2002). Satisfação é oferecer produtos ou serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Uma organização somente obterá a satisfação plena dos clientes se os produtos e/ou serviços oferecidos por eles atenderem às exigências do público-alvo (Vavra, 1993).

Não é porque um cliente está satisfeito com um produto e/ou serviço que ele irá ser leal com a empresa; afinal um cliente nunca está totalmente satisfeito. Satisfazer clientes significa saber o que ele quer ou deseja, e a grande maioria das pessoas não sabe exatamente o que quer. Para isso, é preciso investir em pesquisas motivacionais e tecnológicas, além de melhorar continuamente o desempenho dos produtos ou serviços da organização (Cobra, 2009).

Existindo a divergência entre aquilo que o consumidor esperaria à partida do produto e/ou do serviço e o que, de facto, se obtém, leva-nos a analisar os fatores que a originam.

Os consumidores dão muita importância à satisfação porque:

- i. Satisfação em si mesmo é um estado desejável de consumo,
- ii. Permite antecipar a possibilidade de tomar medidas adicionais para retificar uma situação insatisfatória ou sofrer as consequências de uma má decisão,
- iii. Permite proteger o ego do consumidor porque reassegura a possibilidade de cada um ser capaz de tomar decisões (Oliver, 2014).

Os factores que originam a (in) satisfação poderão ser de 4 tipos (Cadotte e Turgeon, 1988):

- i. fatores satisfatórios, fatores que favorecem a satisfação quando presentes, mas cuja inexistência não provoca insatisfação;

ii. fatores insatisfatórios, fatores cuja baixa performance ou ausência pode provocar insatisfação, enquanto elevados níveis desses fatores não aumentam a satisfação;

iii. fatores críticos são os fatores que tanto podem originar reações positivas como reações negativas;

iv. fatores neutrais, são os fatores que nem originam reações positivas nem negativas, quer estejam presentes ou não.

O impacto destes fatores é também diferente. Os fatores insatisfatórios apresentam um maior impacto na (in) satisfação do que os satisfatórios (Vargo, Nagao He e Morgan, 2007) existindo vários estudos que sugerem que várias transações satisfatórias poderão ser necessárias para compensar uma única transação insatisfatória (Brandt e Reffett, 1989; Czepiel, Rosenberg e Akerele, 1974).

Também se realça que as respostas de insatisfação são encaradas como mais extremas do que as de satisfação, sendo mais comum para os clientes reportarem aos fornecedores dos produtos e serviços a sua insatisfação (Giese e Cote, 2000).

Assim, satisfação do consumidor é também um indicador crítico para a performance de uma empresa, tendo sido indicada por vários autores como fundamental para fomentar a lealdade e o lucro (Jones e Sasser, 1995; Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler, 2012).

Por outro lado, a lealdade pode ser encarada como um compromisso profundo para a recompra ou a repadronização de um determinado produto/serviço de forma consistente no futuro, provocando uma repetição da compra da mesma marca, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing com o potencial para provocar comportamento de troca (Oliver, 2014).

A relação entre satisfação e lealdade é simples de analisar, sendo a satisfação um estado de prazer, para que a mesma afete a lealdade é necessário que se verifique uma satisfação frequente ou cumulativa, sendo por isso a insatisfação considerada como o tendão de Aquiles da lealdade (Oliver, 1999).

A satisfação completa leva à lealdade do cliente, um indicador de performance financeira de longo prazo (Jones e Sasser, 1995) mas também à recompra (Cardozo, 1965; Cronin, Brady e Hult, 2000; Oliver e Burke, 1999), à aceitação de outros produtos da mesma linha, ao passa palavra favorável (Cardozo, 1965), e à retenção de clientes (Cronin et al., 2000).

A insatisfação surge quando não se verifica a correspondência entre percepção do serviço e expectativa sobre esse serviço, sendo a mesma normalmente conceptualizada como o resultado de uma comparação com um standard (Yi, 1990).

No que diz respeito aos standards utilizados pelos clientes para avaliar uma compra, existem várias possíveis teorias de aproximação à insatisfação que poderão ser compiladas como seguidamente se apresentam (Woodruff, Clemons, Schumann, Gardial e Burns, 1991; Erevelles e Leavitt, 1992):

i. Desconfirmação das expectativas - é a teoria mais aceite sobre insatisfação: “se a qualidade percebida é menor do que as expectativas que o cliente possuía, então a insatisfação surge como o resultado do estado afetivo” (Boote, 1998).

ii. Teoria da atribuição – a percepção que o cliente tem da atribuição da falha do produto ou serviço vai influenciar e moderar os seus sentimentos de insatisfação: se a causa da não confirmação das expectativas for atribuída externamente ao cliente (não provocada por este) então o cliente sente-se justificado para se sentir insatisfeito e reclama; por outro lado se a insatisfação for causada por ele (não ter seguido instruções de uso, por exemplo), a insatisfação não tem como alvos o produtor ou retalhista e o cliente tenderá a não exteriorizar a sua insatisfação (Folkes e Kotsos, 1986).

iii. Equidades – a teoria da equidade está relacionada com o balanço e justiça percebida que o cliente tem dos inputs e outputs de determinada transação (Tse, 1990; Lapidus e Pinkerton, 1995).

Da perspetiva de ambos os lados da transação há 3 possíveis resultados:

i. Equidade;

ii. Iniquidade positiva;

iii. Iniquidade negativa.

A equidade existe no caso em que ambas as partes percebem os inputs que colocam e os outputs que retiram num mesmo nível. A iniquidade existe quando uma das partes é vista como uma vencedora em relação à outra. Numa perspetiva de equidade, a insatisfação do cliente é o resultado da iniquidade negativa, o consumidor apercebe-se que ganhou menos do que o vendedor, sendo então o seu comportamento de reclamação o resultado dessa iniquidade.

iv. Normas baseadas na experiência – a não confirmação das expectativas é vista como o resultado da comparação das compras mais recentes com as experiências

ocorridas nas compras passadas - do mesmo produto ou gama de produtos (Woodruff, Cadotte e Jenkins, 1983).

Tanto as comparações com normas baseadas nas compras passadas do mesmo produto como as comparações baseadas nas compras de produtos da mesma gama são uma explicação mais forte sobre satisfação e insatisfação do que a aproximação via desconfirmação das expetativas (Cadotte, Woodruff e Jenkins, 1987).

v. Performance percebida - a insatisfação é provocada pelo facto da performance do produto ou serviço não corresponder às expetativas iniciais: a (in) satisfação é a resposta afetiva à má ou boa performance percebida da compra (Tse e Wilton, 1988).

vi. Resposta a um ideal – coloca-se aqui as seguintes questões: serão realistas as expetativas formadas pelos clientes? Os clientes esperam que o produto responda a um baixo nível de performance, ou a elevados standards de atuação? O grau das expetativas vai ter assim um impacto no nível de (in) satisfação sentido pelos clientes, a probabilidade de a insatisfação do consumidor aumentar é maior quanto mais elevados forem os níveis de expetativas em relação ao standard ideal (Miller, 1977).

vii. Comparação baseada nas promessas – a insatisfação pode resultar da disparidade entre as promessas do vendedor (em termos de publicidade, venda pessoal, embalagem) e a qualidade percebida da compra (Woodruff, Locander e Barnaby, 1991).

viii. A aproximação afetiva, não cognitiva - esta aproximação da insatisfação vem afirmar que muitas vezes, ao contrário do que defendem as definições anteriores, os clientes sentem-se insatisfeitos sem saberem a razão para tal, ou seja, uma resposta afetiva negativa poderá ocorrer mesmo antes da avaliação cognitiva (Yi, 1990). Existindo desfasamento, o consumidor terá perante ele um determinado tipo de comportamento de reclamação.

Quadro 16 - Definição de Satisfação

De Ruyter, Bloemer e Peeters (1997) Oliver	Satisfação define-se como uma avaliação pós consumo envolvendo, quer elementos cognitivos quer elementos afetivos.
---	--

(1981) Smith e Bolton (2002)	
Tse e Wilton (1988)	A satisfação é a resposta do consumidor à evolução da discrepância percebida entre as expetativas à priori (ou algum tipo de performance) e a performance atual do produto percebida depois do seu consumo.
Kotler (2000)	Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expetativas do cliente.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 17 - Componentes de Satisfação

De Ruyter, Bloemer e Peeters (1997) Oliver (1981) Smith e Bolton (2002)	• Avaliação • Pós consumo
Tse e Wilton (1988)	• Consumidor • Expetativas
Chang (2008) Erevelles e Leavitt (1992) Spreng e Mackoy (1996)	• Consumidor
Kotler (2000)	• Sensação de prazer • Desapontamento • Desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 18 - Componentes de Satisfação

COMPONENTE AUTOR	De Ruyter, Bloemer e Peeters (1997) Oliver (1981) Smith e Bolton (2002)	Tse e Wilton (1988)	Chang (2008) Erevelles e Leavitt (1992) Spreng e Mackoy (1996)	Kotler (2000)
Avaliação	x			x
Pós consumo	x			

Consumidor		x	x	
Expetativas		x		
Sensação-Prazer				x
Desapontamento				x

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 19- Mix de Satisfação

Rust, Zahorik e Keiningham (1996)	- Suficiente - Fazer
De Ruyter, Bloemer e Peeters (1997) Oliver (1981) Smith e Bolton (2002)	- Elementos cognitivos - Elementos afetivos
Tse e Wilton (1988)	- Performance - Consumo
Chang (2008) Erevelles e Leavitt (1992) Spreng e Mackoy (1996)	- Produto ou serviço - Cliente
Kotler (2000)	Produto ou serviço

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 20 - Mix de Satisfação

MIX SATISFAÇÃO AUTOR	Rust, Zahorik e Keiningham 1996	De Ruyter, Bloemer e Peeters 1997 Oliver 1981 Smith e Bolton 2002	Tse e Wilton 1988	Chang 2008 Erevelles e Leavitt 1992 Spreng e Mackoy 1996	Kotler (2000)
Elementos cognitivos		x			
Elementos afetivos		x			
Performance			x		
Consumo			x		
Produto ou serviço				x	x
Cliente				x	
Suficiente	x				
Fazer	x				

Fonte: Elaboração própria.

6. QUADRO CONCEPTUAL

6.1. Modelo de Investigação

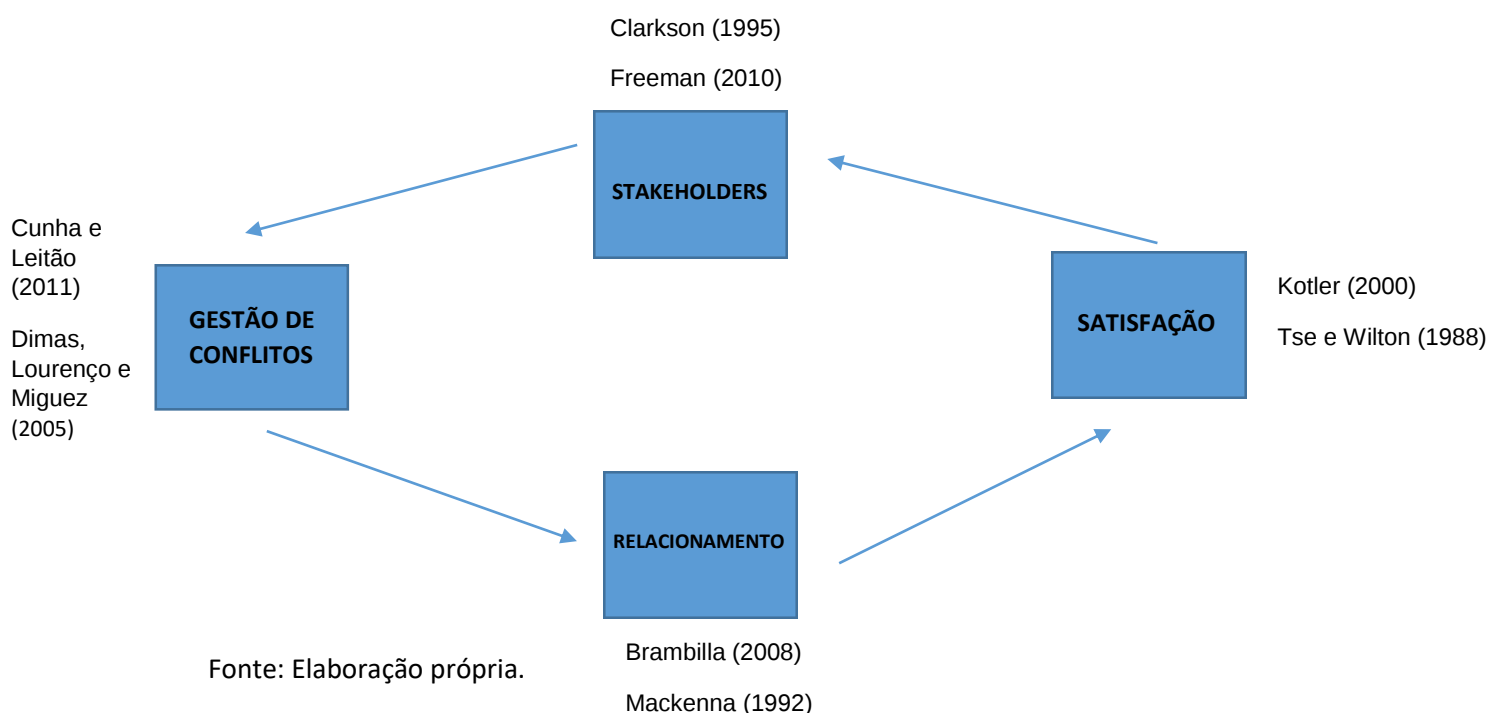
A revisão da literatura que foi desenvolvida sobre a teoria da gestão de conflitos, stakeholders, relacionamento e satisfação, deu origem a proposições, tendo

em conta a formulação do problema inicial, que consiste em saber até que ponto a gestão de conflitos está intrínseca no relacionamento e satisfação dos stakeholders, consubstanciado na seguinte questão de investigação:

Como a gestão de conflitos é entendida no relacionamento e satisfação dos stakeholders?

Para dar resposta a todas estas questões, construiu-se um possível modelo explicativo que permite saber o que é a gestão de conflitos (Cunha e Leitão, 2011; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005), identificar os stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 2010), determinar o seu impacto no relacionamento (Brambilla, 2008; Mackenna, 1992) e na satisfação (Kotler, 2000; Tse e Wilton, 1988).

Figura 1- Modelo Simplificado da Gestão de Conflitos – Relacionamento e Satisfação dos Stakeholders



6.2. Proposições

Esta investigação enquadra-se no desenvolvimento de teoria suportada por dados (Eisenhardt, 1989), podendo ser definidas proposições provisórias que serão posteriormente verificadas após a recolha e tratamento de dados (Yin, 2003), através da metodologia de estudo de caso.

P1. Os stakeholders influenciam a gestão de conflitos.

P2. A gestão de conflitos está refletida no relacionamento.

P3 a. O relacionamento influencia a satisfação.

P3 b. A satisfação influencia os stakeholders.

A existência destas proposições assume uma importância vital uma vez que orienta o investigador na recolha de dados e ajuda a concentrar a sua atenção no decorrer da investigação (Yin, 2003).

7. METODOLOGIA

7.1. Introdução

A metodologia, tal como a vemos nesta investigação, é entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca dos seus limites e possibilidades (Demo, 1989). O conhecimento científico é, por isso, obtido de uma maneira racional, conduzido por meio de procedimentos científicos visando explicar “por que” e “como” os fenómenos ocorrem, numa tentativa de evidenciar os factos que estão correlacionados (Lakatos e Marconi, 1991). É, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação, nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados (Campomar, 1991).

Definir a metodologia a aplicar numa investigação científica é resultado de um conjunto de decisões, mais ou menos complexas, e que acontecem por níveis, ou seja, de decisões gerais para as particulares. As classificações que se podem utilizar são inúmeras e estão longe do consenso. Mais importante do que a escolha de uma terminologia em detrimento de outra, é clarificar as opções.

Após a análise das alternativas existentes, com as respetivas vantagens e desvantagens, ponderadas através do que se pretendeu estudar, da questão de investigação, do objeto de estudo (fenómenos contemporâneos analisados em contexto real) e dos objetivos que foram previamente definidos, decidiu-se pela investigação qualitativa.

Os métodos qualitativos podem ser definidos como: um foco multi-método envolvendo uma abordagem naturalista e interpretativa do assunto em questão (Denzin e Lincoln, 2005); uma tentativa de compreender as interações únicas numa situação particular com o objetivo de entender (e não prever) em profundidade as características da situação e do significado trazido pelos participantes e que está a acontecer no momento (Patton, 2002); ou uma suposição de que os indivíduos constroem a realidade social, sob a forma de significados e interpretações, e que essas construções tendem a ser transitórias e situacionais (Gall, Borg e Gall, 1996).

Deste modo, cabe ao investigador descobrir esses significados e interpretações, estudando minuciosamente os fenómenos, interpretando-os, sem se preocupar com a representatividade numérica. O principal instrumento de investigação é consubstanciado na interpretação do investigador e na sua necessidade de estar em contacto direto com o campo, para captar o significado dos comportamentos observados (Patton, 2002).

