



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO
DOS COLABORADORES E NA LEALDADE À MARCA**

RADHIKA DARMECI

OUTUBRO - 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO
DOS COLABORADORES E NA LEALDADE À MARCA**

RADHIKA DARMECI

JURÍ:

PRESIDENTE: PROF. SANDRA CRISTINA SEMIÃO CARVALHO
MIRANDA DE OLIVEIRA

VOGAL: PROF. JOANNA KATARZYNA KRYWALSKA DA SILVEIRA
SANTIAGO

ORIENTAÇÃO: PROF. JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

OUTUBRO - 2023

AGRADECIMENTOS

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”. Esta é, na minha opinião, uma das frases mais bonitas e verdadeiras alguma vez proferidas e, como tal, não podia deixar de a mencionar porque, tal como referiu Antoine de Saint Exupéry, esta dissertação conta com um pouco de todos nós, a quem eu quero, desde já, expressar o meu mais puro e sincero agradecimento.

Obrigada, em primeiro lugar, à minha família por me ter apoiado nesta aventura e por ter compreendido diversas vezes as minhas ausências durante todo o período do mestrado, mas principalmente durante os meses da escrita desta dissertação. Obrigada aos meus amigos, por estarem sempre presentes nos momentos bons, mas principalmente nos menos bons, quando mais são precisos. Obrigada ao meu orientador, professor José Veríssimo, primeiramente por ter aceitado este desafio, mas acima de tudo, por todo o acompanhamento e dedicação, por me ter guiado desde o primeiro dia e por nunca ter deixado de acreditar que isto seria possível, mesmo nos dias mais difíceis. Obrigada à minha equipa de trabalho e, em especial, à minha diretora, que me apoiou neste projeto desde o início, que acreditou sempre que seria capaz de enfrentar este desafio e por toda a compreensão demonstrada nesta fase. Obrigada a todos os participantes que aceitaram ajudar-me e colaboraram comigo neste estudo. Obrigada a todos os meus colegas por todos os bons momentos que passámos juntos e, por fim, mas não menos importante, obrigada ao ISEG por todas as aprendizagens e por todas as oportunidades proporcionadas no decurso do meu percurso académico.

Sou eternamente grata a todos os que, mesmo não estando mencionados, contribuíram de uma maneira ou de outra para a concretização deste projeto e para o meu crescimento pessoal e profissional e, por isso, o meu muito obrigada. Este projeto é também um pouco vosso.

RESUMO

A presente dissertação centra-se no estudo da influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores e dos clientes e, conseqüentemente, no seu desenvolvimento de lealdade à marca. O objetivo baseou-se na exploração da relação entre as práticas de marketing interno implementadas no interior da organização e o seu impacto na criação de satisfação e lealdade do cliente à marca, por via da satisfação dos colaboradores e da qualidade do serviço prestado. Este estudo caracterizou-se por ser um estudo de natureza qualitativa e exploratória, que contou com a participação de 20 colaboradores de frente de loja, de diversas idades e pertencentes a diferentes estabelecimentos do setor terciário, que se disponibilizaram para a realização de uma entrevista em profundidade. Após a recolha de dados, as entrevistas foram codificadas com o auxílio do programa MAXQDA e os resultados obtidos demonstraram que as práticas de marketing interno influenciam a satisfação dos colaboradores e a sua intenção de permanecer na organização e, por sua vez, estes têm a capacidade de influenciar a satisfação dos clientes através do serviço prestado, conduzindo à sua lealdade à marca. Deste modo, acredita-se que os resultados obtidos neste estudo possam ser implementados no interior das organizações, demonstrando aos gestores que as estratégias de marketing interno não atuam apenas para a retenção dos colaboradores, mas também para a retenção dos clientes à marca.

Palavras-Chave: Marketing interno; satisfação dos colaboradores; qualidade do serviço; satisfação dos clientes; lealdade à marca; marketing de relacionamento.

ABSTRACT

This dissertation focuses on studying the influence of internal marketing on employee and customer satisfaction and, consequently, on the development of brand loyalty. The objective was based on exploring the relationship between internal marketing practices implemented within the organization and their impact on creating customer satisfaction and loyalty to the brand, through employee satisfaction and the quality of the service provided. This study was characterized by being a qualitative and exploratory study, which involved the participation of 20 front office employees, of different ages and belonging to various establishments in the tertiary sector, who made themselves available to carry out an interview in depth. After data collection, the interviews were coded with the help of the MAXQDA program and the results obtained demonstrated that internal marketing practices influence employee satisfaction and their intention to remain in the organization and, in turn, they have the ability to influence customer satisfaction through the service provided, leading to their loyalty to the brand. Therefore, it is believed that the results obtained in this study can be implemented within organizations, demonstrating to managers that internal marketing strategies not only act to retain employees, but also to retain customers for the brand.