Os indivíduos constroem a realidade social, sob a forma de significados e interpretações, e que essas construções tendem a ser transitórias e situacionais (Gall, Borg e Gall, 1996).

No que concerne à investigação qualitativa, Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M (1994) apresentam-nos cinco características inerentes a este tipo de investigação:

- I. O meio envolvente é a fonte direta de recolha dos dados e o investigador é o instrumento primordial da investigação;
- II. Esta é uma abordagem de cariz descritivo, na medida em que a informação reunida não incide em números, mas antes em palavras ou imagens;
- III. O relevo deste tipo de investigação é dado mais ao processo do que apenas aos resultados do estudo;
- IV. A informação recolhida não é utilizada para a confirmação de hipóteses, é antes analisada pelo investigador de forma indutiva;
- V. Sendo os significados atribuídos aos contextos e às vivências, pelos participantes, fundamentais na investigação qualitativa, a preocupação assenta na forma como os indivíduos apresentam e interpretam a sua vida.

Podemos, desta forma, referir que os “investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução da investigação qualitativa reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado

estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra” (Bogdan et al., 1994, p.47).

O problema é agora o de saber como proceder para conseguir uma certa qualidade de informação; como explorar o terreno para conceber a problemática da investigação (Quivy e Campenhoudt, 1998)

Tendo em conta o que nos é dito pelos autores a cima referidos, optou-se, então, como técnica primordial para a recolha de informação, pelas entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas não apresentam uma imposição rígida de perguntas, possibilitando, desta forma, que a pessoa entrevistada desenvolva o tema proposto de acordo com os seus quadros de referência, dando ênfase ao que considerar mais importante e utilizando a linguagem que entender (Amado, 2009).

Segundo Amado (2009), o estudo de caso apresenta duas características fundamentais:

- I. A abordagem do que se pretende estudar no interior de determinado contexto, seja ele social, cultural, espacial ou outro;
- II. A finalidade de compreender/explanar as suas especificidades.

O autor atrás citado, referindo a perspetiva de Ludke e André (1986), apresenta-nos as principais características do estudo de caso de cariz qualitativo:

- I. Visa a descoberta;
- II. Dá ênfase à interpretação em contexto;
- III. Pretende reproduzir a realidade de forma completa e profunda;
- IV. Utiliza diferentes fontes de informação;
- V. Possibilita generalizações naturalistas e ecológicas;
- VI. Procura representar os diferentes pontos de vista, por vezes em desacordo, presentes em determinada situação.

Aquando da preparação de um estudo de caso, é necessário ter presente três elementos essenciais: “(i) a capacidade do investigador para lidar com a diversidade de evidências; (2) a sua habilidade para articular as questões de investigação com as proposições teóricas; e (3) a produção de um desenho de investigação (Yin, 2014). Por estes motivos, um bom estudo de caso repousa numa interação contínua entre as etapas a percorrer, a recolha de dados e a sua análise” (Vieira, 2011, p.31), destacando-se a sua natureza flexível e a possibilidade de o investigador voltar ao terreno tantas vezes quantas as necessárias até sentir que obteve informação suficiente para uma análise credível.

O estudo de caso está melhor posicionado para dar resposta às questões de investigação – Como? – (Yin, 2014), é o tipo de pesquisa que permite aprofundar o problema definido na sua plenitude.

7.2. O Estudo de Caso

Como o nome indica, a característica que distingue esta metodologia é o facto de ser um plano de investigação que se concentra no estudo pormenorizado e aprofundado, no seu contexto natural, de uma entidade bem definida: o “caso”.

O estudo de caso é uma das outras formas do investigador construir conclusões no âmbito das ciências sociais. Foi utilizado pela primeira vez pela Universidade de Harvard e é ainda hoje aplicado para que os alunos discutam e cheguem a conclusões a partir de casos reais (Yin, 2014). Tem a característica de permitir o aprofundamento da investigação de elementos como famílias, grupos ou mesmo organizações (Yin, 2014), como é o caso da empresa que serviu de base para investigação.

Por outro lado, uma vantagem dos estudos de caso face a outros métodos é permitir uma descrição rica de uma situação de gestão, baseada em mais do que uma fonte, permitindo o confronto dos dados assim obtidos, avaliando a sua consistência (Yin, 2014).

“O Estudo de Caso é a exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (Creswell e Poth, 2017)

Pode-se referir que é um processo exclusivo de pesquisa de campo. Por seu lado, estudos de campo são pesquisas de fenómenos à medida que vão ocorrendo, sem que haja interferência por parte do investigador (Fidel, 1984).

Quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação (Coutinho, 2005).

Yin (2014) refere ainda que estudo de caso deve ter em conta as características do facto em análise e um conjunto de características relacionadas com o método de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos; Bell (2014) refere que o estudo de caso é como um termo guarda-chuva para uma família de processos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e acontecimentos; e Ponte (2006) que é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que

se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Benbasat et al., (1987) revelam que um estudo de caso deve conter algumas características, como por exemplo, o fenómeno ser observado no seu ambiente natural, os dados serem recolhidos usando diferentes métodos (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros), que devem ser analisadas uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização); que a complexidade da unidade deve ser estudada aprofundadamente, que a pesquisa deve ser administrada às diferentes etapas da investigação, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento.

Para além disso, Benbasat et al., (1987) defendem que não devem ser usadas formas experimentais de controlo ou manipulação, que o investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes, que os resultados resultam da inclusão do observador, que podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador incrementa novas hipóteses e que a pesquisa seja envolvida com questões "como" e "porque" ao contrário de "o quê" e "quantos".

Também Coutinho e Chaves (2002), têm opinião sobre o estudo de caso, fazendo referência a cinco características básicas deste tipo de estudo. Segundo estes, um estudo de caso é "um sistema limitado", e tem limites "em termos de tempo, eventos ou processos" e que "nem sempre são claras e precisas" (Creswell, 1994. In: Coutinho e Chaves, 2002, p.224); é um caso sobre "algo", que necessita ser identificado para conferir foco e direcção à investigação (Coutinho e Chaves, 2002, p.224); é necessário assegurar o carácter "único, específico, diferente, complexo do caso" (Mertens, 1998. In: Coutinho e Chaves, 2002, p.224); a investigação passa-se em ambiente natural; o investigador socorre-se de diversas fontes de dados e a processos de recolha variados (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros) (Coutinho e Chaves, 2002, p.224).

Por outro lado, o estudo de caso dá pouca base para generalizações, porém é fulcral recordar que o que se procura é generalizar proposições teóricas (modelos) e não proposições sobre populações. Nesse sentido, os estudos de casos múltiplos e/ou as replicações de um estudo de caso com outras amostras podem mostrar o grau de generalização das proposições.

Yin (2014) relata ainda que planos de investigação como o estudo de caso são muito grandes e duram muito tempo a serem concluídos, porém às vezes não é forçoso valer-se de práticas de recolha de dados morosas. A apresentação do documento também não necessita ser uma descrição minuciosa.

Deve, no entanto, usar diversas fontes de evidências que possibilitam investigar vários aspetos em relação ao mesmo fenómeno. Sendo assim, as conclusões e descobertas mais convincentes e aprimoradas já que ocorrem de um conjunto de confirmações. Também os problemas de validade do estudo são observados, pois as conclusões, nestas condições, são validadas através de várias fontes de evidência (Yin, 2014).

Segundo o autor deve construir-se uma base de dados durante o estudo, de modo a que haja a possibilidade de consulta por parte de outros investigadores. Essa base de dados pode ser feita com notas, documentos, registos descritivos de observações feitas, entre outros.

Para além disso, defende que deve ser criada uma cadeia de evidências de modo a estruturar o estudo de caso, de tal modo que se consiga que o leitor compreenda as evidências que justificam o estudo, desde as questões de pesquisa até às conclusões finais.

No suporte à investigação através do estudo de caso, foram tidos em conta os três especialistas mais reconhecidos nesta matéria – Kathleen Eisenhardt (1989), Robert Stake (2005) e Robert Yin (2014) – não obstante outras contribuições consideradas relevantes.

Para estes autores, estudo de caso é: uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida-real, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenómeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidências (Yin, 2014); uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, que podem ser variados (Stake, 2005); ou uma estratégia de pesquisa que se foca na compreensão das dinâmicas presentes numa única configuração (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007).

Yin (2014) apresenta um resumo de quatro aplicações para o estudo de caso:

I. Para explicar ligações causais nas intervenções da vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “questionários” ou pelas estratégias experimentais;

- II. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- III. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- IV. Para explorar aquelas situações onde as intervenções não possuem resultados claros e específicos.

Em termos gerais, os estudos de caso podem ser utilizados para descrever uma situação no seu contexto (Bonoma, 1985; Yin, 2014), gerar hipóteses (Yin, 2014) ou para elaborar teorias (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007).

O pesquisador de estudo de caso deve procurar tanto o que é comum, como destacar o que é particular (Stake, 2005).

Pelo exposto, a escolha de estudo de caso para este trabalho deveu-se a:

- I. A finalidade desta pesquisa é sistémica, ampla e integrada, visando preservar e compreender o caso de estudo no seu todo e na sua unicidade (Yin, 2014);
- II. Esta é a melhor estratégia quando se pretende saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2014);
- III. O estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que refletem relações complexas, situadas e problemáticas (Stake, 2005);
- IV. O objeto de estudo está vinculado a um contexto amplo e complexo.

7.3. Definição de Procedimentos Metodológicos

7.3.1 Tipologias de Estudo de Caso

As tipologias de estudo de caso mais difundidas são as de Stake (2005), que usa uma classificação de acordo com a finalidade do estudo, e de Yin (2014), que utiliza como critérios o número de unidades de análise e de estudos de caso.

Stake (2005) distingue três tipos de casos: intrínseco, instrumental e coletivo. No caso intrínseco, o motivo da pesquisa é a singularidade daquele caso em particular; no instrumental, o interesse é despertado pela crença de que o seu estudo facilitará a compreensão de algo mais amplo, nomeadamente para refinar a teoria ou para

contestá-la; e o coletivo, é a aplicação do conceito instrumental a diferentes estudos de casos em simultâneo, onde se procura aumentar o conhecimento, por comparação, sobre um determinado fenómeno e se acredita que a sua compreensão permitirá uma melhor teorização.

Yin (2014), por seu lado, classifica os casos numa matriz 2x2 que considera, numa dimensão, a existência de um ou mais casos e, na outra dimensão, o número de unidades de análise. Este autor pretende evidenciar se o investigador enquadra a recolha de dados de observação relativamente a uma ou a várias unidades de análise.

Quadro 21 -Tipos Básicos de Projetos de Estudos de Caso

	Projetos de Caso Único	Projetos de Casos Múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	Tipo 1 (estudo de caso único holístico)	Tipo 3 (estudos de casos múltiplos holísticos)
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2 (estudo de caso único incorporado)	Tipo 4 (estudo de casos múltiplos incorporados)

Fonte: Adotado de Yin, R. (2014), Case study research – Design and methods. Sage Publications, pág.40.

Na proposta de Yin (2014), no tipo 1 temos uma unidade de análise num único estudo de caso que deve captar a natureza global da organização; no tipo 2 temos várias unidades de análise num único caso em que se procura compreender o fenómeno comparando diversas unidades, mas sempre integradas num estudo de caso; no tipo 3 temos uma investigação multi-casos com uma unidade de análise; e no tipo 4 considera-se um estudo de vários casos com mais do que uma unidade por cada caso.

A nossa pesquisa é classificada de “caso intrínseco” na terminologia proposta por Stake (2005) e de “estudo de caso único incorporado” na de Yin (2014).

Por último, de acordo com a classificação de Yin (2014), para definir as unidades de análise que serão incorporadas no estudo de caso, é importante ter em conta a questão de investigação.

7.3.2 A Investigação de Estudo de Caso

A investigação de um estudo de caso, requer atenção ao detalhe e rigor na análise e como tal:

- I. Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- II. Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- III. Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa:

- i. As questões de um estudo;
- ii. As suas proposições, se houver;
- iii. As sua(s) unidade(s) de análise;
- iv. A lógica que une os dados às proposições; e
- v. Os critérios para se interpretar as descobertas.

I. Questões de estudo

Embora a essência das questões possa variar, a forma da questão - em termos de "quem", "o que", "onde", "como" e "por que" - forneça uma chave importante para se estabelecer a estratégia de pesquisa mais relevante a ser utilizada. É mais provável que a estratégia de estudo de caso seja apropriada a questões do tipo "como" e "por que"; assim a tarefa inicial é precisar, com clareza, a natureza das questões de estudo nesse sentido.

Nesta investigação a questão de estudo é a seguinte:

Como a gestão de conflitos é entendida no relacionamento e satisfação dos stakeholders?

II. Proposições de estudo

Cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do âmbito do estudo e ao estabelecer algumas proposições o estudo terá o fim desejado.

Nesta investigação as proposições de estudo são as seguintes:

- i. Os stakeholders têm influência na gestão de conflitos.
- ii. A gestão de conflitos está refletida no relacionamento.
- iii. O relacionamento influencia a satisfação.
- iv. A satisfação influencia os stakeholders.

III. Unidade de análise

A terceira componente relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um "caso" - um problema que atormentou muitos pesquisadores no princípio dos estudos de caso. As proposições são necessárias para ajudar na identificação das informações relevantes sobre o estudo de caso. Quanto mais proposições específicas um estudo tiver, mais ele permanecerá dentro dos limites exequíveis.

Nesta investigação as unidades de análise são as seguintes:

- i. A Organização;
- ii. A Gestão de Conflitos;
- iii. O Departamento de Clientes.

7.3.3 Fundamento Lógico para Projetos de Caso Único

Uma distinção básica que deve ser feita ao projetar estudos de caso é entre projetos de caso único e de casos múltiplos. Significa a necessidade de decidir, antes da recolha de dados, se será utilizado um estudo de caso único ou de casos múltiplos ao formular as questões da pesquisa.

O estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias. Um estudo de caso único é análogo a um experimento único, e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único. Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada. A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras.

Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante.

Um segundo fundamento lógico para um caso único é aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo.

O terceiro fundamento para um estudo de caso único é o caso revelador. Essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Esses três fundamentos representam as razões principais para conduzir um estudo de caso único.

O mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades. Foi a opção escolhida nesta investigação.

7.3.4 A Seleção do Estudo de Caso

O Caso

Ao escolher “o caso” o investigador estabelece o referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Creswell e Poth, 2017) mas uma vez que se pretende compreender “o caso”, a amostragem é sempre intencional, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos. Não se pretende selecionar uma amostra representativa da população, mas uma amostra teórica. O objetivo das amostras teóricas é eleger casos que provavelmente podem replicar ou estender a teoria emergente e devem adicionar-se casos até à saturação da teoria (Eisenhardt, 1989).

Nesta investigação, foi escolhido um caso de estudo único incorporado. Porque perante todos os fatores enunciados anteriormente. Foi selecionada a seguinte empresa:

- FCA Motor Village Portugal S.A.

7.3.5 Critérios para Assegurar a Qualidade do Processo de Investigação

Para assegurar a qualidade da pesquisa apresentada, adotaram-se os principais critérios de aferição que são propostos pela literatura e aplicados nos artigos científicos mais recentes, que incluem uma grande variedade de teste de diferentes

autores (Cook, Campbell e Day, 1979; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Gibbert, Ruigrok e Wicki, 2008; Patton, 2002; Yin, 2014). Os testes utilizados pretendem atestar a validade externa e interna, a validade dos constructos e a fiabilidade.

I. Validade Externa

A validade externa estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (Yin, 2014) e pode ser obtida pela replicação da pesquisa. Importa referir que esta generalização é analítica e contrapõe-se à generalização científica de investigação experimental clássica (Stake, 2005). A generalização analítica é um processo separado da generalização estatística uma vez que se refere à generalização a partir de observações empíricas para a teoria, em vez de o fazer para a população (Yin, 2014).

Para aferir a validade externa usou-se a replicação lógica em estudos de caso único (Yin, 2014), justificou-se a seleção dos estudos de caso e detalhou-se o contexto do caso (Yin, 2014).

II. Validade Interna

Em termos gerais, a validade interna de um estudo refere-se ao rigor ou precisão dos resultados que são obtidos. Pretende-se perceber até que ponto as interpretações do investigador estão alicerçadas nos dados e que condições estão subjacentes ao estabelecimento de relações causais (Yin, 2014) para as distinguir das relações espúrias.

Para aferir esta validade, aplicou-se a técnica de triangulação de teorias (Yin, 2014) – quando se analisaram os dados e os resultados são apresentados no capítulo IX.

III. Validade do Constructo

A validade do constructo consiste em garantir que as medidas operacionais seleccionadas são as mais corretas para os conceitos que são estudados. Este teste diz respeito à redução da subjetividade, ligando a recolha de dados e as medidas à questão e às proposições da investigação.

Os testes à validade dos constructos incluem o uso de múltiplas fontes de evidências (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014), a triangulação dos dados (Patton, 2002; Yin, 2014), o estabelecimento de uma cadeia de evidências (Yin, 2014), e a indicação das circunstâncias em que foram recolhidos os dados (Gibbert et al., 2008).

No estudo apresentam-se diferentes quadros que resumem as evidências relacionadas com cada um dos constructos em análise o que permite aumentar a “testabilidade” da teoria e criar fortes ligações das evidências qualitativas ao teste dessa teoria (Eisenhardt e Graebner, 2007). Estes testes de validade podem ser observados na informação contida na base de dados.

IV. Fiabilidade

O teste de fiabilidade consiste em demonstrar que as operações do estudo, assim como os processos de recolha de dados, podem ser repetidas, obtendo-se o mesmo resultado. Esta fiabilidade consegue ser atingida documentando todos os processos e mantendo um arquivo apropriado.

Para garantir a fiabilidade deste estudo, criou-se uma base de dados com a catalogação de todas as evidências (Yin, 2014) e o protocolo de estudo de caso (Yin, 2014).

Quadro 22 – Testes de Validade de Estudo de Casos Aplicados à Investigação

	Teste Utilizado	Informações Gerais de Aplicação dos Testes	Fase da pesquisa
Validade Externa	Uso de replicação em estudos de casos únicos (Yin, 2014)	Foi usado um estudo de caso único incorporado para permitir uma base mais robusta e precisa para suportar uma generalização mais abrangente. O caso foi construído para ser sustentável em si mesmo. Foram analisadas as relações usando a lógica da replicação, verificando se o caso possuía o padrão.	Desenho da pesquisa/ Análise de dados
Validade Interna	Triangulação de teorias (Yin, 2014)	Os resultados foram analisados por diferentes lentes e corpos de literatura teóricos, quer no desenho da pesquisa, quer na interpretação dos resultados.	Desenho da pesquisa/Análise de dados
Validade dos Constructos	Uso de múltiplas fontes de evidências (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014)	Foram utilizadas diferentes fontes de pesquisa: entrevistas e documentação.	Recolha de dados
	Triangulação de dados (Patton, 2002; Yin, 2014)	Foram recolhidas informações de diferentes fontes de dados de modo a que os factos relevantes sejam corroborados por mais do que uma evidência.	Recolha de dados
	Estabelecimento de uma cadeia de evidências (Yin, 2014)	Foi preservada a cadeia de evidências e foram detalhados todos os passos desenvolvidos na pesquisa. As citações utilizadas são explícitas e referentes a partes específicas de evidências. Qualquer auditor externo pode confirmar se a inferência está (ou não) ligada à sua fonte.	Recolha de dados
	Indicação das circunstâncias em que foram recolhidos os dados (Gibbert et al., 2008)	Todas as evidências que foram recolhidas têm uma indicação precisa de como foram obtidas.	Recolha de dados
Fiabilidade	Protocolo de estudo de caso (Yin, 2014)	O protocolo desenvolvido contém informação sobre como o estudo de caso foi desenvolvido com a identificação das regras e dos procedimentos adotados.	Recolha de dados
	Base de dados do estudo de caso (Yin, 2014)	Foi criada uma base de dados com informação detalhada de todas as evidências, incluindo transcrição de todas as entrevistas e documentos diversos. Todas as referências foram codificadas especificando onde e como foram recolhidas.	Recolha de dados

Fonte: Elaboração própria.

7.4. Preparação da Pesquisa de Campo

7.4.1 Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso contém os procedimentos, instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na sua aplicação. É desejável em todas as circunstâncias (Yin, 2014).

Este protocolo é uma forma de aumentar a fiabilidade da pesquisa uma vez que orienta o pesquisador durante a recolha de dados e permite replicar os procedimentos tantas vezes quantas forem necessárias. Apesar de não existir um formato pré-definido para este instrumento, Yin (2014) sugere os seguintes tópicos: (I) visão geral do estudo de caso; (II), descrição dos procedimentos para a recolha de dados; (III) questões do estudo de caso; e (4) guia para o relatório.

Nesta pesquisa, o protocolo foi elaborado com um grande nível de detalhe e direcionado para a questão de investigação. Apresenta, resumidamente, os seguintes temas:

(1) Introdução

Apresenta um sumário da pesquisa com explanação dos principais tópicos e temas; identifica os objetivos e descreve o enquadramento teórico do estudo de caso.

(2) Procedimentos para Recolha de Dados

Descreve os detalhes para apoio à recolha de dados nas duas fontes de pesquisa selecionadas: entrevistas e documentação.

(3) Questões de Pesquisa

Desenvolvimento de um instrumento para recolha de dados com lembretes e tópicos para ajudar os investigadores a manterem o elo em todos os casos. Apresenta ainda um quadro com uma lista de possíveis evidências por cada grande grupo de questões definidas no guião.

(4) Guia para o Relatório

Elaboração de uma proposta para estrutura do relatório.

7.4.2 Fontes de Pesquisa / Dados

A recolha de dados é uma componente crítica de qualquer investigação e nos estudos de caso não é exceção. Dir-se-ia até que se torna mais relevante por causa das críticas que o método tem sido alvo em relação à sua validade.

As fontes para elaborar estudos de casos mais referidas são as entrevistas, os documentos e a observação (Creswell e Poth, 2017; Eisenhardt e Graeber, 2007; Stake, 2005; Yin, 2003). Pode-se usar ainda o contexto físico (Stake, 2005), os materiais audiovisuais (Creswell e Poth, 2017), os artefactos físicos (Yin, 2003), os questionários e a etnografia (Eisenhardt, 2007).

Quadro 23 - Tipo de Evidências

Tipos de Fontes	Forças	Fraquezas
Documentação	*Estável – Revisão Repetida *Discreta – Existe antes do estudo de caso *Exata – Nomes, etc. *Ampla cobertura – Prazo alargado	*Recuperabilidade – Difícil *Seletividade tendenciosa *Reporta viés – Reflete viés do autor *Acesso – Pode ser bloqueado
Registos em arquivo	*Os mesmos que os referidos na documentação *Preciosos e quantitativos	*Os mesmos que os referidos na documentação *A privacidade pode inibir o acesso
Entrevistas	*Atinge o público-alvo – Centra-se no tema do estudo de caso *Perspicaz – Fornece inferências causais percebidas	*Viés devido a questões pobres *Viés nas respostas *Lembrança incompleta *Reflexividade – Entrevistado diz o que o entrevistador quer ouvir
Observações diretas	*Realidade – Cobre os eventos em tempo real *Contextual – Cobre o contexto do evento	*Demorado *Seletividade – Pode perder factos *Reflexividade – A presença do observador pode causar mudança *Custo – Observação precisa de tempo
Observações participativas	*Os mesmos que os referidos nas observações diretas *Perspetiva no comportamento interpessoal	*Os mesmos que os referidos nas observações diretas *Viés devido a ações do investigador
Artefactos físicos	*Perspicaz para ambientes culturais *Perspicaz em operações técnicas	*Seletividade *Disponibilidade

Fonte: Yin, R. (2014). Case study research - Design and methods. Sage Publications, pág. 86.

Ponderadas todas as vantagens e desvantagens apresentadas no quadro anterior, neste estudo usámos as seguintes fontes de evidências: entrevistas e documentação. As entrevistas foram a fonte de informação mais importante uma vez que se privilegiou a recolha de dados de natureza primária. Optou-se por incluir os registos de arquivos na fonte “documentação” e excluiu-se a observação participante e os artefactos. Esta exclusão é explicada pela natureza de cada fonte: a primeira, observação participante, permite a participação direta do investigador no evento podendo enviar os dados irremediavelmente e, nalguns casos, os acontecimentos já tinham ocorrido; a segunda, artefactos, por não se adequar ao problema de investigação definido.

I. Entrevistas

As entrevistas são consideradas as fontes de recolha de dados mais importantes em estudos de caso (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2014). A maior parte das entrevistas trata das questões humanas (Lakatos e Marconi, 1991; Yin, 2014) e permite recolher dados empírico e ricos de uma forma altamente eficiente (Eisenhardt e Graebner, 2007). Esta técnica valoriza a compreensão de todas as dimensões dos entrevistados em relação aos temas que são abordados e procura perceber como vivem e interpretam as situações que estão em análise.

As entrevistas podem assumir três formas (Yin, 2014): aberta, focada ou estruturada (tipo survey). Neste projeto optou-se pela entrevista semi-estruturada que consiste na elaboração de um guião (ver Anexo) sem a preocupação de seguir uma ordem pré-estabelecida, conferindo alguma liberdade aos entrevistados e flexibilidade ao entrevistador para a condução da entrevista podendo recolher informação sem grandes condicionamentos e aproveitando a espontaneidade dos sujeitos (Lakatos e Marconi, 1991). Estas variações aconteceram na realidade, devido a eventos aleatórios como interrupções, mudança de assunto por parte do entrevistado, entre outros. Por outro lado, a existência do guião tornou-se extremamente válida porque ajudou o entrevistador a manter o foco e a centrar-se nas questões subjacentes à investigação.

O guião foi elaborado tendo em conta a revisão de literatura, recolhendo contributos de diferentes autores, sendo os mais importantes os que constituem o modelo proposto. Para perceber a gestão de conflitos (Cunha e Leitão, 2011; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005), para identificar os stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 2010), para determinar o impacto no relacionamento (Brambilla, 2008; Mackenna, 1992) e na satisfação (Kotler, 2000; Tse e Wilton, 1988).

Para limitar o enviesamento dos dados foram selecionadas pessoas com diferentes funções e níveis hierárquicos que têm abordagens distintas sobre os fenómenos em estudo (Eisenhardt e Graebner, 2007). Não existem regras para o número de pessoas a entrevistar, o qual depende daquilo que se deseja saber, do propósito da pesquisa, do que está em jogo, do que será útil, do que terá credibilidade e do que pode ser feito com o tempo e os recursos disponíveis (Patton, 2002). Optou-se por realizar as entrevistas em menor número, mas com elevada profundidade uma vez que o caso de estudo é rico em informação (Patton, 2002).

II. Documentação

As informações documentais podem assumir diversas formas, mais especificamente: cartas, memorandos e outro tipo de correspondência; agendas, avisos e minutas de reuniões; documentos administrativos diversos como propostas, relatórios e outros; estudos e avaliações formais; recortes de jornais e outros artigos publicados nos media (Yin, 2014). Podem ainda ser considerados documentos os que são públicos, autobiografias, fotos e vídeos (Creswell e Poth 2017).

Neste tipo de fonte de evidências, Yin (2014) deixa um alerta ao investigador recomendado que não deve aceitar os registos literais sem os questionar e que estes devem servir para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes. A revisão da documentação deve servir ainda de complementaridade às demais fontes, nomeadamente às diretas, uma vez que podem conter informações únicas de acontecimentos que não podem ser observados diretamente (Stake, 2005).

Nesta investigação, foram recolhidos vários documentos, de diferentes tipos, que estão catalogados e devidamente identificados na base de dados.

7.4.3 Criação da Base de Dados

Todas as evidências recolhidas foram organizadas e categorizadas numa base de dados que se encontra acessível a todos os que pretendam consultá-la.

Os documentos que foram recolhidos pelos investigadores estão divididos em Emails-Internet (I), Cartas (C), Livro de reclamações (L), Portal FCA (P), Entrevistas (E) e Sites (S).

Todos têm uma codificação própria e informação na base de dados com indicação do tipo de documento (nome), dia do acesso e como foi recolhido. No total foram consultados 52 documentos.

Numa primeira fase foram catalogados, usando a grelha previamente definida, depois foram organizados, transcritos e categorizados (referência da evidência a que dizem respeito).

As 5 entrevistas foram gravadas, transcritas e classificadas na base de dados de modo a que as suas referências fossem facilmente identificadas. Por exemplo, no relatório de estudo de caso, pode referir-se que um determinado facto foi suportado por

(S4/2; S5/3) o que significa que se usou os dados visualizados no Site 4 na página 2 e do Site 5 na página 3.

7.5. Recolha de Dados

A recolha de dados começou com uma análise ao organograma da empresa para identificar a pessoa responsável pela área de gestão de conflitos dos clientes, bem como de quem tinha acesso direto a eles. Seguidamente, pediu-se uma autorização prévia ao Diretor Comercial para a realização da investigação através de um email com o resumo do projeto, e começaram as recolhas dos documentos necessários bem como a marcação de entrevistas.

A recolha de documentos ocorreu em Abril de 2017 e as entrevistas ocorreram entre Julho e Agosto de 2017.

III. Entrevistas

Conforme já foi referido, foram realizadas 5 entrevistas a 5 entrevistados.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização prévia do entrevistado e em seguida transcritas para ficheiros no formato word.

Os entrevistados selecionados foram as pessoas responsáveis pela gestão de conflitos e pela implementação das ações na empresa, tendo sido considerados os atores-chave na gestão de conflitos, tendo em conta o contexto específico e as suas funções na organização. Todos os selecionados aceitaram participar e as entrevistas demoraram entre 20 minutos e 1/hora. Os entrevistados são identificação por codificação (E1, E2, etc.) sem referência direta ao seu nome ou função, mantendo o anonimato.

As entrevistas semi-estruturadas tiveram como base o guião da entrevista e o protocolo de estudo de caso. Foram dirigidas tendo o cuidado de permitir ao entrevistado abordar livre e honestamente todos os temas relacionados com a gestão de conflitos ou introduzir outros tópicos que considerassem relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo.

IV. Documentação

Foram analisados 52 documentos no total do estudo de caso. Estes documentos incluem emails, entrevistas, cartas, livro de reclamações, sites e o portal FCA. A informação recolhida encontra-se discriminada no quadro seguinte.

Quadro 24 – Documentos Consultados

	Email-Internet	Cartas	Livro de Reclamações	Portal FCA	Entrevistas	Sites
FCA Motor Village Portugal S.A	2	2	26	12	5	5

Fonte: Elaboração própria.

7.6. Análise de Dados

A análise de dados baseou-se nas propostas de Eisenhardt (1989), Miles, Huberman e Saldana (1984), Patton (2002) e Yin (2014), integrando várias técnicas que permitiram aumentar a qualidade do projeto, nomeadamente da validade interna e dos constructos.

Na perspetiva de Yin (2014), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou mesmo recombina informações recolhidas de modo a ir ao encontro das proposições iniciais da investigação. As entrevistas foram lidas e codificadas individualmente. Foram ainda triangulados os dados de diversas fontes de modo a aumentar a fiabilidade e a reduzir o enviesamento da informação (Patton, 2002; Yin, 2014). No final desta abordagem todos os dados foram relidos novamente de modo a confirmar-se que nenhum elemento relevante tinha ficado sem ser integrado.

Foram ainda usadas as definições na gestão de conflitos de Cunha e Leitão (2011); Dimas, Lourenço e Miguez (2005), para identificar os stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 2010), para determinar o impacto no relacionamento (Brambilla, 2008; Mackenna, 1992) e na satisfação (Kotler, 2000; Tse e Wilton, 1988). Por último, foi aplicada a técnica de padrões de correspondência que consistiu na identificação de padrões empíricos que foram comparados com os padrões teóricos existentes (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014).

Os dados foram analisados numa lógica de replicação (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2014) verificando se o caso individualmente possuía o padrão. Quando foram identificadas semelhanças e diferenças, esta análise mais profunda foi feita após a escrita final do caso de modo a manter a independência e a replicação lógica.

7.7. Críticas e Limitações da Metodologia

A metodologia de estudo de casos não é isenta de críticas e de limitações. Há, aliás, muito preconceito quanto ao uso de casos em investigação científica: primeiro, por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado; e segundo por aqueles que acreditam ser verdadeiro apenas aquilo que é quantificado (Campomar, 1991). Em relação aos primeiros, o método de estudo de casos não é fácil e quanto menos estruturado mais difícil a aplicação da metodologia (Bonoma, 1985); quanto aos segundos, se os métodos estatísticos permitem a generalização, nem todos os problemas podem ser reduzidos a soluções estatísticas.

As críticas centram-se ainda nos estudos que são realizados de forma isolada, apresentam relatórios extensos, são essencialmente descritivos, não integram outras abordagens sobre o mesmo assunto ou que pretendem extrapolar para além da sustentação da informação (Stake, 2005; Yin, 2014). Por outro lado, os estudos de casos contêm elementos narrativos que abordam a complexidade e as contradições da vida real. São muitas vezes difíceis de resumir em fórmulas científicas e em proposições gerais o que é considerado uma desvantagem para vários autores.

É uma metodologia que exige acesso a dados e a documentos que muitas vezes não estão disponíveis ou são selecionados de forma tendenciosa. No que se refere ao pesquisador argumenta-se que estes podem enviesar a análise de dados, os entrevistados ou incluir interpretações pessoais nos resultados finais. Em resumo, os estudos de caso são contestados pela falta de precisão, objetividade e rigor (Yin, 2014).

Pode-se ainda afirmar que as críticas apontadas aos estudos de casos podem ser válidas para outras metodologias, ou seja, se os métodos não forem seguidos e aplicados com o devido rigor, qualquer um apresenta resultados distorcidos. Por exemplo, os métodos quantitativos que usam a estatística mais sofisticada podem produzir resultados inúteis e enviesados se a recolha dos dados não for criteriosa, os experimentais podem ser redutores sem o devido controlo ou manipulação das variáveis e os históricos podem ser inconclusivos se não existir uma classificação precisa de todas as fontes de pesquisa.

Realce-se, no entanto, as limitações do método que devem ser consideradas em todas as pesquisas e esta não é exceção. A principal preocupação reside na

generalização dos resultados que pode ser realizada desde que se efetue em relação às proposições teóricas e não para a população ou para um universo (Yin, 2014). Esta generalização não é menos válida ou rigorosa que as extrapolações dos métodos quantitativos, mas tem outras características: é analítica, local e limitada ao momento da pesquisa.