Keywords: Internal marketing; employee satisfaction; service quality; customer satisfaction; brand loyalty; relationship marketing.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização Teórica	1
1.2. Relevância do Estudo	2
1.3. Objetivos do Estudo	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. Marketing Interno	4
2.2. Satisfação dos colaboradores	6
2.3. Satisfação dos clientes	8
2.4. Lealdade à marca	10
2.5. Modelo Conceptual.....	12
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	13
3.1. Propósito e Tipo de Estudo	13
3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados	14
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS	14
4.1. Caracterização da Amostra	15
4.2. Análise das entrevistas em profundidade	16
4.2.1. A influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores	19
4.2.2. A influencia da satisfação dos colaboradores na lealdade à marca	21
4.2.3. A influência da satisfação dos colaboradores na satisfação dos clientes	24
4.2.4. A influência da satisfação dos clientes na sua lealdade à marca.....	28
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	29
5.1. Introdução	29
5.2. A influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores	29
5.3. A influência da satisfação dos colaboradores na satisfação e lealdade dos clientes	32
5.4. Contribuições teóricas.....	33
5.5. Contribuições práticas.....	34
5.6. Limitações ao estudo.....	35
5.7. Investigações futuras.....	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXOS	41
ANEXO I - GUIÃO DA ENTREVISTA.....	41
ANEXO II - MATRIZ DE CÓDIGOS.....	43
ANEXO III – NUVEM DE PALAVRAS	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Modelo conceptual sobre a influência do marketing interno na lealdade dos colaboradores e dos clientes à marca.....	12
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Caracterização da Amostra.....	15
Tabela II – Definições Operacionais.....	17
Tabela III – Frequência de Códigos.....	17
Tabela IV – Comentários Verbatim – “ <i>Valoriza o facto da sua empresa implementar este tipo de práticas?</i> ”.....	20
Tabela V - Comentários Verbatim – “ <i>Como é que estas práticas o fazem sentir?</i> ”.....	21
Tabela VI - Comentários Verbatim – “ <i>Sente que este tipo de práticas pode ter influência na sua motivação e na sua produtividade?</i> ”.....	22
Tabela VII - Comentários Verbatim – “ <i>Sente que este tipo de práticas pode ter influência na sua felicidade e bem-estar no local de trabalho?</i> ”.....	23
Tabela VIII - Comentários Verbatim – “ <i>Considera que estas práticas têm influência na sua intenção de permanecer na empresa?</i> ”.....	24
Tabela IX - Comentários Verbatim – “ <i>Considera que implementação destas práticas por parte da empresa pode ter impacto no serviço prestado ao cliente?</i> ”.....	25
Tabela X - Comentários Verbatim – “ <i>Acha que as práticas proporcionadas pela empresa podem influenciar a satisfação do cliente?</i> ”.....	26
Tabela XI - Comentários Verbatim – “ <i>Que tipo de atitudes adotam os clientes satisfeitos?</i> ”.....	27
Tabela XII - Comentários Verbatim – “ <i>Acredita que quando um cliente fica satisfeito tende a voltar a comprar?</i> ”.....	28
Tabela XIII - Comentários Verbatim – “ <i>Acredita que quando um cliente fica satisfeito recomenda a marca a terceiros?</i> ”.....	29

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

Num contexto em que se verifica uma intensidade competitiva a nível organizacional e em que os clientes procuram cada vez mais experiências de consumo únicas e personalizadas, proporcionadas pelas marcas (Pekovic & Rolland, 2020), as empresas vêm-se forçadas a aplicar esforços para a obtenção de fatores que lhes proporcionem vantagem competitiva a fim de se destacarem no mercado (Cambra-Fierro et al., 2021). Embora a maioria dos autores aponte o marketing externo como sendo a principal fonte de vantagem competitiva e, por conseguinte, a fonte de receitas que garante a rentabilidade da empresa, o marketing interno também contribui fortemente para o desenvolvimento de uma organização, devendo esta focar-se não só no seu público externo – os clientes – como também no seu público interno – os colaboradores (Lings, 2004).

Ahmed e Rafiq (2003) destacam que a vantagem competitiva pode ser alcançada através do marketing interno, que caracterizam como sendo uma abordagem que fornece orientação estratégica para promover a motivação e a produtividade do principal recurso que as empresas dispõem – os colaboradores – e para alavancar o desempenho da organização bem como os seus lucros e, portanto, consiste na criação de compromisso entre o público interno e a organização.

Ahmed e Rafiq (2003) defendem que o marketing interno consiste em “tratar os empregados como clientes”. De acordo com esta teoria, uma organização que tenha capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, terá maior facilidade em proporcionar um serviço de qualidade e, conseqüentemente, satisfazer os desejos e as necessidades do público externo. Do mesmo modo, Sarker e Ashrafi (2018) acrescentam que o marketing interno deve consistir na aplicação de esforços nas estratégias de recrutamento, formação e motivação dos colaboradores com o propósito de prestar um serviço de maior qualidade e direcionado à satisfação das necessidades do cliente. Ainda nesta ótica, Bodet (2008) realça que quanto mais elevada for a satisfação dos clientes, maior será o grau de lealdade que manterão com a organização. Neste sentido, torna-se compreensível que o conceito de marketing interno se encontra vinculado ao conceito de satisfação do cliente que, por sua vez, resultará na lealdade do

cliente, que ocorre quando a experiência que o cliente tem com o serviço é positiva e, portanto, tenciona repeti-la (Fida et al., 2020).

Destaca-se igualmente o conceito de marketing de relacionamento, uma vez que a sua abordagem se foca na criação de um relacionamento entre dois intervenientes – colaboradores e clientes –, que ocorre no momento da prestação do serviço, com o propósito de alcançar a lealdade do cliente e *word-of-mouth* positivo (Gilboa et al., 2019).

1.2. Relevância do Estudo

O estudo da temática relacionada com a influência que o marketing interno assume na retenção dos clientes à marca apresenta elevado grau de relevância na medida em que o conceito de marketing interno surge frequentemente associado a benefícios no interior da organização, isto é, à satisfação, melhoria do desempenho e retenção dos colaboradores. No entanto, o marketing interno tem também um forte efeito no público externo, ou seja, na promoção de satisfação, fidelização e retenção dos clientes à marca uma vez que estes serão atraídos pelo desempenho dos colaboradores e pela qualidade do serviço prestado, que se revela determinante para assegurar o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações (Gilboa et al., 2019).