Outra das limitações do método é a dimensão da amostra que, se for demasiado pequena, não permite validar as proposições e, se for demasiado extensa, torna impossível o tratamento da informação.

Por último, refira-se que apesar de não deverem existir limitações de tempo e de recursos no planeamento da investigação (Yin, 2014), a verdade é que tal não é possível quando se trabalham grandes volumes de informação. Este aspeto também foi equacionado na recolha de evidências nesta investigação e na análise / tratamento dos dados e está devidamente especificado no capítulo 9.

8. ESTUDO DE CASO

Conforme já foi referido, a metodologia que foi adotada nesta investigação consistiu no estudo de um caso de uma empresa do sector automóvel.

FCA Motor Village Portugal S.A

A marca Fiat foi fundada no fim dos anos 80, mais propriamente em 1989 (S1/1). A Fiat Chrysler Automobiles NV, também conhecida como FCA, é uma corporação multinacional, ou seja, um grupo industrial italo-americano, controlada por Itália, incorporada nos Países Baixos (por motivos fiscais), com ações nos Estados Unidos da América e atualmente é o sétimo maior fabricante de automóveis do mundo (S3/2). O grupo foi estabelecido no final de 2014 pela fusão da Fiat S.p.A. numa nova junção, a Fiat Chrysler Automobiles N.V. A empresa está listada na bolsa de valores de Nova York e na bolsa italiana em Milão. A Exor S.p.A, um grupo de investimento italiano controlado pela família Agnelli, possui 29,19% da FCA e controla 44,31% através de um mecanismo de votação de lealdade.

O portfólio da empresa inclui nomes automotivos tais como: Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram Trucks, Abarth, Mopar e SRT. A FCA também possui a Maserati, Comau, Magneti Marelli e Teksid. Hoje a FCA

opera em quatro regiões: Nafta (América do Norte, incluindo México), EMEA (Europa, Oriente Médio e África), Latam (América Latina) e Apac (Ásia-Pacífico) (S5/3).

A Fiat desenvolveu a sua ideia de criar o Motor Village porque queria um novo tipo de loja principal. O primeiro a abrir foi o Mirafiori Motor Village, em Turim, em julho de 2006 (S2/1).

O Motor Village foi projetado para dar aos visitantes a chance de experimentar a vida italiana no passado, presente e futuro (S2/1).

No setor de automóveis, a Fiat desenvolve as suas atividades industriais e de serviços por meio de sociedades localizadas em 50 países e mantém relações comerciais com clientes em mais de 190 países (S3/2).

A FCA Motor Village, é uma empresa subsidiária do Grupo FCA. Detém em Portugal duas concessões automóvel para as marcas Alfa Romeo, Fiat, Fiat Professional, Jeep e Abarth, nas vertentes de veículos ligeiros e comerciais (S4/2). Iniciou a atividade em Portugal no dia 1 de abril de 2007, tendo-se afirmado rapidamente como líder de vendas do Grupo FCA (S4/2).

Dispõe de mais de 300 Viaturas em exposição e cerca de 12.000 m² de espaço dedicado à venda de novos e usados, assistência em oficina e balcão de peças, nas duas instalações, Motor Village Lisboa (Alfragide, Amadora) e Motor Village Expo (Cabo Ruivo, Lisboa) (S4/2).

8.1. Gestão de Conflitos

No âmbito da recolha de informação, verificou-se que a gestão de conflitos “é todo o processo que existe, tanto a nível de conflitos pessoais ou a nível profissional. É a forma como o conflito é resolvido ou a possibilidade de o resolver” (E3/1). Neste caso em concreto, os clientes comunicam o conflito através de reclamações, tanto escritas como verbais, através de email’s, de cartas ou até mesmo telefonicamente.

A gestão de conflitos é a forma como é equacionada uma resolução de um problema existente, pelo melhor caminho possível tendo em conta as partes envolvidas (E2/1).

É basicamente “mediar o conflito de forma a ambas as partes chegarem a um consenso porque a partir de um momento em que existe um conflito já há alguém a perder. Mas de maneira que as coisas saiam sanadas e que de alguma forma se consiga manter o cliente fidelizado” (E4/1).

“Tudo isto naturalmente sem prejuízo da empresa, a não ser que o cliente tenha razão e aí é justo e não há discussão. Aquela questão de o cliente ter sempre razão e temos de fazer tudo, pelo menos neste ramo, há que ver cada vez mais, se o cliente tem razão ou não e se não tiver, mostrar-lhe que compreendemos a sua insatisfação, mas que existem regras. E aquilo que o cliente está a solicitar, não cabe, mas podemos apoiar, arranjar um desconto nas próximas visitas ou tentar arranjar outra ferramenta de fidelização. Porque é disso que vivemos, dos retornos. A gestão de conflitos é ir de encontro o mais que possível, mas dentro de limites” (E4/1).

Saber gerir é saber ouvir o cliente, é tentar perceber o que se possa ter passado e qual a sua questão com aquela organização. Após ter verificado qual a reclamação que se faz presente, é “ir ao encontro do que o cliente quer e tentar explicar da melhor forma e tentar dar a volta à situação e que o conflito fique por ali” (E1/1).

Quando não verificado corretamente, pode trazer conotações negativas para uma organização e também pontuação baixa no índice de gestão de conflitos (P11/12). Situações mal avaliadas pelo prestador de serviço, pode comprometer todo o processo seguinte (C2/46).

É de salientar que “no sector automóvel, há sempre conflitos, infelizmente. E como é que se combate isso? É com uma formação, por exemplo. É importantíssimo, e existem problemas que às vezes, nós nem sabemos que eles existem e que só sabemos se os clientes nos disserem” (E5/2).

As formações são uma mais valia para as organizações que querem ter os seus colaboradores bem preparados e treinados para os imprevistos. Bem como mais atentos aos fatores que podem ser os responsáveis pelo desencadear de um conflito.

Quando falamos em fatores que podem desencadear o conflito, “tem muito a ver com a pessoa que está do outro lado também. Tem a ver também a forma como as vezes se aborda o cliente ou como o cliente nos aborda a nós, e depende de muita coisa, mas também tem a ver acima de tudo com a forma de funcionar com o cliente” (E1/2).

Os fatores que podem estar subjacentes a um conflito é o preço, a qualidade do serviço ou/e a forma do atendimento (E2/1, L10/12), bem como o conflito de interesses (E3/1).

Nesta empresa, em particular, o que costuma desencadear o conflito “é a não resolução de problemas, de trabalhos executados não convenientemente nomeadamente na oficina” (E2/1), no entanto, sofrem o estigma de serem a marca, pois

todos aqueles casos em que o cliente possa já inclusivamente ido a todas as oficinas, e não conseguiram resolver o problema, recorrem ao Motor Village (E4/2).

Quando o conflito já existe, já foi desencadeado por algum destes fatores, há que desenvolver uma estratégia para saber solucionar o problema. Quando isto acontece, quando já é um problema real a ser solucionado, o primeiro procedimento a ser feito é “ouvir a parte do cliente e tentar perceber a causa do que aconteceu e tentar resolver as coisas da melhor forma e mostrar disponibilidade para resolver o problema ou pelo menos para o encaminhar para uma resolução” (E1/2). “Porque por vezes não temos nós a capacidade para o resolver, mas podemos agilizar os meios para que seja resolvido” (E2/2).

O facto de se tentar agilizar os meios necessários para que o conflito termine ou que seja resolvido, não quer dizer que o cliente aceite efetivamente a decisão da instituição, por vez o que a empresa pensa ser a melhor solução, o cliente descorda totalmente (L8/10).

Quando o conflito já está instalado por alguma razão “é importante também avaliar o histórico do cliente e tentar perceber qual é o problema, e perceber se ele tem razão ou não tem. Pois não convém estarmos a dizer que ele tem razão. Porque outra pessoa pode chegar a dizer que não tem nada razão. Portanto, aqui não convém logo falar em razão” (E5/2).

Ao avaliar o histórico do cliente, há que se ser minucioso pois “inclusivamente pode ter sido um mau passo do nosso departamento técnico, ao tentar perceber se a reclamação que o cliente está a fazer, se tecnicamente faz sentido ou não. Fazendo sentido, falamos com o cliente e, ou assumimos ou tentamos de alguma forma minimizar” (E4/2).

Um ponto é indiscutível: em todos os sectores e organizações existem conflitos. Sejam eles de que natureza forem e para que a sua resolução seja de forma eficaz, as empresas têm de tornar a sua gestão numa constante no ambiente laboral.

Quanto ao facto de a gestão do conflito fazer parte do quotidiano laboral desta organização, a própria está a tentar de alguma forma não atacar tudo o que seja conflitos (E4/2). “Vamos começando cada vez mais a estratificar o conflito” (E4/2). “Tenta-se sempre saber a origem do problema e dar sempre uma resposta” (E5/2).

O movimento diário da FCA Motor Village faz com que todos os dias haja um desafio, e cada cliente que os visita representa esse mesmo desafio (E5/3).

8.2. Stakeholders

Os stakeholders considerados mais importantes nesta organização foram os Clientes e os Colaboradores (E1/3, E2/3, E4/3, E5/3), em que foram conotados como “extremamente importante”. E, de seguida, os Fornecedores que foram conotados como “muito importante” (E1/3, E2/3, E4/3, E5/3).

O ponto fulcral de qualquer organização é fazer com que os seus colaboradores sejam uma fatia de primeira importância, bem como os seus clientes (E1/3). Pois “nós vivemos é dos clientes e se não existirem clientes, as empresas vão abaixo e desaparecem. Mas os colaboradores acima de tudo, pois são eles que fazem as empresas” (E1/3).

Tendo em conta esse fator, a organização tem atenção à Política Ambiental que tem como compromisso, um novo “caminho ambiental”, inserido no conceito de Sustentabilidade do Grupo FCA. Tem, por isso, como foco a proteção do Ambiente, bem como a Segurança e a Saúde dos nossos colaboradores, clientes e população em geral (S4/2).

A interação destes dois stakeholders (Clientes e Colaboradores) é que resulta a satisfação e a progressão do negócio (E2/3). Estes stakeholders são a “força” de uma organização (E3/2).

“Sem os clientes não conseguimos vender os produtos, sem os fornecedores nem conseguimos ter os produtos, e sem os colaboradores nem conseguimos fazer com que este processo todo tenha pernas para andar. Todos eles têm um papel essencial, é importante que a empresa tenha uma visão de nutrir a relação com estes três: os clientes, colaboradores e fornecedores” (E3/2). É sempre importante uma organização ter uma visão multidirecional, pois só tem a ganhar com isso. (E4/4).

Caso contrário, o cenário pode não ficar tão favorável pois se não existirem colaboradores, não existe quem preste o serviço, se não existirem clientes, não existe a quem vender os serviços e se não existirem fornecedores, não existe de onde tirar a mercadoria necessária para o funcionamento da organização (E5/4). Estes três polos têm de estar sob primazia senão os “números não aparecem ao final do mês” (E5/4).

Uma organização tem de saber efetivamente o valor que os clientes podem acrescentar ao seu crescimento e para isso “há que criar uma fidelização nos clientes e com as próprias marcas que representamos, arranjar formas de os cativar e que fiquem satisfeitos a cima de tudo com o produto que tem e com o serviço que nós podemos prestar” (E1/3).

A instituição tem de diariamente prestar a máxima atenção aos seus clientes, bem como às queixas que eles possam ter. Fatores como falhas a nível de prazos estipulados pela empresa e não cumpridos pela mesma, leva à imagem de falta de cuidado para com quem os procura, para realizar ali os seus serviços (P4/34, P6/36). É de referir que “reter um cliente é mais dispendioso que captar um novo” (E2/3).

Ou seja, não fidelizar o cliente, “gasta-se nove ou dez vezes mais do que recuperar um cliente perdido, do que a mantê-lo cá. É mais fácil mantê-lo e vamos trabalhar cada vez mais para os fidelizar, do que propriamente angariá-los com aquelas campanhas, que a fim ao cabo pode ser uma forma de os cativar novamente, ou pode ser exclusivamente uma ferramenta que o cliente tem para poupar dinheiro. Através dessa margem, o cliente vem aqui e faz só exatamente aquilo que a campanha tem e continua não fidelizado” (E4/5).

“É o chamado cliente oportunista. Se não existir campanhas, ele não vem cá. Portanto é sempre mais fácil mante-los cá, ir fazendo umas campanhas sim, para aumentar um pouco as entradas daqueles que não vem cá normalmente” (E4/5). Ou seja, todas estas atividades resultam em uma única ação: a retenção. A retenção dos clientes já existentes, dos pontuais e dos que possam surgir.

Mas apesar de existir uma “atenção” e uma intenção de “fidelização”, reter é uma das coisas mais complicadas para esta organização (E5/4). Pois a base de dados de que se servem é enorme e por vezes não está atualizada (E5/4).

A Fiat foi considerada a marca que mais vendeu em Portugal no mês de março de 2017, e como tal, estão a ter muita procura e há que dar mais atenção aos clientes. Pois se a marca está a “crescer em quantidade, tem de crescer em qualidade também” (E5/4).

Ao tentar reter um cliente ou angariar um novo que seja da concorrência, é importante detetar a possível falha que possa existir no relacionamento entre eles e detetando essa falha só conseguimos “captar o cliente se formos melhores do que os outros, se não, o cliente não muda. Portanto isto torna-se mais difícil captar um cliente novo do que manter o cliente que já cá temos. O cliente já nos conhece, sabe como nós funcionamos, tem determinadas expetativas, e se superamos essas expetativas ou acompanhamos, pelo menos isso garante-nos uma continuidade da relação” (E2/3).

“O ciclo de vida da relação dos clientes do ramo automóvel é periódico, portanto existem ali vários elementos, vários pontos de contato ao longo da vida relacional com o cliente” (E2/3).

É absolutamente “fundamental reter os clientes” (E5/5) e “um cliente que continua a vir aqui, vai ter a oportunidade de continuar a ver modelos novos” (E4/5, E5/5).

Os clientes insatisfeitos podem impedir esse crescimento porque hoje em dia as redes sociais tem um grande impacto e “toda a gente tem acesso a isso, logo é preciso dar muito atenção a esse fator” (E1/3). “Um só cliente poderá estragar um pouco de tudo aquilo que foi feito de uma certa forma, até as vezes com situações em que podem nem ter razão, mas da forma como é apresentada poderá ter alguma influência perante os outros. Antigamente era mais fácil resolver estas situações, sem as redes sociais. (E1/4).

A presença marcada no digital faz com que o antigo “passe a palavra”, se torne no “*post* no facebook” e através do qual se pode dizer o que se quiser e com isso causar um impacto negativo (E3/3).

“A insatisfação se for uma insatisfação aguda, provoca reações negativas por parte dos clientes, nomeadamente de divulgação da sua insatisfação perante familiares e amigos e hoje em dia, fruto da utilização das redes sociais, a comunidade é extensa de utilizadores, de potenciais clientes e de clientes. Nesse caso, o dano pode ser severo” (E2/3).

“Hoje em dia as pessoas valorizam muito a opinião de terceiros, essencialmente na internet, onde está disponível de uma forma fácil e acessível para todos e como tal, uma opinião negativa torna-se muito danosa para uma empresa. Um cliente insatisfeito tem muito mais propensão para demonstrar a sua insatisfação publicamente, portanto, influenciar um maior número de pessoas, do que aquele que está satisfeito” (E2/3).

A Motor Village tem a preocupação de tentar saber ao certo o que aconteceu para que seja gerada uma reclamação e apresenta-se como uma organização idónea e cumpridora dos seus deveres e obrigações, mesmo que os seus clientes não entendem a sua tomada de posição em alguns conflitos existentes (I2/50).

Nos dias de hoje, o “consumidor diz muito mais facilmente mal, do que bem”. E uma opinião negativa ou uma reclamação é muito mais fácil declarar, em termos públicos, do que as pessoas, que só no caso de ficarem quase que deslumbradas, conseguem dizer que algo é muito bom. “A visibilidade do negativo, é maior” (E2/4).

Por vezes, as insatisfações dos clientes podem ser situações pontuais e que facilmente podem ser resolvidas, mas se as empresas não deram a devida importância a esta questão, elas podem sair prejudicadas no futuro (E3/3).

As redes sociais têm tanto impacto na atualidade e perante as pessoas que “de um momento para o outro, o livro de reclamações não tem impacto nenhum, hoje vai-se ao facebook e faz-se um comentário e isso tem um impacto mundial. Caso não queira fazer o *post* nessa rede social, a pessoa sempre pode comentar com outras pessoas” (E5/5).

“Portanto, o chamado boca a boca. E nós aqui, temos tido um trabalho bastante árduo que é mudar mentalidades” (E5/5). Mudar mentalidades não é fácil, mas é necessário. E só se consegue estabelecer essa ligação criando um elo de ligação entre o cliente e o colaborador de uma empresa.

8.3. Relacionamento

E é neste ponto em que surge o relacionamento. E um relacionamento pode ter várias facetas e estar distribuído em vários graus. Neste caso em concreto, o relacionamento com os clientes é promovido através da prestação de serviços, através de campanhas e eventos que trazem proximidade e retorno e também através do pós-serviço. Com os colaboradores é através da comunicação interna, reuniões e atividades extra-laborais.