Esta investigação é pertinente em termos académicos visto que, até ao que foi possível apurar, a maioria dos estudos centra-se na apresentação dos benefícios que o marketing interno assume no interior da organização, nomeadamente na promoção de motivação, satisfação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores na organização (Frye et al., 2020; Sarker & Ashrafi, 2018), não tendo sido encontrados estudos recentes que relacionem diretamente as atividades do marketing interno à promoção de satisfação e fidelização dos clientes à marca.

Por outro lado, esta temática é igualmente pertinente em termos empresariais dado que permite às empresas encarar o marketing interno numa perspetiva mais ampla e benéfica, não só em contexto interno, como também em contexto externo à organização. Deste modo, as empresas têm a possibilidade de redefinir as estratégias que utilizam para a promoção de motivação dos colaboradores, reconhecendo que estas terão repercussões não só na satisfação dos colaboradores, como também na satisfação dos clientes. Paralelamente, as empresas poderão repensar melhor a estratégia de

marketing e visualizá-la de forma cumulativa, começando pelo público interno como sendo o primeiro alvo, pela via do marketing interno e passando, em seguida, para o público externo, por via do marketing externo.

1.3. Objetivos do Estudo

Tendo em consideração a contextualização teórica e a relevância deste estudo, a presente dissertação tem como intuito explorar a contribuição das práticas de marketing implementadas no mercado interno de uma organização e compreender a sua influência no mercado externo, isto é, analisar de que forma é que as políticas de marketing direcionadas aos colaboradores contribuem para influenciar a satisfação dos clientes e o seu desenvolvimento de lealdade à marca.

Deste modo, o objetivo principal deste estudo consiste em demonstrar que embora o marketing interno seja uma abordagem implementada no contexto interno de uma organização, é projetada e tem forte repercussão a nível externo e clarificar que, tal como afirmam Sarker e Ashrafi (2018), o marketing interno precede o marketing externo. Neste sentido, o presente estudo propõe responder às seguintes questões de investigação:

Q.I. 1) Qual a influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores?

Q.I. 2) De que forma a satisfação dos colaboradores influencia a satisfação e lealdade dos clientes?

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, nomeadamente: 1) introdução; 2) revisão de literatura; 3) metodologia; 4) análise de resultados e 5) conclusão. O primeiro capítulo engloba a contextualização teórica do tema, a relevância do estudo, quer em termos académicos, quer em termos empresariais e o objetivo do estudo. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, que expõe os diversos tópicos em análise, com destaque para o marketing interno, a satisfação do colaborador, a satisfação do cliente e o desenvolvimento de lealdade à marca. O terceiro capítulo conta com a metodologia, na qual se identifica o tipo de estudo, a amostra e as técnicas de recolha de dados a utilizar. No quarto capítulo é realizada a exposição e a análise dos

dados obtidos por via das entrevistas em profundidade. Por fim, o quinto capítulo é dedicado à conclusão, que inclui as respostas às questões de investigação, as contribuições teóricas, as contribuições práticas, as limitações ao estudo e sugestões de investigações futuras.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo é dedicado à revisão de literatura sobre os temas em estudo, nomeadamente o estudo do marketing interno e da influência que as suas práticas podem assumir na satisfação dos colaboradores; a satisfação dos clientes e a lealdade à marca como consequência da qualidade do serviço prestado, bem como à apresentação do modelo conceptual elaborado especificamente para este estudo, assim como para o desenvolvimento das respetivas proposições de investigação.

2.1. Marketing Interno

Berry (1981), conforme citado por Greene et al. (1994), apresenta a primeira e a mais popular definição de marketing interno, que consiste em considerar os postos de trabalho como sendo produtos internos, que são oferecidos aos colaboradores que, segundo estes autores, devem ser encarados como clientes internos, cuja função se baseia na prestação de um serviço que aporte valor ao cliente externo, conduzindo à sua satisfação. Grönroos (1981), tal como citado por Qaisar e Muhamad (2021), acrescenta que o objetivo primordial do marketing interno está relacionado com as atividades de atração e retenção de colaboradores motivados e orientados para a satisfação das necessidades do consumidor, fomentando a comunicação interna em todos os níveis da organização.

Em seguida, surge George (1990), citado por Qaisar e Muhamad (2021), que aborda o marketing interno como sendo uma filosofia na qual os colaboradores devem ser encarados como *stakeholders* internos e cujas necessidades devem, em primeiro lugar, ser atendidas pela organização, para que, seguidamente, estes tenham a capacidade de identificar e satisfazer as necessidades do público externo. Roberts-Lombard (2010) vem reforçar esta ideologia, defendendo que o marketing interno tem por objetivo atrair, reter e motivar os colaboradores para a concretização dos objetivos propostos a nível organizacional, acreditando que tal apenas será possível se a organização compreender as necessidades emocionais e intelectuais dos colaboradores,

aplicando esforços na tentativa de satisfação das mesmas, com o intuito de fomentar a criação de relacionamentos duradouros e gerar comprometimento entre o colaborador e a organização.

Lings (2004) simplifica o conceito de marketing interno como sendo a aplicação de ferramentas de marketing direcionadas ao público interno da organização. No entanto, para este autor, o conceito de marketing interno pode assumir duas vertentes: estratégica e funcional. Na vertente estratégica, o marketing interno é definido como uma abordagem ao nível da estratégia organizacional que prevê o tratamento dos colaboradores como clientes internos, defendendo, portanto, que a organização deve motivar os trabalhadores de forma a incentivá-los a adotar uma postura orientada para o mercado e para os clientes externos (Kadic-Maglajlic et al., 2018). Por outro lado, numa vertente mais funcional, o marketing interno é percebido como sendo o conjunto de atividades desenvolvidas no interior da organização que aplicam práticas de marketing e recursos humanos para a consecução dos objetivos desejados pela empresa (Boukis & Gounaris, 2014; Kadic-Maglajlic et al., 2018). Segundo Lings (2004), estas práticas envolvem a comunicação dos objetivos e da estratégia empresarial aos colaboradores no sentido de assegurar que estes se encontram alinhados com o propósito da organização e agem em conformidade com os princípios e valores defendidos pela mesma.

Bansal et al. (2001) e Sarker e Ashrafi (2018), à semelhança do que argumenta Lings (2004), enumeram diversas práticas de marketing interno com o intuito de motivar e satisfazer os colaboradores, demonstrando-lhes, simultaneamente, a importância que as suas atitudes e comportamentos assumem no desempenho organizacional (Qaisar & Muhamad, 2021). Abordam primeiramente a questão da aposta na formação, que a organização deve proporcionar a todos os colaboradores, não só para obter vantagem competitiva, como também para valorizar os colaboradores e permitir-lhes dotar-se dos conhecimentos necessários ao bom desempenho das suas tarefas diárias, à prestação de um serviço adequado, à antecipação de desafios e à habilidade para os solucionar. Defendem também a implementação de um sistema de recompensas e benefícios baseado na performance, de forma que o colaborador seja reconhecido pelo seu esforço e trabalho prestado, que passa pela definição de um salário ajustado às funções desempenhadas, aliado à atribuição de prémios de produtividade, bónus e outros incentivos que o colaborador valorize. Destacam ainda a importância da partilha de informação, seja a respeito da estratégia, do desempenho organizacional, da

situação financeira, dos objetivos propostos ou das medidas para os alcançar, visto que desta forma a organização contribui para o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos empresariais, para que os colaboradores estejam a par da situação da empresa podendo, desta forma, tomar as melhores decisões e salientam ainda a relevância da concessão de autonomia e poder aos colaboradores, demonstrando a confiança depositada pela organização e dando abertura para que o colaborador tenha iniciativa na resolução de questões que possam surgir no quotidiano.

Mais tarde, Frye et al. (2020) sugerem, consolidando a teoria de Berry (1981), que a premissa do marketing interno assenta em tratar os colaboradores como clientes internos, advogando que o seu bem-estar deve ser o primeiro a ser considerado pela organização pois serão estes que irão servir os clientes. Qaisar e Muhamad (2021) reforçam que o marketing interno atua no sentido de reconhecer os colaboradores como sendo o primeiro público com o qual a organização se deve preocupar, procurando identificar e satisfazer as suas necessidades, assim como proporcionar ambientes de trabalho saudáveis que os motivem e que, por conseguinte, gerem maiores níveis de satisfação, dado que serão estes os responsáveis por assegurar o bem-estar dos clientes externos e da comunidade. Assim sendo, sugere-se a seguinte proposição:

P1: As atividades de marketing interno influenciam positivamente a satisfação dos colaboradores.

2.2. Satisfação dos colaboradores

Segundo Spector (1985) e conforme citado por Gross et al. (2021), a satisfação do colaborador pode ser definida como sendo a reação atitudinal ou afetiva que estes indivíduos desenvolvem com a sua atividade profissional. Refere-se, portanto, à emoção que provém do relacionamento que o colaborador desenvolve com o seu emprego e com as funções que desempenha no interior da organização e que pode ser resultante de diversos fatores, nomeadamente do reconhecimento e do sistema de recompensas que a organização concede ao colaborador; das oportunidades de progressão de carreira, em conformidade com o seu desempenho; do ambiente de trabalho; da relação que o colaborador nutre com os seus colegas; do estilo de liderança adotado no seio da organização; do apoio prestado pelas linhas hierárquicas superiores; dos níveis de stress, pressão e ansiedade a que estão expostos diariamente; do alinhamento entre o perfil do

colaborador e a função que desempenha; da formação que a organização proporciona ao colaborador; dos estilos de comunicação, partilha de informação e cultura adotados pela organização (Gross et al., 2021; Sarker & Ashrafi, 2018).

Alegre et al. (2016) propõem uma perspectiva distinta, centrada no relacionamento interpessoal, na qual advogam que a satisfação do colaborador surge, essencialmente, como resultado dos relacionamentos que este desenvolve no seu local de trabalho, identificando três tipos de relacionamento que podem influenciar as reações e as emoções do colaborador face ao seu emprego, nomeadamente: a relação do colaborador com a organização; a relação entre o colaborador e os superiores hierárquicos e a relação entre o colaborador e os colegas de trabalho. Primeiramente, a relação que o colaborador estabelece com a organização consiste na identificação e comprometimento do colaborador com os objetivos e a estratégia definida pela organização, bem como o apoio que a empresa presta ao colaborador no que diz respeito à conciliação da sua vida pessoal com a profissional. Neste sentido, de acordo com os autores, quanto maior for a identificação do colaborador com a organização, maior será o seu grau de satisfação. Em seguida, a relação que o colaborador nutre com os superiores hierárquicos, que assenta na quantidade de tarefas, assim como no grau de autonomia que as chefias atribuem ao colaborador, sendo estes indicadores importantes para medir o seu grau de satisfação. Deste modo, quanto mais elevado for o nível de autonomia do colaborador, maior será o grau de confiança depositado pelas chefias e, por conseguinte, maior será o sentimento de satisfação por parte do colaborador. Em terceiro lugar, a satisfação do colaborador também pode ser medida através da relação que o colaborador mantém com os seus colegas visto que o ambiente de cooperação, entreatajuda e espírito de equipa também são fatores que motivam a satisfação do colaborador e, nestes casos, quanto maior for o grau de proximidade e colaboração da equipa, maior será a sensação de satisfação por parte do colaborador.