Relacionamento é “acima de tudo estar com o próximo e ter uma boa relação, neste caso a nível laboral com os colegas e com os clientes” (E1/4). O relacionamento com os colegas é “difícil, porque quando há mais que um, existem duas cabeças a pensar” e pode existir um conflito interno (E1/4).

“O relacionamento é interação, ação-reação, compra-venda, prestação de serviços, satisfação e desapontamento também. Os relacionamentos são todos feitos de bons e maus momentos e precisamos saber superar os maus, resolvendo-os” (E2/4).

Por norma, relacionamento é dar e receber. “É uma troca. A nível de relacionamento laboral é saber que se eu trabalhar mal, saberei que não vou ser recompensado, já se eu trabalhar bem espero ser recompensado” (E3/4).

Quando se fala em relacionamento o fator “proximidade” é central. Pois pode ser um bom relacionamento ou um mau relacionamento (E4/). “Dependendo da situação que estejamos a falar, mas acima de tudo a relação baseia-se na proximidade. E até pode ser uma pessoa que não se vê há dez anos, porque a proximidade não tem de ser

física. Às vezes o simples facto de, e todos nós somos clientes de algo, receber uma SMS quando fazemos anos, fazem-nos lembrar que ainda existem, se bem que nós sabemos que é um software que está por trás a enviar, mas o que é certo, é que funciona. E isso para mim, é um relacionamento” (E4/5).

A “interação e comunicação” são essenciais numa relação. “Sem isso não existe relacionamento. Eu posso estar á frente de uma pessoa e não me conseguir relacionar com ela” (E5/5).

O facto de o cliente colocar uma questão e esperar uma resposta, já é um elo de ligação, já é um interesse, logo já é um tipo de relacionamento que se criou. E é aquilo que fazem nesta organização sempre. Para além dos clientes, não se pode esquecer do relacionamento entre colegas. “Se não existe uma boa comunicação, principalmente com os meus colegas, é difícil trabalhar” (E5/5).

Aqui deparamo-nos com um ponto interessante, o facto de as organizações terem estratégias para que o relacionamento seja visto de uma outra forma, que seja encarado como um fator importante, duradouro e estável. Para que isso aconteça, deve haver uma estratégia nesse sentido. “As chefias devem promover isso, com o resto dos funcionários, mas não é só as chefias. Toda a gente deve estar mobilizada para isso, não pode ser só duas ou três pessoas. A mensagem deve ser passada no global, se não, não funciona” (E1/4).

“É necessário ir alimentando a relação com o cliente. Sendo bom em todos os momentos de contacto. E ser bom quer dizer, prestar o serviço da melhor forma, com qualidade, mas também com simpatia, disponibilidade por parte dos colaboradores, que lá está, é um dos stakeholders, muito importante, no relacionamento. Sem eles, os clientes da empresa, não têm com quem falar e a empresa, não vende” (E2/4).

Para uma organização que não oferece apenas um serviço, pode tornar-se mais crucial ainda, pois pode monopolizar todos os serviços que o cliente necessitar apenas no seu espaço. A Motor Village possui uma oficina e um balcão de peças e “idealmente era a pessoa comprar aqui o veículo e fazer tudo o que tem para fazer, aqui” (E3/4).

“Até mesmo para continuarmos a ser preferência do mesmo cliente. Mas tem mesmo de haver uma estratégia, para a relação com o cliente não se restringir à venda. E se for um cliente pontual, só nos dá aquela venda e se for um cliente habitual é um cliente a longo prazo. Há que fazer o follow-up ao cliente” (E3/4).

Uma das estratégias utilizadas no Motor Village é enviar “uma carta a dizer parabéns, uma carta a dizer que o carro está a fazer um ano talvez seja melhor dirigir-se á oficina para um check-up. Tudo isso são estratégias para manter o cliente o mais próximo de nós. Manter uma proximidade e mostrar que estamos cá” (E4/5). “As estratégias têm de ser definidas e redefinidas, porque hoje definimos uma e se calhar para a semana temos de redefini-la (E5/5).

No entanto aqui nesta empresa, “principalmente nas vendas, que é onde existe mais interação com o cliente, deveria existir reuniões onde os vendedores tivessem a sua opinião, ou por exemplo os diretores definiam estas estratégias e depois passavam aos colaboradores. Por vezes, fala-se mais da componente vendas e não tanto da interação” (E5/5).

“Para não sermos tão focados logo na venda, vamos tentar acompanhar os clientes de uma outra maneira. Existem outras marcas que fazem isso. Mas tem de haver um chefe atento a isso, porque os vendedores trabalham muitas horas” (E5/6).

Na realidade o relacionamento tem as suas características e assenta em bases como: a manutenção, a recuperação, a comunicação, o feedback e oferta de serviços. “São esses pontos a que devemos ter conta” (E1/4, E2/4).

“E pondo por ordem, a primeira seria a comunicação, oferta de serviços, manutenção, feedback e eventualmente a necessidade de recuperação. Que esperamos sempre, que não seja precisa muita. Mas diria que sim, essas são as bases necessárias sim, o que pode alterar é a sua ordem e grau de importância dependendo do negócio. No caso do ramo automóvel, são todos muito importantes na verdade, embora se valorize pouco, até porque é humanamente mais difícil, a recuperação, que talvez seja o mais difícil de gerir” (E2/4).

Todas as bases são importantes, e geralmente “um cliente recuperado passa a ser um bom divulgador da empresa, pois diz: eu tive um problema, mas eles conseguiram resolver. E isso é publicidade positiva” (E2/4). Mas no relacionamento, “se estamos a tentar uma recuperação é porque o relacionamento não funcionou em algum ponto. Quer dizer que falhamos, ou nós ou o cliente. A recuperação já é uma segunda tentativa, porque a primeira à partida não correu bem” (E4/5).

“O feedback sim, é importante nós termos ferramentas para podermos ouvir os nossos clientes, para que possamos melhorar. No site da empresa temos lá um campo para nos darem um feedback. A oferta de serviços sim, penso que seja cada vez mais

importante a forma como a sociedade está organizada, e por uma questão financeira, temos mesmo de ir por aqui” (E4/5).

Todas estas bases fazem sentido na temática relacionamento, mas a oferta de serviços pode funcionar como uma mais valia, pois incorpora um pouco da manutenção e recuperação (E3/4). Mas para que o consumidor nos permita continuar a estimular este veículo com ele tem de existir confiança, acima de tudo (E1/4).

“Para ele, no seu intimo, nós estamos aqui porque somos os melhores e porque somos as pessoas que lhe tratamos do carro e o deixamos cinco estrelas, e se estamos a dizer que o carro precisa, é porque é. Se ele não tiver dinheiro, pensa como é que vamos fazer para resolver, mas não questiona se é necessário. E cada vez mais, existem mais casos desses. Cada vez mais se nota, um pouco pela nossa sociedade, a guerra dos preços (E4/6).

Portanto, cada vez mais com a sociedade que temos, com a informação que temos acesso, a confiança é menor. As pessoas não tendem a confiar umas nas outras. E isso é a nível geral, as pessoas distanciam-se cada vez mais, e “é tudo pelo facebook”. Pelas redes sociais. Em vez de estarem a criar bases fortes, amizade e confiança uns pelos outros, e isso também se treina. Treino esse que se está a perder devido à facilidade das ferramentas sociais existentes. E ao falarmos, percebemos se a pessoa que está do outro lado é confiável. “No facebook é tudo maravilhoso e tudo mau, porque toda a gente diz as maiores barbaridades também, mas é um pouco por aí.” Nós próprios estamos a levar tudo para um campo, em que a confiança desaparece. E quando falamos que as empresas dizem que nós somos um número, nós estamos a fazer isso com as nossas vidas (E4/6).

Existem outros fatores a ter em atenção como a “explicação”, a “interação” e a “atenção com o consumidor” (E5/6).

No caso do cliente se sentir lesado com alguma situação, que pode ter sido resultado de uma falha de comunicação entre as partes envolvidas, pode se sempre fazer um desconto comercial no total da reparação, para que com isso se restabeleça a confiança na instituição (L3/5, L4/6).

A maneira como gerimos o relacionamento com o cliente (E3/4), “tem a ver sobretudo e principalmente com entender as expetativas do consumidor. Que talvez seja das coisas mais difíceis de entender no relacionamento comercial com as pessoas, porque muitas das vezes elas não nos dizem abertamente aquilo que pretendem, portanto, existem ali alguma camuflagem e tem se de conseguir entender, no meio de

tudo aquilo que o cliente transmite verbalmente e pessoalmente, aquilo que ele efetivamente pretende” (E2/5).

Quando a comunicação entre o cliente e o colaborador não é clara o suficiente pode criar constrangimentos futuros, bem como reclamações efetivas, e apesar do reconhecimento por parte da instituição no seu possível erro por alguma situação, o cliente pode não aceitar e deparamo-nos então com as expetativas do cliente (L1/3).

“Porque se conseguirmos acompanhar as expetativas do consumidor, claro que não vamos ter necessidade de ter uma gestão de conflitos, pois eles não vão surgir. E com isso, prestarmos um serviço mais adequado às suas necessidades e disponibilidades, porque estamos a falar de dinheiro e compras, e tem a ver com as disponibilidades também” (E2/5).

Logo, o relacionamento está automaticamente ligado à satisfação. A satisfação das expetativas que possam existir, pode ser relativa a um produto, serviço ou até mesmo a um desejo. O mundo dos automóveis é muito composto por prestígio associado à marca, e esse prestígio está associado a expetativas, a desejo e a satisfação (E2/5).

8.4. Satisfação

A satisfação traduz-se no dar “resposta imediata ao que é pedido” (E5/6) e também em que “todo o processo de compra corra bem” (E5/6).

No entanto, mesmo com a resposta rápida ao que é pedido, o “cumprimento do serviço oferecido é traduzido em uma satisfação q.b. pois hoje em dia os clientes precisam do fator surpresa. Tem de existir inovação” (E3/5).

“O cliente deve estar satisfeito quando adquire um produto ou um serviço e vai ao encontro da expetativa que ele tinha relativamente a esse produto ou serviço” (E1/4). Quando se contrata um serviço numa empresa, está-se à espera de um certo e determinado serviço, e quando o desembulhas e é completamente diferente daquilo que se está à espera, fica-se defraudado” (E1/4).

Por vezes, por muito que a empresa tente encontrar soluções plausíveis para agradar ao cliente, nem sempre é possível. Todas as organizações têm os seus limites a nível da negociação para satisfazer os seus clientes. Os quais nem sempre entendem o motivo de determinadas decisões. O que abala a sua satisfação. (L6 /8, L7/9).

“A satisfação é quando nós conseguimos atingir as expetativas que o cliente traz, no mínimo. Claro que se conseguirmos ultrapassar as expetativas, deixamos de ser os maiores e passamos a ser mesmo os melhores. Mas depois também depende muito de cliente para cliente” (E4/7). A satisfação no seu todo é relativa. Pois varia de cliente a cliente, de situação a situação. E há que saber gerir tudo isso, o que “não é fácil. Gerir público é complicado” (E4/7).

É uma sensação complexa, mas basicamente, “a satisfação é ter prestado o serviço, ou fornecer o bem, e tê-lo feito de uma forma adequada da perspetiva do cliente, ou seja, ter vendido um automóvel, uma peça ou um acessório, e ter feito esse processo da forma tão célere tanto quanto fosse possível e com a simpatia necessária para o momento. E isto tem a ver outra vez, com as expetativas do cliente. A comunicação também é importante, e lá estão outra vez, os colaboradores a interagirem com os clientes” (E2/5).

A avaliação, comparação e emoção são componentes que atuam diretamente com a satisfação e no caso do ramo dos automóveis “envolve muita emoção, até porque habitualmente é a segunda compra mais importante da vida das pessoas. A primeira é a casa, e a segunda é o automóvel, pelo menos em questões de valores e de emoção. E sim, somos permanentemente comparados com os nossos concorrentes. E cada vez que estamos a interagir com uma pessoa, estamos a ser avaliados” (E2/5).

“Aliás nós próprios pedimos aos clientes que nos avaliem, no contacto que fizemos. Naturalmente, há de haver sempre um termo de comparação. E é importante nós sermos bons não só a repararmos, mas bons à atender, porque quando chegarmos à parte da comparação, tudo isso conta” (E4/7).

“E relativamente à emoção, o carro é uma emoção. E trazer o carro aqui para fazer uma revisão é uma emoção. Já uma reparação é uma emoção, mas mais para o negativo, não estava nos planos” (E4/7).

Na realidade, avalia-se o serviço ou o produto que compras e podes fazer um termo de comparação com outro. Relativamente à emoção, também é importante, depende da motivação que se tem ao comprar algo e à emoção que se cria (E1/5, E3/5, E5/7).

Nesta organização existem “indicadores muito específicos para determinar qual é o posicionamento em termos de satisfação dos clientes, como é o caso do CSI (Customer Satisfaction Index), e utilizamos a escala nacional de INPS (Network Performance Indicator), que avaliam de facto qual é o grau de satisfação em termos

gerais, através da avaliação de cliente a cliente, por amostragem. Para sabermos qual é o nosso posicionamento face aos nossos concorrentes” (E2/5).

E são também avaliados pelo importador o que “vale dinheiro, portanto, é crítico. Mas acima de tudo, para além do possível prémio que possamos vir a ganhar do importador, tem de ser crítico quando é o cliente que nos faz estar aqui. Podemos ser os melhores do mundo, mas sem clientes não fazemos nada. A avaliação do cliente é crítica, pois ele anda a par da qualidade do serviço, das instalações, das reparações. A crítica que vale mesmo é a dos clientes” (E4/8).

Mas apesar de a satisfação ser um fator crítico nesta empresa “podia ser mais valorizada. E deveria se apostar mais nisso, para que os clientes não saíssem tão insatisfeitos com certas situações que nós temos aqui na empresa, como o atendimento telefónico, que é uma das coisas que nós temos de muito mau nesta empresa. Temos de melhorar muito. Temos uma carência de várias pessoas nos departamentos e isso reflete-se tanto a nível dos telefones como no atendimento direto das pessoas” (E1/5).

O que gera reclamações. “Existem clientes que à dois ou três dias que não conseguem falar connosco e isso é impensável. Não deveria acontecer, mas acontece” (E1/5). O contacto permanente com os seus clientes ou potenciais clientes é crucial, logo o facto de uma organização ter uma rede telefónica deficiente é não saber cultivar a satisfação (P3/33).

Logo, “não se dá a devida importância e um cliente insatisfeito é muito mau para a empresa. É um indicador crítico que deveria ser dado mais importância aqui. Ponderam sempre muito mais em vender cada vez mais do que na satisfação do cliente. Focam na parte comercial, pura e dura (E3/5).

Neste momento está tudo virado para o digital e redes sociais, mas não se pode esquecer o tradicional, que é olhar para dentro e ver os problemas a serem resolvidos efetivamente. “E isso não se passa aqui nesta empresa. Olhamos muito para o digital e está tudo muito bonito, mas às vezes é preciso ver novas estratégias. Não esquecendo o digital, mas apostar no presencial. É o cliente que compra” (E5/7).

“É preciso identificar o erro e transformar em oportunidades.” (E5/7). Por exemplo um lead, que é um contacto virtual de um cliente, pode ser uma oportunidade de venda. No início é só uma mera curiosidade sobre algum produto ou serviço, mas muito rapidamente e bem trabalhado se converte numa venda. Já que existem estas ferramentas é preciso tratá-las bem. Mas, “não existe aqui nenhum processo que eu possa dizer que correu a cem por cento bem, existe falta de recursos humanos” (E5/7).

Recuperar um cliente insatisfeito, dependendo do cliente, pode ser mais difícil ou menos (E4/8, E5/8). “Depende do que provocou a insatisfação, se é mais ou menos fácil de resolver e seguramente pode ser difícil se conseguirmos resolver a causa da insatisfação rapidamente do cliente. Nesse caso, não tem nenhuma dificuldade. E até parece simples, mas por vezes é mesmo, é só uma questão de disponibilidade” (E2/6).

Mas realmente “é difícil, é muito difícil. Mas não é impossível, mas é muito difícil. Pode-se ter um cliente que em dois ou três anos vem sempre aqui e sai sempre satisfeito e vem cá outra vez e existe um mau serviço ou qualquer coisa e nunca mais cá vem. Esse cliente, depois para o recuperar torna-se complicado. É mais fácil ele ir à concorrência” (E1/5).

Após o conflito instalado, cativar ou recuperar um cliente não é fácil. Mas “não é impossível, mas depois depende tudo das pessoas, porque acima de tudo são as pessoas que fazem as empresas. E os gestores de hoje em dia deviam ter isso em linha de conta porque não são os números das empresas que fazem as empresas, são as pessoas que trabalham lá dentro e às vezes acho que isso passa um pouco ao lado. Mas isso constrói-se é todos os dias a trabalhar para manter a empresa e fazer com que tenha mais faturação e que vá crescendo no mercado, mas não nos podemos encostar ao nome. Isso é um erro” (E1/5).