No que concerne à origem da satisfação do colaborador, Frye et al. (2020) apresentam, à semelhança de Alegre et al. (2016), uma abordagem direcionada para o relacionamento, reiterando que o principal fator que desencadeia a satisfação do colaborador é o relacionamento que este desenvolve com a linha hierárquica superior. Segundo os autores, este é o aspeto que mais contribui para gerar motivação no local de trabalho uma vez que os indivíduos procuram ambientes de trabalho saudáveis, nos

quais exista apoio por parte das chefias e, simultaneamente, espaço para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Alegre et al. (2016) e Frye et al. (2020) destacam, à semelhança do que já havia sido referido anteriormente por Bansal et al. (2001), que a aplicação destas práticas permite gerar satisfação no local de trabalho e, conseqüentemente, criar um relacionamento positivo assente em valores como o comprometimento, a satisfação e a confiança entre o colaborador e a organização. Do mesmo modo, Qaisar e Muhamad (2021), referem que estas práticas de marketing interno contribuem positivamente para motivar, incrementar o desempenho e reduzir a taxa de rotatividade e absentismo dos colaboradores na organização. Assim sendo, sugere-se a seguinte proposição:

P2: A satisfação dos colaboradores faz com que tenham maior lealdade à marca e permaneçam mais tempo na organização.

2.3. Satisfação dos clientes

Bansal et al. (2001) sugerem que a satisfação do colaborador afeta diretamente a qualidade do serviço e Ahmed e Rafiq (2003) explicam que a satisfação dos colaboradores pode ser influenciada pelas habilidades de recrutamento e seleção da organização uma vez que, neste processo, a organização atuará com o propósito de seleccionar candidatos que se demonstrem alinhados com a cultura e com os princípios organizacionais. De acordo com os mesmos, o investimento nesta prática atua no sentido de elevar a satisfação do colaborador, que se identificará com a organização e, conseqüentemente, levará a que tenha melhor desempenho, incrementando, por sua vez, a satisfação dos clientes. Do mesmo modo, Gounaris (2008) e Snipes et al. (2005) acreditam que a percepção que os clientes têm da qualidade do serviço está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores no local de trabalho, argumentando que a satisfação do cliente depende do desempenho dos colaboradores aquando da prestação do serviço que, por sua vez, deriva da sua satisfação no trabalho.

Wang et al. (2016) sugerem que interação interpessoal que é estabelecida no momento da prestação do serviço atua de forma significativa na percepção da qualidade do serviço, incentivando as empresas a investir na satisfação dos colaboradores, visto que esta acabará por transparecer durante o contacto com o cliente, influenciando a sua satisfação (de Bruin et al., 2021). De acordo com estes autores, a atitude, o

comportamento e as competências dos colaboradores de frente de loja terão impacto na qualidade do serviço prestado, influenciando a satisfação do cliente. Fida et al. (2020) focam-se no estudo na qualidade do serviço, sustentando que este é um fator de elevada importância que deve ser considerado para o efeito de criação de satisfação do cliente uma vez que o serviço prestado pela organização poderá ditar a continuidade da relação com o cliente.

Para Gross et al. (2021), os colaboradores atuam como provedores de serviço e, como tal, devem, numa primeira instância, ser dotados de competências, pela via da formação, de modo a estar alinhados com a cultura e os princípios da organização para, em seguida, poderem espelhá-los no decurso do contacto com o cliente e, desta forma, influenciar a perceção do público externo. Simultaneamente, os autores creem que a sensação de satisfação e bem-estar, que Benraïss-Noailles e Viot (2021) definem como sendo o estado psicológico positivo decorrente das perceções e das avaliações do indivíduo em termos físicos, intelectuais, coletivos e materiais que o colaborador emana têm, igualmente, reflexo no exterior, o que afeta a perceção dos clientes em matéria de clima e da cultura organizacional, transmitindo uma sensação de confiança e, por sua vez, satisfação ao cliente.

Goić et al. (2021) referem que a satisfação do cliente é um construto que retrata as perceções dos clientes no que diz respeito à sua relação com a empresa, podendo ser medida em duas perspetivas distintas, nomeadamente: perspetiva transaccional, que se refere à avaliação que o cliente faz de um serviço em particular; e perspetiva cumulativa, na qual o cliente avalia todas as experiências que teve com a organização. Terpstra e Verbeeten (2014) consideram, igualmente, a teoria cumulativa de satisfação do cliente, defendendo que a satisfação do cliente deriva da avaliação que o cliente faz com base na experiência global de compra e consumo dos bens ao longo do tempo e, assim sendo, a satisfação do cliente provém de toda a experiência que o cliente vivencia com a organização, quer no período pré-compra, durante a compra ou pós-compra.

Hult et al. (2019), do mesmo modo que Terpstra e Verbeeten (2014), defendem ainda que a satisfação do cliente pode ser definida como sendo a resposta do cliente às experiências de consumo e, portanto, a satisfação do cliente assenta na relação entre a expectativa inicial e o desempenho percebido do produto ou serviço. Neste sentido,

considera-se que a satisfação do cliente é alcançada quando o desempenho do serviço excede as expectativas do cliente (Fida et al., 2020) e, na mesma lógica, a insatisfação do cliente ocorre quando o desempenho do serviço é inferior às suas expectativas (Wirtz & Lovelock, 2016). Na mesma perspectiva, Fida et al. (2020), Lee et al. (2021) e Paul e Sahadev (2018) argumentam que a satisfação do cliente resulta da qualidade do serviço que é prestado, que provém das práticas que a organização implementa para gerar satisfação aos colaboradores e, portanto, para estes autores, os colaboradores que manifestem um grau de satisfação no trabalho mais elevado, tendem a proporcionar serviços de qualidade superior ao cliente, conduzindo à sua satisfação. Assim sendo, sugere-se a seguinte proposição:

P3: A satisfação dos colaboradores influencia a satisfação dos seus clientes.