Tornar-se muito mais difícil recuperar um cliente insatisfeito do que angariar um novo (E3/5). “Um cliente insatisfeito para além de nos conhecer, vamos ter de gerir um conflito e com um novo cliente não vamos ter de fazer nada disso. Existem duas hipóteses num cliente insatisfeito que é, aquele cliente que está insatisfeito, mas que lhe é dado a resolução do problema e depois aquele cliente que está insatisfeito e que não conseguimos por algum motivo, resolver o problema dele ou não demos a importância que deveria ter sido dado. Mas em ambas as situações é muito complicado darmos a volta às situações. Não é impossível e clientes insatisfeitos é o que não falta aqui, mas não é fácil” (E3/5).

Por vezes, o cliente é recuperável dependendo da situação ou da questão que o levou a ficar insatisfeito. No caso de achar que é devido à má qualidade do serviço, é muito difícil. Pode ser um cliente exigente e perante isso, o que se pode fazer é tentar convencê-lo a vir às instalações mais uma vez e esperar que corra tudo bem (E4/8). “Depois existe aquele cliente que reclama por questões financeiras, e aí oferece-se um desconto e acaba-se com o mau entendimento. Sabe-se que eles até já sabem que, reclamando, têm sempre alguma vantagem. Agora, aquele cliente que nós perdemos

por ter corrido alguma coisa mal por mau atendimento e qualidade, esse é por norma, mais complicado” (E4/8).

“Existem depois aqueles clientes que apesar de serem exigentes, nos dão de forma assim escondida, hipótese de nos limparmos. Aqueles que enviam um email e nós respondemos, e podemos dar um desconto para minimizar os transtornos. Até para agradecer o feedback que ele deu. Mas esses normalmente, ficaram desgostosos com algo que se passou e do ponto de vista deles, não nos devia ser permitido errar daquela forma. E esses, normalmente são complicados. Mas quando eu recebo uma reclamação, meto logo a matrícula do carro no sistema e cada vez mais me apercebo de que quem reclama são as pessoas que vêm cá pela primeira vez, e por coisas que os outros não conseguem reparar” (E4/8).

Por norma, o cliente que reclama e que faz valer os seus direitos (ou não) e pede para falar com o responsável educadamente e sem exaltações, consegue-se trazer de volta, sem grandes sacrifícios ou custos para a organização (E4/8). “O custo é mesmo só o tempo que despendemos a conversar um pouco, porque o resto depois é fácil. Este tipo são os simples, agora aqueles que fazem muito espalhato, não existe muito a fazer. Porque gritam, gritam, escrevem uma reclamação de cinquenta páginas e depois eu respondo por email a perguntar, o que posso fazer? E existem pessoas que reclamam só porque sim, e nem sempre têm razão” (E4/8).

9. ANÁLISE DE DADOS

A questão de investigação que se pretende responder é: Como a gestão de conflitos é entendida no relacionamento e satisfação dos stakeholders?

Nesta perspetiva, e conforme referido na metodologia, após a escrita do caso estes foram comparados para identificar padrões e divergências, procurando-se a presença de constructos (Eisenhardt, 1989; Miles et al., 1984) para identificar novas ideias e conceitos que não foram equacionados anteriormente e para confirmar as proposições propostas (Eisenhardt, 1989).

Assim, as categorias de análise que foram definidas a partir do referencial teórico adotado, na perspetiva da gestão de conflitos são a importância dos stakeholders, bem como o seu relacionamento e satisfação.

9.1. Stakeholders

O termo stakeholder surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver (Freeman 2010). Os stakeholders são indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa. (Hitt et al., 2002).

São pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras (Clarkson 1995). Os stakeholders estão estratificados e todos eles têm o seu grau de importância em determinada organização.

Através dos dados obtidos neste estudo e em consonância com a teoria de Atkinson e Waterhouse (1997), verificamos que os stakeholders mais importantes para esta organização específica são os Clientes, Colaboradores e Fornecedores. Como podemos observar no quadro abaixo.

Os stakeholders primários são aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver (acionistas, fornecedores, empregados e consumidores) e os secundários têm algum grau de importância, mas não comprometeriam diretamente as ações da organização (governo, comunidade e outras organizações) (Atkinson e Waterhouse 1997).

Nesta organização os stakeholders de mais relevância recaíram também sobre os primários, e a sua importância foi unânime. É de referir que “a progressão do negócio depende deles” (E2/3), logo, a atenção prestada aos mesmo deve ser crucial (L12/14, L13/15).

De acordo com a teoria de Friedman e Miles (2002), podemos comprovar que é importante que centrem as suas atenções nestes stakeholders (clientes, colaboradores e fornecedores), pois são os que fazem com que uma empresa tenha a estrutura necessária para continuar a prestar um serviço ou produto (E1/3, E2/3, E3/3, E4/4, E5/4).

Devemos olhar para os consumidores porque são os que fazem movimentar a faturação, para os colaboradores porque são os que prestam o serviço e também para os fornecedores porque são os que permitem que exista produtos para comercializar.

E em vista disso mesmo, a página oficial do facebook do Motor Village tem um campo à disposição do consumidor para livremente dar o seu feedback, seja ele de que natureza for (S4/2).

Para Levine (1993) a retenção é um conceito-chave e nesse prisma confirmamos que para esta organização a retenção dos clientes é essencial (E1/3, E2/3, E3/3, E4/5, E5/4), pois assim consegue criar uma carteira de clientes fixos. A Motor Village não depende apenas das vendas dos automóveis, mas também das suas manutenções, acessórios e up-grade por veículos mais recentes. A presença constante dos consumidores na organização faz com que haja a oportunidade de continuarem a ver as novidades de produtos e serviços da mesma. O que é sempre uma mais-valia.

No entanto, há que ter atenção ao serviço que se presta, pois, clientes insatisfeitos podem impedir o crescimento de uma empresa (E1/3, E2/3, E3/3, E4/5, E5/5). A insatisfação pode ser desencadeada por vários fatores (P4/34, P6/36). Há que dar uma atenção extrema aos clientes, não só por eles serem os responsáveis pelo crescimento e presença de uma empresa no mercado, como também o passe-a-palavra que eles possam fazer a outrem.

Devido ao realce dos stakeholders nesta organização, conseguimos confirmar **P1:**

P1. Os stakeholders influenciam a gestão de conflitos.

Quadro 25- Stakeholders de Maior Importância por Parte dos Entrevistados

(E1/3)	Clientes e Colaboradores
(E2/3)	Clientes e Colaboradores
(E3/3)	Clientes e Fornecedores
(E4/4)	Clientes e Colaboradores
(E5/4)	Clientes, Colaboradores e Fornecedores

Fonte: Elaboração própria.

9.2. Gestão de Conflitos

O conceito de gestão de conflitos nas organizações é caracterizado como sendo um elemento de interação social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objetivos para poder negociar (Jaca e Riquelme 1998). “É mediar a situação para se encontrar um consenso” (E1/1).

Nesta perspetiva, o conflito em contexto organizacional deve ser visto como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou divergências acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos (Neves et al., 2006).

Como se pode verificar no quadro 25, a gestão de conflitos é sobretudo “ouvir o cliente” (E1/1), “perceber o início do problema” (E5/1), “obter uma resolução do problema em questão, da melhor forma possível para todas as partes envolvidas” (E2/1) e “conseguir manter o cliente fidelizado” (E4/1).

É de grande importância “haver interesses por ambas as partes a encontrar benefícios comuns ou até mesmo atingir win-win e chegar a um acordo para que haja a posteriori uma gestão de estratégia” (Putnam, 1990, p.3).

E para que isso aconteça, ambas as partes têm de ceder em algum momento (L25/27). No entanto, Robbins (2009), acredita que o que gera os conflitos é sobretudo a incompatibilidade entre as pessoas e os diferentes objetivos que estas têm. O que pode se refletir quando falamos da sua gestão. Pois “quando se está a atender público, tudo pode acontecer” (E1/2). Na realidade, tem de estar preparado para tudo e para lidar também com pessoas “muito complicadas, e que por qualquer coisa são intolerantes” (E1/2).

Os conflitos são originados através da personalidade, motivos de autonomia, interdependência funcional e estatuto (Pondy 1966). E quando se está perante um conflito é importante proceder à análise e à investigação não só da situação em si, mas também, das pessoas envolvidas (Neto, 2005).

Logo, é importante que os gestores ou o profissional de comunicação da organização tenha uma formação adequada para gerir adequadamente o problema (Cunha e Leitão, 2011). E apesar de nesta organização haver uma estrutura em relação aos conflitos que possam surgir, “nunca existiu uma formação adequada a quem está a prestar um serviço aos consumidores” (E1/2).

E de referir que em todos os sectores existem conflitos, mas no “no sector automóvel, há sempre conflitos, infelizmente” (E5/2), e uma das formas de amenizar esse fator é existir uma formação (E5/2).

Para colmatar a falta de formação por parte dos colaboradores, a FCA Motor Village Portugal tem uma entidade de resolução alternativa de litígios veiculada (RAL) e sempre que exista um diferendo relativo a compra e venda de veículos automóveis novos ou usados, combustíveis, óleos ou lubrificantes, peças, componentes ou outros materiais destinados ao automóvel, e prestações de serviços de assistência,

manutenção, reparação. O consumidor pode formalizar um processo de reclamação junto da (RAL) com vista à sua resolução, através dos mecanismos por esta disponibilizados - a mediação, a conciliação e a arbitragem. Mas documentos revelam que por vezes, não faz com que as reclamações tomem contornos mais favoráveis (S4/2).

Para ser mais facilitado, as comunicações com as partes serão feitas pelo meio mais simples – telefone, correio eletrónico, fax ou carta e as convocatórias serão sempre confirmadas por escrito. Em nenhuma das fases é obrigatória a constituição de advogado. A organização encontra-se, por imposição legal, também vinculada é a Centro de Arbitragem do Sector Automóvel (S4/2).

Mesmo com todo o trabalho efetuado pela empresa, as reclamações são uma constante, por várias razões (E1/2, E2/2, E3/2). No entanto, podemos dizer que, nesta organização em concreto, a gestão de conflitos faz parte do seu quotidiano laboral.

Indo ao encontro da teoria de Cunha e Leitão (2011), que afirmam que o conflito e a sua gestão fazem parte das relações laborais quotidianas e do campo de forças em que os mesmos se incluem, seja no nível pessoal, grupal e/ou organizacional.

Devido a todos estes factos e através dos dados que foram analisados, confirmamos **P2**:

P2. A gestão de conflitos está refletida no relacionamento.

Quadro 26 - - Definição de Gestão de Conflitos por Parte dos Entrevistados

(E1/1)	“É ouvir o cliente (...) e ir ao encontro com o que o cliente quer.”
(E2/1)	“É a obtenção de uma resolução de um problema, de um conflito da melhor forma possível dentro de todas as partes envolvidas.”
(E3/1)	“A gestão de conflitos é como o conflito é resolvido ou a possibilidade de o resolver.”
(E4/1)	“É basicamente mediar o conflito de forma a ambas as partes chegarem a um consenso (...) arranjar maneira de que as coisas saiam sanadas e que de alguma forma se consiga manter o cliente fidelizado.”
(E5/1)	“ É tentar sempre acalmar e perceber o início do problema.”

Fonte: Elaboração própria.

9.3. Relacionamento

O conceito do marketing de relacionamento, surgido no início dos anos 1980, é relativamente recente, mas é essencial no quotidiano das organizações orientadas para os clientes. Esta filosofia de gestão surgiu da necessidade constante de reformular as atividades organizacionais para atender a constantes mutações nos desejos dos consumidores, uma alteração de perceções que aumenta ao passar do tempo e exige relacionamentos mais próximos entre empresas e clientes. A premissa do marketing relacional “consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis” (Brambilla, 2008).

Como podemos observar no quadro 27, o “relacionamento é manter a proximidade com alguém” (E4/5), “é uma troca” (E3/4), é também uma “interação, ação-reação, compra-venda, prestação de serviços, satisfação e desapontamento também” (E2/4).

O marketing de relacionamento é o processo de garantir a satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, adotados em relação à satisfação e respondidos (Vavra, 1993).

Através da teoria de Mackenna (1992), conseguimos confirmar que esta organização precisa de ter estratégias para manter um relacionamento duradouro e estável com os seus clientes (E1/4, E2/4, E3/4, E4/5, E5/5). Se nutirmos uma relação com o cliente, a sua contante presença é garantida. O departamento de marketing é um dos principais motores desta organização neste sentido, pois é através desse departamento que podemos estabelecer contacto com os clientes e realizar um follow-up.

O atendimento feito aos consumidores é outro dos fatores que pode ser decisor no relacionamento que se quer estabelecer (P3/33, P7/37, P10/40).

E com isto, a página oficial do facebook do Motor Village tem um campo à disposição dos clientes para deixarem o seu número ou e-mail para serem contactados assim que possível e esclarecer as suas questões, de forma a transparecerem proximidade com os mesmos (S4/2).

A teoria de Gonçalves, Jamil e Tavares (2002) afirma que o estabelecimento de relacionamento tem como objetivo a manutenção dos clientes satisfeitos, atuação na

recuperação dos clientes, medição da satisfação, realização da comunicação pós-venda, recebimento de feedback, a oferta de serviços de qualidade e o desenvolvimento das relações públicas. Teoria essa que confirmamos através dos dados fornecidos por esta empresa (E1/4, E2/4, E3/4, E4/6, E5/5). O fator mais importante no relacionamento com o cliente é a confiança (E1/4, E4/6). Após esse fator estar estabelecido conseguimos um relacionamento saudável e próspero.

Os dados foram analisados e conseguimos confirmar **P3a**:

P3 a. O relacionamento influencia a satisfação.

Quadro 27 - Definição de Relacionamento por Parte dos Entrevistados

(E1/4)	"Acima de tudo estar próximo e ter uma boa relação (...) que colaborem uns com os outros."
(E2/4)	"O relacionamento é interação, ação-reação, compra-venda, prestação de serviços, satisfação e desapontamento também."
(E3/4)	"Relacionamento é dar e receber. É uma troca."
(E4/5)	"O relacionamento é manter a proximidade com alguém."
(E5/5)	"É a Interação e comunicação (...) é ter de fazer uma pergunta, para obter uma resposta."

Fonte: Elaboração própria.

9.4. Satisfação

A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expectativas do cliente (Kotler, 2000).

De uma forma simples, satisfação define-se como "uma avaliação pós consumo envolvendo, quer elementos cognitivos, quer elementos afetivos (De Ruyter, Bloemer e Peeters 1997, Oliver 1981, Smith e Bolton 2002).

De forma mais complexa, satisfação é "a resposta do consumidor à evolução da discrepância percebida entre as expectativas à priori (ou algum tipo de performance)

e a performance atual do produto percebida depois do seu consumo (Tse e Wilton, 1988).

Através dos dados obtidos e como pode ser observado no quadro 28, a satisfação é “quando nós conseguimos atingir as expetativas que o cliente traz, no mínimo” (E4/7), é “dar resposta ao que é pedido” (E5/6).

Segundo a teoria de Chang (2008), Erevelles e Leavitt (1992), Spreng e Mackoy (1996), o termo satisfação do consumidor é bastante complexo e envolve avaliação, comparação e emoção. Esta descrição foi confirmada nesta organização (E1/4, E2/4, E3/4, E4/7, E5/7).

A componente avaliação está bem marcada nas reclamações recebidas, pois é quase que inato fazer um comparativo entre marcas ou serviços (P1/31, P2/32).

A satisfação do consumidor é também um indicador crítico para a performance de uma empresa, tendo sido indicada por vários autores como fundamental para fomentar a lealdade e o lucro (Jones e Sasser, 1995; Wilson et al., 2012). No entanto, para a FCA Motor Village a satisfação do consumidor não é um fator crítico na sua performance (E1/5, E3/5, E5/7), pois é um fator muito importante, mas “esta questão não é muito falada aqui” (E5/7). Uma das provas disso é o facto do sistema de call center ter bastantes falhas e não ser satisfatório (E1/5), o que causa muita insatisfação a quem tenta estabelecer contacto telefónico com a empresa. O foco neste momento está “totalmente virado para o digital” e para a “área comercial” (E5/7, E1/5).

Confirmamos que é difícil recuperar um cliente insatisfeito (E1/5, E3/5, E5/8). Voltar a ganhar a confiança desse consumidor e esperar que ele retorne é difícil, pois ele pode ter constrangimentos ou situações ainda mal resolvidas e é mais fácil tentar a concorrência (E1/5).

A organização deve fazer um aprofundamento da satisfação dos consumidores no pós-venda, para suprir as possíveis queixas (P8/38, P9/39). A satisfação (ou não) existente é o que dita as atitudes dos consumidores.

Após verificar todos os dados fornecidos conseguimos confirmar **P3b**:

P3 b. A satisfação influencia os stakeholders.

Quadro 28 - Definição de Satisfação por Parte dos Entrevistados

(E1/6)	“É quando o cliente adquire um produto ou um serviço e vai ao encontro da expectativa que ele tinha relativamente a esse produto ou serviço.”
(E2/6)	“A satisfação é ter prestado o serviço, ou fornecer o bem, e tê-lo feito de uma forma adequada da perspectiva do cliente (...) e ter feito esse processo da forma tao célere tanto quanto fosse possível e com a simpatia necessária para o momento.”
(E3/6)	“O cumprimento do serviço oferecido é traduzido em uma satisfação q.b. pois hoje em dia os clientes precisam do fator surpresa.”
(E4/7)	“A satisfação é quando nós conseguimos atingir as expectativas que o cliente traz, no mínimo.”
(E5/6)	“A satisfação é dar a resposta imediata ao que é pedido.”

Fonte: Elaboração própria.

10. CONCLUSÕES e LIMITAÇÕES

Analisados os dados da empresa em estudo, à luz das teorias da gestão de conflitos, dos stakeholders, do relacionamento e da satisfação, procurou-se compreender as dinâmicas que se estabelecem entre os stakeholders e a organização e como estes têm influência.

Na abordagem dos stakeholders, a primeira fase crítica é a sua identificação (Fassin, 2008) mas absolutamente necessária (Dobele et al., 2014) e permite a operacionalização da teoria (Bonnafeux-Boucher e Porcher, 2010). Assim, foram identificados os stakeholders da empresa que constituem o estudo de caso e todos referenciaram os que são considerados primários (Clarkson, 1995, Parmar et al., 2010), tal como afirmam também E1/3, E2/3, E3/3, E4/4, E5/4. E devido ao realce dos stakeholders nesta organização, conseguimos confirmar P1:

P1. Os stakeholders influenciam a gestão de conflitos.

Tendo em conta que a empresa deve identificar as capacidades dos stakeholders e gerir as suas relações baseadas no seu conhecimento de como as ações dos stakeholders influenciam ou são influenciadas pelas suas capacidades (Garriga, 2014), o estudo de caso evidencia esta realidade na medida em que a empresa esta focada em compreender essas necessidades e expectativas para dar respostas adequadas a cada um deles. Quando L25/27 e E1/2 afirmam que é importante que ambas as partes cedam para que seja possível chegar a um consenso, suportam a confirmação da preposição, para além do que refere Garriga (2014). Para além disso, a gestão de stakeholders baseada na confiança beneficia a empresa (Harrison et al., 2010).

Devido a todos estes factos e através dos dados que foram analisados, confirmamos P2:

P2. A gestão de conflitos está refletida no relacionamento.

Sendo a gestão de stakeholders o mecanismo pelo qual a empresa define as expetativas e os compromissos com esses grupos (Bourne e Walker, 2006; Svendsen, 1998) e, apesar de não ser fácil, nota-se um esforço da empresa para estabelecer um diálogo permanente com um número cada vez maior de stakeholders (Oates, 2013). E quando P3/33, P7/37, P10/40 afirmam que é necessário ter em atenção o atendimento feito aos consumidores, pois é um fator que pode ser decisor no relacionamento que se quer estabelecer, suportam a confirmação da preposição para além do que refere Oates (2013).

E após verificação dos dados analisados, conseguimos confirmar P3a:

P3 a. O relacionamento influencia a satisfação.

Quando analisamos os stakeholders primários que mais influenciam a satisfação, os clientes, colaboradores e fornecedores surgem destacados de todos os outros, sendo considerados peças basilares em qualquer organização e fonte do sucesso das empresas (Henriques e Sadorsky, 1999), com um grande poder e legitimidade (Mitchell et al., 1997). E quando P8/38 e P9/39 afirmam que é necessário fazer-se um aprofundamento da satisfação no pós-venda, para suprir possíveis reclamações, suportam a confirmação da preposição para além do que refere Mitchell et al., (1997).

E após verificar todos os dados fornecidos conseguimos confirmar P3b:

P3 b. A satisfação influencia os stakeholders.

Nesta pesquisa procuramos perceber como a gestão de conflito é entendida no relacionamento e satisfação dos stakeholders. Esta abordagem foi investigada do ponto de vista teórico e empírico contribuindo para o enriquecimento das teorias da gestão de conflitos, do relacionamento, da satisfação e dos stakeholders, sendo confirmadas, na totalidade pelo estudo de caso.

Nesta perspetiva, a investigação respondeu o que é a gestão de conflitos (Cunha e Leitão, 2011; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005), identificou os stakeholders (Clarkson, 1995; Freeman, 1984), determinou o impacto no relacionamento (Brambilla, 2008; Mckenna, 1999) e na satisfação (Kotler, 2000; Tse e Wilton, 1988).

O estudo empírico enriquece o conhecimento científico em vários domínios porque:

i) mostrou que, para o caso de estudo, os únicos stakeholders que têm relevância na gestão de conflitos são os primários;

ii) em linha com o ponto anterior, ficou evidente que os stakeholders secundários são pouco considerados na gestão de conflitos;

iii) foi investigado, pela primeira vez, um paralelismo que uniam a gestão de conflitos, à satisfação e relacionamento dos stakeholders ao contexto português sendo um ponto de partida relevante para futuras investigações nesta área;

iv) constatou-se que os clientes, no caso de estudo, são o grupo que possuem maior influência na gestão de conflitos das empresas, sendo que este grupo nunca tinha sido “isolado” em nenhuma outra pesquisa, tendo apenas estado incluído entre “os mais importantes”;

v) ficou ainda provado que a satisfação influencia os stakeholders.

Na resposta direta à questão de investigação: “Como a gestão de conflitos é entendida no relacionamento e satisfação dos stakeholders “ esta pesquisa apresenta resultados inovadores e encorajadores, para o caso de estudo, concluindo que:

i) Os stakeholders têm influencia perante a gestão de conflitos, na medida em que procuram responder a problemas sentidos pela sociedade ou pela sua empresa; apoiados por uma cultura interna de orientação para os stakeholders que lhes permite o desenvolvimento de ações que atendem às suas necessidades e expetativas; e fomentando o envolvimento com os stakeholders primários para criar relações fortes e duradouras;

ii) A gestão de conflitos é refletida no relacionamento, pois conforme essa gestão seja conduzida, o relacionamento com os stakeholders vai tornar-se no reflexo disso mesmo. Dependendo da orientação o relacionamento pode ser favorável ou não.

iii) A satisfação é um fator consequente do relacionamento. Pois, dependendo do tipo de relacionamento, (se é saudável ou não), a satisfação pode ser resultado disso mesmo. O que faz com que estas duas teorias estejam interligadas.

Em termos empresariais, esta investigação propõe fornecer informações à empresa que permite melhorar o seu processo de gestão de conflitos; demonstrar a existência (ou não) da satisfação dos consumidores e evidenciar as mesmas consequências organizacionais; perceber como a empresa se relaciona com os

colaboradores e cliente; como se reflete nas suas ações de gestão de conflitos; e elucidar sobre a gestão da relação da empresa com os seus stakeholders e na forma como correspondem (ou não) às suas expetativas.

As teorias da gestão de conflitos, da satisfação, do relacionamento e dos stakeholders são complexas, vastas e têm despertado interesse em diferentes áreas do saber, como a psicologia, a sociologia, a gestão ou o marketing. Cada uma destas disciplinas aprofunda diferentes temas, desenvolve constructos específicos e procura respostas através de diferentes perspetivas. Esta multidisciplinaridade torna o tema desafiante, mas ao mesmo tempo requer uma elevada capacidade para não integrar novos conceitos que dificultam o focus e a resposta ao problema definido. Neste sentido, há limitações teóricas (Vergara, 2013), metodológicas (Yin, 2014), de tempo e de espaço (Lakatos e Marconi, 1991).

Primeiro, limitaram-se as fronteiras teóricas e conceptuais (Vergara, 2013) para cada um dos temas abordados: gestão de conflitos, stakeholders, satisfação e relacionamento. No que diz respeito aos stakeholders, a análise centrou-se na sua identificação e influência que estes exercem na empresa. Todos os outros aspetos que emanam da teoria ficaram excluídos. Foram estudados apenas o que se intercepta com a abordagem definida e quando se considerou necessário para a compreensão geral da teoria. Na gestão de conflitos, compreendeu-se a definição das políticas. Na satisfação compreendeu-se o seu estado – como um termómetro e no relacionamento, a análise centrou-se no empenho e influência vinculativa, excluindo todos os outros aspetos subjacentes das teorias.

Segundo, esta investigação é limitada pelas opções metodológicas inerentes ao estudo de caso que foram detalhadas no capítulo VII. Segundo Yin (2014), o facto de a amostra ser constituída por um caso implica que não sejam permitidas generalizações para a população. A empresa foi seleccionada por apresentar uma forte presença no mercado, por ser uma multinacional, mas com presença em Portugal e pertencer ao sector automóvel.

Terceiro e último, esta investigação baseou-se na recolha de dados que foi realizada entre Abril e Agosto (tempo) e no território português (espaço). A realização de entrevistas e de recolha de dados delimita-se a esse tempo, mas a documentação de suporte ao estudo de caso, que inclui documentos diversos sobre as reclamações, está compreendida entre 2014 e 2017. A opção por Portugal foi simples, lógica e óbvia. É o país do investigador, tem um nível de investigação na área muito reduzido, a

empresa tem um departamento de gestão de conflitos e a proximidade com a amostra facilitou o acesso aos dados.

Esta investigação aborda, em profundidade, quatro temas – gestão de conflitos, stakeholders, satisfação e relacionamento. Não obstante, o contributo científico é um ponto de partida para outros estudos de relevância que podem ser desenvolvidos.

Como futura pista de investigação, seria interessante debater o facto de a gestão de conflitos ser um universo complexo, onde é possível emergir várias teorias. Outra abordagem estimulante, que parte de outra conclusão do estudo, é que o relacionamento e subsequente satisfação estão intrinsecamente ligados. Assim, a investigação pode tentar perceber se a empresa aposta nesta relação convenientemente.

A investigação é pioneira no sentido de inverter esta relação ao analisar a gestão de conflitos e influência dos stakeholders. Tendo-se provado que os clientes são o stakeholder que têm mais impacto na gestão de conflitos, importa conhecer em profundidade e amplitude esta influência, alargando a amostra ou diversificando a outros sectores de atividade. Já no que diz respeito aos colaboradores, seria interessante perceber a sua visão em relação ao relacionamento e ao impacto na sua satisfação. Por último, mas não menos relevante, é urgente desenvolver investigação sobre a gestão de conflitos debruçada pela satisfação e relacionamento dos stakeholders aplicada a Portugal de modo a poder comparar os padrões portugueses com os internacionais, enriquecendo o conhecimento científico e empresarial.

11. BIBLIOGRAFIA

Almeida, S. (2001). *Ah! Eu não acredito! como cativar o cliente através de um fantástico atendimento*. Casa da qualidade.

Amado, J. (2009). *Introdução à investigação qualitativa em educação*. Relatório de Provas de Agregação). Universidade de Coimbra.

Andreasen, A. R., Kotler, P., & Parker, D. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (pp. 44-53). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.

Bell, J. (2014). *Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers*. McGraw-Hill Education (UK).

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*.

Bonnafeous-Boucher, M., & Porcher, S. (2010). Towards a stakeholder society: Stakeholder theory vs theory of civil society. *European Management Review*, 7(4), 205-216.

Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of marketing research*, 199-208.

Boote, J. (1998). Towards a comprehensive taxonomy and model of consumer complaining behaviour. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 140-151.

Bourne, L., & Walker, D. H. (2006). Visualizing stakeholder influence-two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5.

Brambilla, F. R. (2008). Customer Relationship Management (CRM): Modelagem por Fatores Organizacionais e Tecnológicos. *Global Manager*, 8(14), 107-123.

Brown, S. A. (2001). *CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. Makron Books.

Burbridge, R. M., & Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: Desafio do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.

Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 305-314.

Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Dissatisfiers and satisfiers: suggestions from consumer complaints and compliments. *Journal of consumer satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1(1), 74-79.

Campomar, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. 1991. *Revista de Administração*, 26.

Candeloro, R., & Almeida, S. (2002). Correndo pro abraço: como vender mais, fazendo com que o cliente compre sempre. Casa da Qualidade.

Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 244-249.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Chang, C. C. (2008). Choice, perceived control, and customer satisfaction: The psychology of online service recovery. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 321-328.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings (Vol. 351). Boston: Houghton Mifflin.

Coutinho Pereira, C., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de educação*, 15(1).

Coutinho, C. (2005). *Percurso da Investigação em Tecnologias Educativas em Portugal*. Braga: Universidade do Minho.

Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. Elsevier Brasil.

Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. *Journal of business ethics*, 102(1), 77-87.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.

Cunha, P., & Leitão, S. (2011). Manual de gestão construtiva de conflitos. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, 21-40.

Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J., & Akerele, A. (1974). Perspectives on consumer satisfaction (pp. 119-23). New York University, Graduate School of Business Administration.

Da Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Boletim de Educação Matemática, 19(25).

De Carvalho, S. (2008, May). O papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. In Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM (pp. 202-212).

De Ruyter, K., Bloemer, J., & Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction. An empirical test of an integrative model. Journal of economic psychology, 18(4), 387-406.

De Sousa, A. F., & de Almeida, R. J. (2006). O valor da empresa ea influência dos stakeholders. Saraiva.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). The Sage handbook of qualitative research. Sage.

Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. International handbook of organizational teamwork and cooperative working, 9-43.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. Psychologica, 38, 103-119.

Dimas, I., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção.

Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). Mercator-Teoria e prática do marketing. Lisboa, Dom Quixote.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of management review, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Erevelles, S., & Leavitt, C. (1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 5(10), 104-114.

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, 84(1), 113-135.

Fehr, E., Gächter, S., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity as a contract enforcement device: Experimental evidence. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 833-860.

Fidel, R. (1984). The case study method: a case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273-288.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1-21.

Folkes, V. S., & Kotsos, B. (1986). Buyers' and sellers' explanations for product failure: who done it? *The Journal of Marketing*, 74-80.

Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction*. Longman Publishing.

Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.

Gianesi, I. G., & Correa, H. L. (1996). *Qualidade e melhoria dos sistemas de serviço. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 196-198.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.

Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 2000, 1.

Goldzimer, L. S., & Beckmann, G. L. (1991). "I'm First": Your Customer's Message to You. Berkley Publishing Group.

Gonçalves, C. A., Jamil, G. L., & Tavares, W. R. (2002). Marketing de Relacionamento: DataBase Marketing: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos. Axcel Books.

Goodpaster Kenneth, E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. Business Ethics Quarterly, Rae, Beyond Integrity.

Gordon, I. (1999). Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. Futura.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American journal of sociology, 91(3), 481-510.

Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. Academy of Management journal, 37(4), 1034-1046.

Griffin, J. (1998). Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura.

Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. Strategic Management Journal, 31(1), 58-74.

Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. Academy of management Journal, 42(1), 87-99.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). Administração estratégica. Pioneira Thomson Learning.

Jaca, L. M., & Riquelme, J. M. M. (2004). Conflicto y negociación. Pirámide.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. Academy of management review, 20(2), 404-437.

Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. Harvard business review, 73(6), 88.

Jung, S. (2003). The effects of organizational culture on conflict resolution in marketing. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 3(1-2), 242-242.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, dominar e conquistar mercados*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 25, 110.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Gulf Professional Publishing.

Lakatos, E. M., & de Andrade Marconi, M. (1991). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lapidus, R. S., & Pinkerton, L. (1995). Customer complaint situations: An equity theory perspective. *Psychology & Marketing*, 12(2), 105-122.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2014). *Fundamentos de Negociação-5*. AMGH Editora.

Logsdon, J. M., & Yuthas, K. (1997). Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. In *From the Universities to the Marketplace: The Business Ethics Journey* (pp. 3-16). Springer Netherlands.

Lovelock, C. (2001). Wright, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Madruga, R. (2000). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento E CRM*. Editora Atlas SA.

Mackenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.

Mccarthy, E. J.; Perreault Jr., Willian. (2002). *Princípios de marketing*. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook*. Beverly Hills.

Miller, J. A. (1977). Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, 72-91.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

Neto, A. (2005). *Gestão de conflitos*. Thesis, São Paulo, ano II, 4, 1-16.

Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2006). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais–teoria e prática. Lisboa, 1ª Ed, Sílabo.

Nickeis, W. G., & Wood, M. B. (1999). Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Itc.

Oates, G. (2013). Exploring the links between stakeholder type, and strategic response to stakeholder and institutional demands in the public sector context. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 50.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *the Journal of Marketing*, 33-44.

Oliver, R. L. (2014). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. Routledge.

Oliver, R. L., & Burke, R. R. (1999). Expectation processes in satisfaction formation: A field study. *Journal of Service Research*, 1(3), 196-214.

Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. *Qualitative research and evaluation methods*, 3, 230-246.

Pearce II, J. A., & Doh, J. P. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 30.

Pereira, J. M. F., & Gomes, B. M. F. (2007). *Gestão de Conflitos*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil. Pondy, L. R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *Academy of Management Journal*, Vol. 9 September, pp. 246-53.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28.

- Pride, W. M., & Ferrel, O. C. (2001). Marketing: conceitos e estratégias. 11. São.
- Putnam, L. L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective. *Research on negotiation in organizations*, 2(1), 3-30.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284-298.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais.
- Rahim, M. A. (1983). Rahim organizational conflict inventories: Professional manual. Consulting Psychologists Press.
- Randall Brandt, D., & Reffett, K. L. (1989). Focusing on customer problems to improve service quality. *Journal of Services Marketing*, 3(4), 5-14.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*, 13/E. Pearson Education India.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing*. HarperCollins.
- Seybold, P. B., Marshak, R., & Lewis, J. (2002). *A revolução do cliente*. São Paulo: Makron.
- Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of retailing*, 72(2), 201-214.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265-274.