2.4. Lealdade à marca

Fida et al. (2020) apresentam duas definições para explicar o conceito de lealdade à marca, sendo que a primeira tem por base o comportamento de recompra desenvolvido pelo cliente e a segunda consiste em encarar a lealdade do cliente como uma consequência da sua satisfação, explicando que quando os clientes vivenciam boas experiências com o serviço prestado pela organização, tendem a apresentar maiores níveis de interesse na manutenção do contacto e do relacionamento criado dado que a sua perceção do risco será menor por já conhecerem os colaboradores, a organização e o serviço por esta prestado.

A definição apresentada por Hwang et al. (2021) vai de encontro ao mencionado anteriormente uma vez que para estes autores, a lealdade do cliente à marca caracteriza-se como sendo o conjunto de sentimentos positivos que o cliente possui em relação à marca, que o levam a adquirir de forma repetida o mesmo produto e/ou serviço, e pode ser medida em duas dimensões: comportamental e atitudinal. A lealdade comportamental consiste no repetido comportamento de compra de um produto e/ou serviço por parte do cliente; e a lealdade atitudinal está relacionada com o vínculo afetivo e emocional presente entre a marca e o cliente. Para Bodet (2008), a lealdade atitudinal é alcançada através da satisfação global que o cliente apresenta relativamente ao produto ou serviço prestado pela marca, sendo esta satisfação global proveniente de

transações específicas, o que o leva a crer que a satisfação transacional conduz à satisfação cumulativa, que dá origem à lealdade atitudinal.

Kumar (2021) e Othman et al. (2021) afirmam que os clientes mais satisfeitos tendem a apresentar maiores níveis de lealdade, que se refletem, de acordo com Terpstra e Verbeeten (2014), na constante repetição da compra, assim como na maior predisposição de aquisição de determinados produtos ou serviços a preços superiores, independentemente das estratégias de marketing aplicadas pela marca (Benraïss-Noailles & Viot, 2021). Quando isto ocorre, os clientes contribuem para gerar *word-of-mouth* positivo, tornando-se autênticos representantes da marca. Terpstra e Verbeeten (2014) salientam ainda que quanto maior for o grau de lealdade dos clientes a determinada marca, maior deverá ser o seu esforço em proporcionar um serviço de qualidade, que será conseguido caso a organização aposte na valorização dos seus colaboradores para a prestação de um serviço de excelência. Neste sentido, segundo Kadic-Maglajlic et al. (2018), as organizações devem implementar uma *service-oriented economy*, apostando fortemente nas práticas de marketing interno para a promoção de satisfação dos clientes internos que, através do seu desempenho durante a prestação do serviço, irão influenciar a satisfação dos clientes externos, contribuindo assim para elevar a lealdade e construir relacionamentos duradouros com os clientes.

Bodet (2008) alerta para a importância da retenção dos clientes nas organizações em detrimento da constante procura por potenciais clientes devido aos custos que estão associados a estas práticas, elucidando que se a marca tiver a capacidade de tornar os clientes leais terá mais benefícios, no sentido em que a sua necessidade de aplicar práticas de marketing direcionadas à aquisição de novos clientes será menor, uma vez que serão os atuais clientes os responsáveis pelo passa-a-palavra, defendendo e recomendando os produtos e serviços a terceiros, o que contribui para o aumento da quota de mercado e a otimização de custos por parte da organização. É neste âmbito que se destaca a relevância do marketing de relacionamento, que Gilboa et al. (2019) caracterizam como sendo o conjunto de atividades de marketing direcionadas no sentido de estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com os clientes. O marketing de relacionamento consiste, portanto, na criação de relacionamentos fortes e recíprocos com os clientes com o objetivo de obter consequências positivas resultantes desta afiliação. Neste sentido, a empresa é incentivada a alocar esforços na construção de relacionamentos duradouros com os clientes, visto que os clientes que criam este tipo de

vínculo com a marca têm maior propensão de se tornarem leais, estando na disposição de pagar um valor mais elevado pela obtenção do bem disponibilizado pela marca e ainda recomendá-la a potenciais clientes (Rafiq et al., 2013). Assim sendo, sugere-se a seguinte proposição:

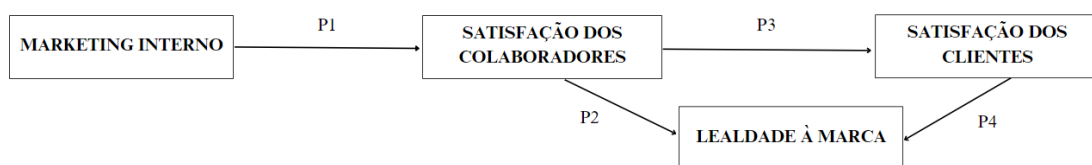
P4: Segundo os colaboradores, os clientes satisfeitos são mais leais à marca.