Thomas Kenneth, W., & Dunnette Marvin, D. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, San-Diego, 651-717.

Tronchin, V. (2002). CRM não é bom serviço ao cliente. *Marketing*, 1.

Tse, D. K. (1990). Attributing performance discrepancy: dimensions, causes and effects. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 3(2), 105-11.

Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of marketing research*, 204-212.

Tzu, S. (2009). *A arte da guerra: os treze capítulos originais*. Geração Editorial.

Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.

Vargo, S. L., Nagao, K., He, Y., & Morgan, F. W. (2007). Satisfiers, dissatisfiers, criticals, and neutrals: A review of their relative effects on customer (dis) satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2007, 1.

Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. Atlas.

Vergara, S. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração (14ª Edição)*. São Paulo: Atlas.

Vieira, Cristina (2011). *Metodologia de Investigação II*. Relatório apresentado para efeitos de concurso para Professor Associado, área das Ciências da Educação, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.

Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.

Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of marketing research*, 296-304.

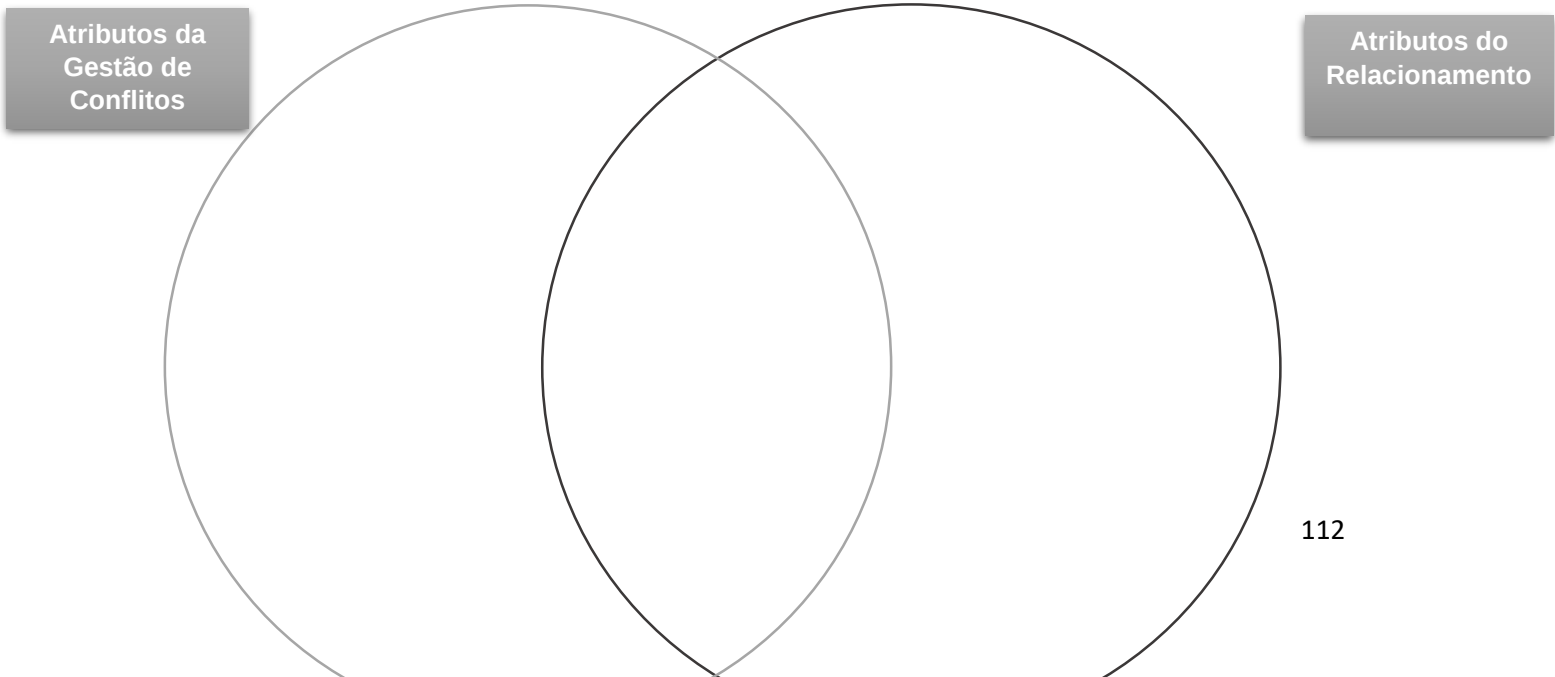
Woodruff, R. B., Clemons, D. S., Schumann, D. W., Gardial, S. F., & Burns, M. J. (1991). The standards issue in CS/D research: a historical perspective. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 4, 103-109.

Woodruff, R. B., Locander, W. B., & Barnaby, D. J. (1991). *Marketing in a Value-oriented Organization. Competing Globally Through Customer Value The Management of Strategic Suprasystems*, USA: Quorum Books, 566-585.

Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*, 4(1), 68-123.

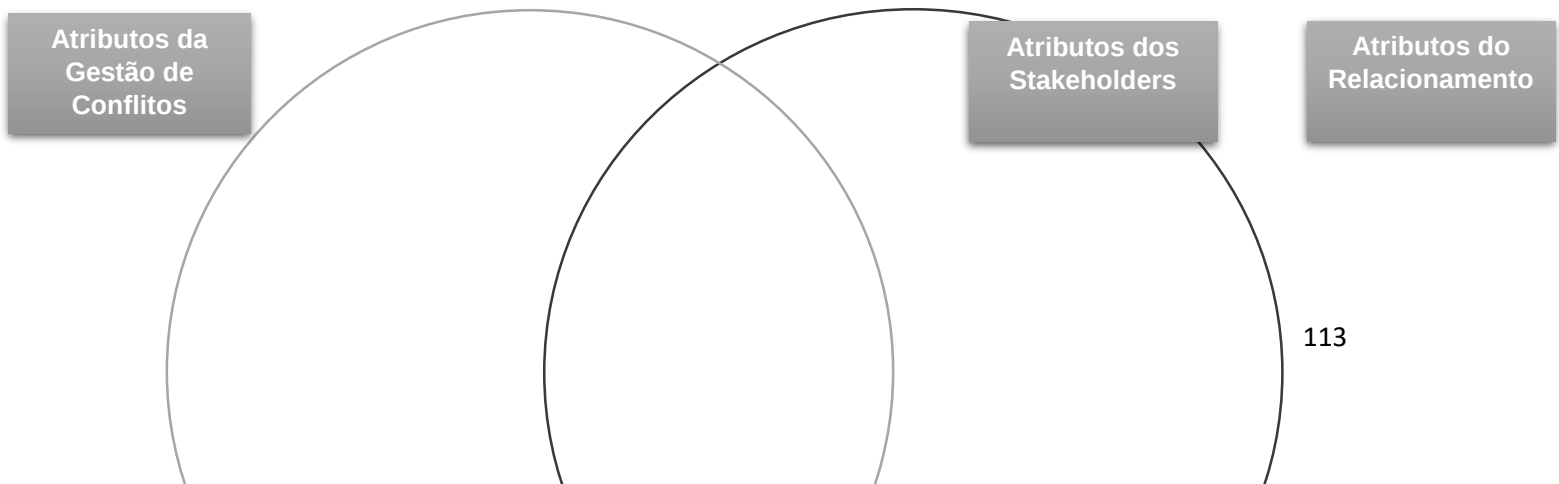
Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Fifth.

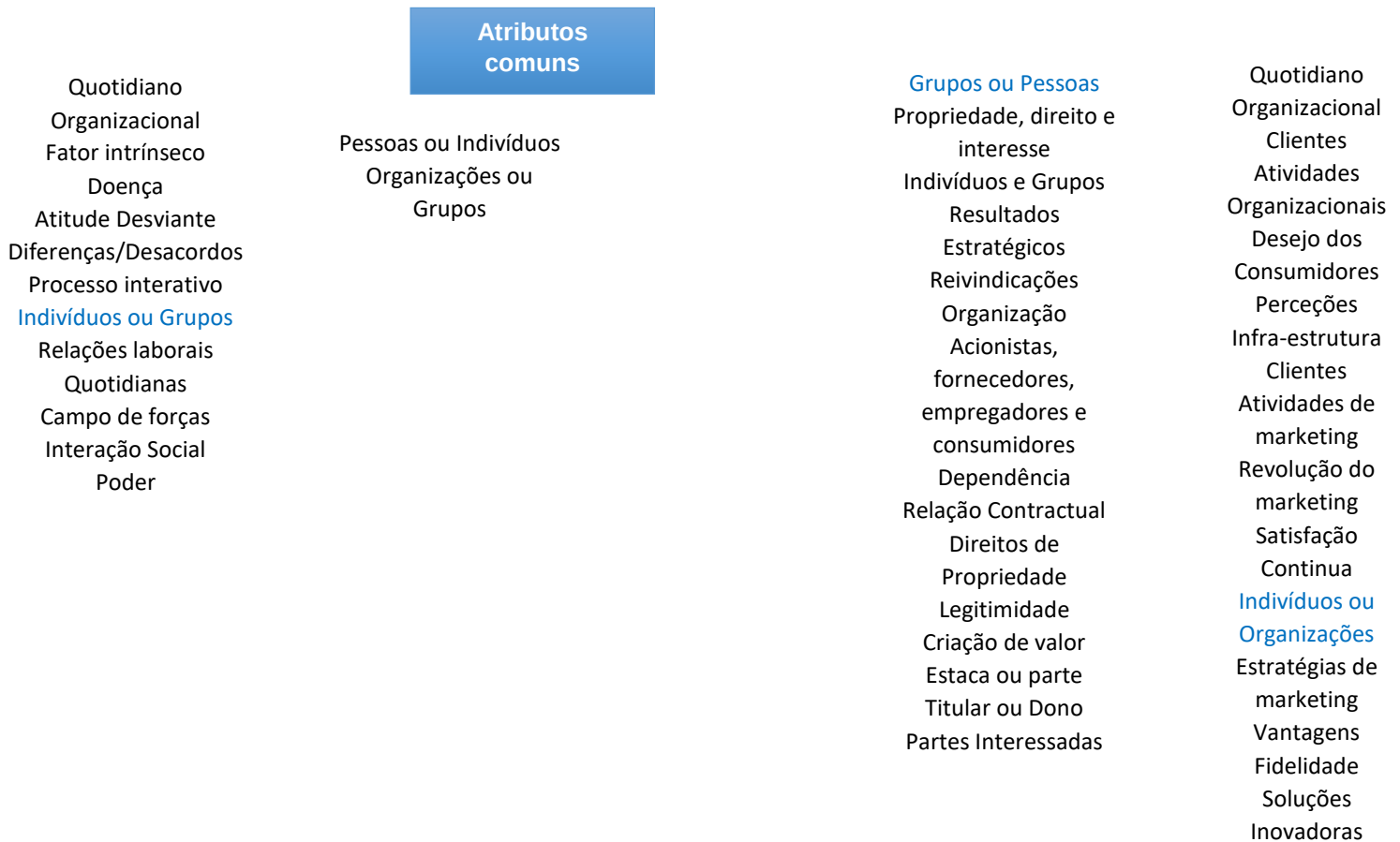
12. APÊNDICES





Proposição: A gestão de conflitos está refletida no relacionamento.



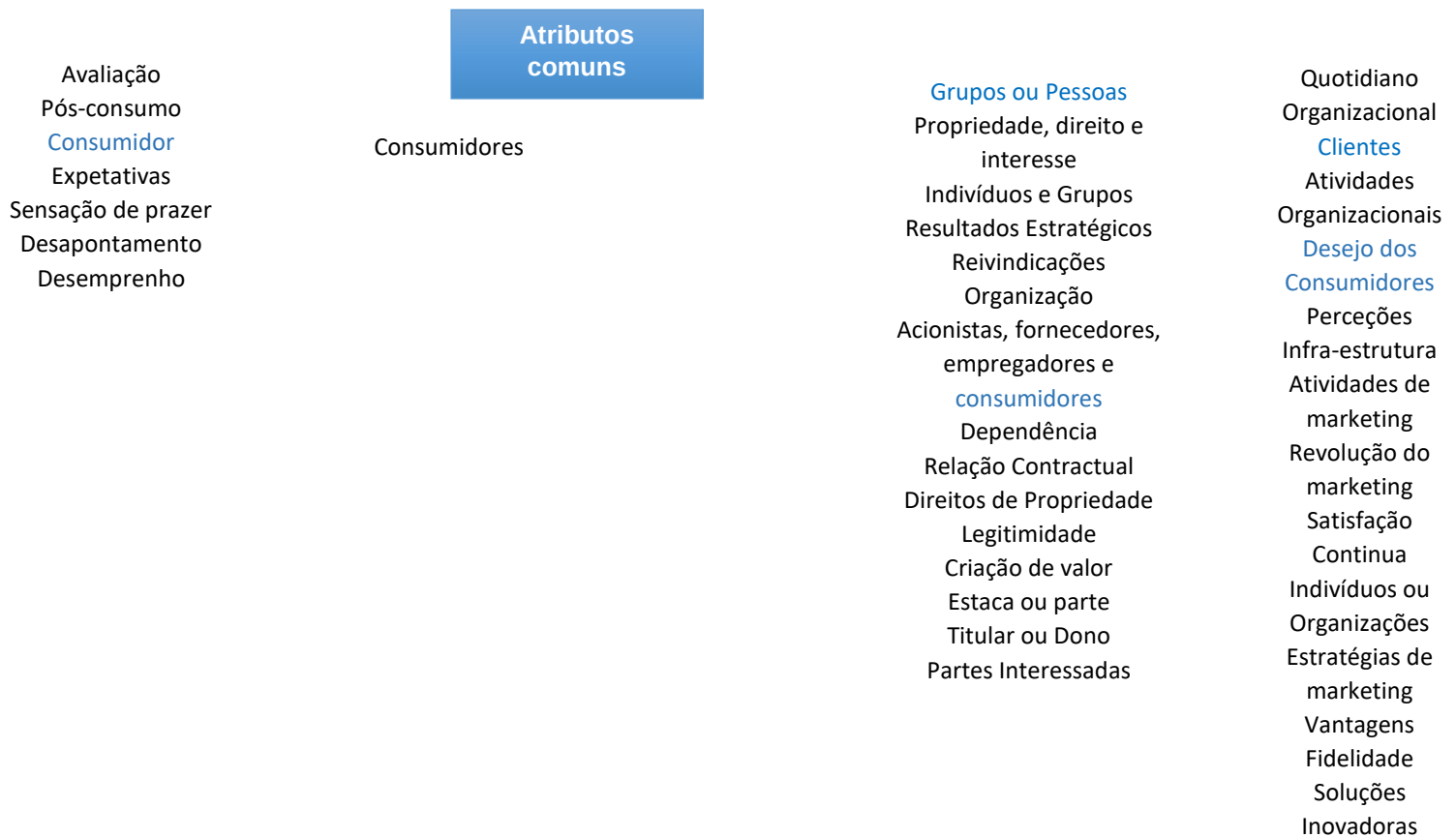


Proposição: Os stakeholders tem influência na gestão de conflitos.

Atributos da Satisfação

Atributos dos Stakeholders

Atributos do Relacionamento



Proposição: O relacionamento influencia a satisfação.

Proposição: A satisfação influencia os stakeholders.

Guião da Entrevista

Parte I

Questões Pessoais

- 1- O seu nome?
- 2- A sua idade?
- 3- As suas habilitações literárias?
- 4- Que função desempenha nesta empresa?
- 5- Há quanto tempo a desempenha?

Parte II

i. Gestão de Conflitos

- 1- Para si, o que é a gestão de conflitos?
- 2- Na sua opinião, o que pode desencadear o conflito?
- 3- E aqui na empresa? O que costuma desencadear o conflito?
- 4- Quando o conflito acontece, qual é o primeiro procedimento a ser feito?
- 5- A gestão do conflito faz parte do quotidiano laboral desta organização?

ii. Stakeholders

- 1- Que stakeholder considera mais importante nesta organização?
Considere através de um X, na escala de Likert de 1 (Extremamente Importante) a 5 (Sem Importância):

	Extremamente Importante	Muito Importante	Um Pouco Importante	Não Muito Importante	Sem Importância
Clientes					
Colaboradores					
Accionistas					
Fornecedores					
Comunidade					
Governo					
ONG's					

Fonte: Elaboração Própria.

- 2- É importante que a organização centre as suas atenções nos stakeholders?
- 3- A retenção de clientes é essencial nesta empresa?
- 4- Clientes insatisfeitos podem impedir o crescimento da organização?

iii. Relacionamento

- 1- O que significa para si a palavra “relacionamento”?
- 2- Na sua opinião, a organização precisa ter estratégias para manter um relacionamento duradouro e estável com os seus clientes?

- 3- O relacionamento assenta em bases como: a manutenção; recuperação; comunicação; feedback e oferta de serviços. Concorda?
- 4- Que fator considera mais importante no relacionamento com o consumidor?

iv. **Satisfação**

- 1- O que entende sobre satisfação do consumidor?
- 2- Considera que a satisfação do consumidor envolve avaliação, comparação e emoção?
- 3- A satisfação do consumidor é um indicador crítico na performance da empresa?
- 4- É difícil recuperar um cliente insatisfeito?