2.5. Modelo Conceptual

Em seguida será apresentado o modelo conceptual (**Figura I**), que tendo sido elaborado com base no objetivo da investigação e com o intuito de responder às questões de investigação, ilustra o modo como as atividades de marketing interno influenciam a lealdade dos colaboradores e dos clientes à marca. Este consiste numa adaptação de modelos desenvolvidos por vários autores, nomeadamente: Fyre et al. (2020) e Sarker e Ashrafi (2018), que exploram os efeitos das práticas de marketing interno na satisfação e na retenção dos colaboradores; Bansal et al. (2001) e Fida et al. (2020), que analisam o efeito da satisfação dos colaboradores na satisfação dos clientes e Bodet (2008) e Hwang et al. (2021), que relacionam a satisfação dos clientes à lealdade à marca.

O modelo sugere que o marketing interno tem influência na satisfação dos colaboradores, por meio das diversas práticas implementadas no interior da organização com o intuito de estimular a motivação e gerar o comprometimento dos mesmos, sugerindo ainda que esta satisfação tem impacto na sua intenção de permanecer leal à marca. Em seguida, pretende-se explorar a influência que a satisfação dos colaboradores tem na satisfação dos clientes, por via da qualidade do serviço prestado, bem como a relação entre a satisfação dos clientes e o desenvolvimento de lealdade à marca.

Figura I – Modelo conceptual sobre a influência do marketing interno na lealdade dos colaboradores e dos clientes à marca.



Fonte: elaboração própria, adaptado de Fida et al. (2020), Frye et al. (2020), Sarker e Ashrafi (2018) e Hwang et al. (2021).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

O presente capítulo é dedicado à apresentação da metodologia que irá guiar o tema em análise e a mesma foi estruturada tendo em consideração o objetivo do estudo e as perguntas de investigação.

3.1. Propósito e Tipo de Estudo

O presente estudo segue uma filosofia interpretativista uma vez que procura compreender os fenómenos em estudo (Saunders et al., 2012), nomeadamente a influência que o marketing interno pode assumir no processo de desenvolvimento de lealdade do cliente à marca. Foca-se, portanto, numa estratégia de pesquisa exploratória que Saunders et al. (2012) definem como sendo uma forma de obtenção de novos *insights* sobre os fenómenos, de um modo mais adaptável e flexível.

A abordagem adotada é centrada na dedução uma vez que este estudo teve como primeira etapa a pesquisa de dados secundários, através da leitura de estudos previamente desenvolvidos por outros autores, de forma a compreender o tema em profundidade e no sentido de suportar a estruturação da revisão de literatura. Em seguida, e após a compreensão das bases teóricas, procedeu-se à recolha de dados primários, com o intuito de obter dados específicos relativamente ao tema em estudo e, paralelamente, confirmar as proposições de investigação originadas com base na teoria primeiramente formulada.

Em termos de escolha metodológica, assume-se como sendo um estudo monométrico qualitativo (Saunders et al., 2012) visto que a recolha de dados será efetuada unicamente por meio de entrevistas em profundidade.

Relativamente ao horizonte temporal, o estudo será cross-sectional, isto é, realizado num único momento e compreendido num intervalo de tempo previamente definido (Saunders et al., 2012).

Deste modo, o presente estudo tem por objetivo explorar a influência das práticas de marketing interno na satisfação dos colaboradores e dos clientes, bem como no seu desenvolvimento de lealdade à marca.

3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados

Sendo o propósito do estudo explorar e obter uma melhor compreensão acerca da influência que as estratégias de marketing interno assumem na satisfação e lealdade do cliente à marca, por via da satisfação e lealdade do colaborador, consideraram-se as entrevistas em profundidade como sendo a técnica de recolha de dados mais indicada uma vez que, devido à sua abordagem de cariz pessoal e individual, permitem a obtenção de mais informação por parte do entrevistado (Saunders et al., 2012).

As entrevistas serão semi-estruturadas, isto é, poderão ser adicionadas ou retiradas questões consoante as respostas dos entrevistados, e serão constituídas maioritariamente por perguntas abertas para que o entrevistado possa exprimir as suas ideias de forma mais abrangente face às questões que forem colocadas. Acrescenta-se ainda que as entrevistas serão individuais, realizadas em formato presencial ou por videoconferência, consoante a disponibilidade ou preferência de cada inquirido **(ANEXO I)**.

Em termos de amostragem, as entrevistas serão direcionadas a colaboradores de frente de loja, isto é, a colaboradores cujas funções incidam no contacto direto com os clientes e, mais especificamente, colaboradores de frente de loja de diversas empresas, no sentido de obter uma perceção mais abrangente acerca da importância que este público atribui às estratégias de marketing interno e ainda compreender a influência que estas práticas podem assumir na satisfação e na lealdade do colaborador e do cliente.

A técnica de amostragem é não-probabilística, intencional e heterogénea, visto que serão selecionados colaboradores de diferentes empresas, de produtos e serviços, do sexo feminino e masculino e de diferentes faixas etárias, no sentido de tornar a amostra o mais diversificada e transversal possível e, desta forma, responder às questões de investigação abordadas no tópico 1.3..

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE RESULTADOS

O capítulo que se segue é dedicado à caracterização da amostra bem como à análise dos dados recolhidos por via das entrevistas em profundidade, que foram codificadas com recurso ao MAXQDA.

4.1. Caracterização da Amostra

A recolha de dados apresentou uma duração total de, aproximadamente, um mês, tendo a primeira entrevista em profundidade sido realizada no dia 19/05/2023 e a última entrevista em profundidade sido realizada no dia 16/06/2023. Durante este período foi possível recolher testemunhos de vinte participantes, dos quais doze do sexo feminino e oito do sexo masculino, cujas idades se encontram compreendidas entre os vinte e um e os cinquenta e cinco anos.

A amostra cingiu-se a colaboradores de frente de loja, no entanto, numa tentativa de diversificação e heterogeneização, entrevistaram-se colaboradores de diversos setores de atividade, nomeadamente: serviços de consultoria, educação, retalho, hotelaria, restauração e indústria alimentar, setor energético, imobiliário, banca e seguros, tal como é perceptível na tabela abaixo apresentada (**Tabela I**).

Tabela I – Caracterização da Amostra

Participante	Sexo	Idade	Função	Setor da empresa	Antiguidade na Empresa	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Formato da Entrevista
1	F	29	Consultora de Formação	Consultoria	2 anos	19/05/2023	27m 22s	Presencial
2	F	36	Atendimento Secretaria Escolar	Educação	3 anos	23/05/2023	29m 24s	Online
3	F	25	Assistente de loja	Moda e Vestuário	1 ano	24/05/2023	15m 23s	Online
4	M	21	Empregado de mesa	Hotelaria e Restauração	8 meses	24/05/2023	28m 15s	Presencial
5	F	50	Rececionista	Hotelaria	8 anos	26/05/2023	26m 54s	Presencial
6	F	22	Assistente de loja	Moda e Vestuário	1 ano e meio	27/05/2023	19m 42s	Online
7	F	35	Gestora de clientes	Transportes e Logística	5 anos	28/05/2023	18m 12s	Online
8	F	21	Assistente de loja	Artigos para o lar	6 meses	28/05/2023	16m 36s	Online
9	F	23	Técnica comercial	Energia	4 meses	29/05/2023	23m 49s	Online

Tabela I – Caracterização da Amostra (Continuação)

10	M	27	Entrega de refeições ao domicílio	Restauração	6 anos	30/05/2023	20m 06s	Presencial
11	M	34	Gestor comercial	Imobiliário	7 anos	31/05/2023	14m 23s	Online
12	F	23	Assistente de loja	Eletrónica de consumo	3 anos	31/05/2023	17m 08s	Online
13	F	29	Gestor comercial	Banca e seguros	6 meses	01/06/2023	25m 58s	Online
14	M	38	Empregado de mesa	Hotelaria e Restauração	2 anos	01/06/2023	21m 53s	Online
15	F	22	Anfitriã	Hotelaria e Restauração	7 meses	03/06/2023	19m 42s	Online
16	M	33	Gerente de loja	Energia	6 anos	06/06/2023	14m 09s	Online
17	M	52	Gestor comercial	Indústria alimentar	18 anos	08/06/2023	23m 32s	Presencial
18	F	48	Gestora comercial	Banca e seguros	23 anos	11/06/2023	20m 35s	Presencial
19	M	55	Gerente de loja	Perfumaria e cosmética	15 anos	14/06/2023	14m 11s	Presencial
20	M	23	Assistente de loja	Artigos desportivos	3 anos	16/06/2023	21m 47s	Online – Zoom

Fonte: elaboração própria.

4.2. Análise das entrevistas em profundidade

Após a conclusão da recolha de dados por via das entrevistas em profundidade, procedeu-se à transcrição das mesmas e à sua codificação no software MAXQDA, tendo obtido um total de 48 códigos, divididos em 5 categorias e 325 codificações. (ANEXO II).

A Tabela II apresenta as definições operacionais dos principais conceitos em estudo, assinalando se os mesmos já haviam sido identificados anteriormente ou se correspondem a conceitos novos.

Tabela II – Definições Operacionais

Código	Identificação	Definição Operacional
Marketing Interno	Prévio	“O marketing interno consiste na atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores com o objetivo de incrementar a sua satisfação enquanto proporcionam um serviço de maior qualidade, orientado para a satisfação do cliente.” (de Bruin et al., 2020).
Satisfação do colaborador	Prévio	“(…) a emoção que provém da avaliação que o colaborador faz relativamente ao seu local e ambiente de trabalho e, conseqüentemente, criar um relacionamento positivo assente em valores como o comprometimento, a satisfação e a confiança do colaborador na organização.” (Alegre et al., 2016)
Qualidade percebida do serviço	Prévio	“(…) resulta da relação entre as expectativas do cliente e o desempenho do serviço prestado (…)” (Wirtz & Lovelock, 2016)
Satisfação do cliente	Prévio	“(…) é a resposta dos clientes às experiências de consumo.” (Terpstra & Verbeeten, 2014)
Lealdade à marca	Prévio	“(…) conjunto de sentimentos positivos que o cliente possui em relação à marca que o levam a adquirir de forma repetida o mesmo produto e/ou serviço.” (Hwang et al., 2021).
Marketing de Relacionamento	Prévio	“(…) crença de que a criação de relacionamentos próximos, fortes e duradouros são mais favoráveis às empresas, em comparação com os relacionamentos transacionais de curto prazo.” (Rafiq et al., 2013)

Fonte: elaboração própria.

A Tabela III, abaixo apresentada, corresponde aos códigos obtidos por meio da codificação das entrevistas em profundidade no MAXQDA, bem como à sua frequência de ocorrência e à percentagem de entrevistados que os mencionou no decurso da sua entrevista.

Tabela III – Frequência de Códigos

	Frequência	Percentagem
Marketing Interno		
Prêmios de produtividade	11	55%
Relação entre colegas	10	50%
Relação com chefias	8	40%
Clima organizacional	8	40%
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	7	35%
Seguro de saúde	6	30%
Formação contínua	6	30%
Flexibilidade horária	6	30%
Dia livre no aniversário	6	30%
Refeições oferecidas pela empresa	5	25%

Tabela III – Frequência de Códigos (Continuação)

Parceria com ginásios	5	25%
Progressão de carreira	5	25%
Bónus	4	20%
Mobilidade geográfica	3	15%
Atividades de teambuilding	3	15%
Comunicação bidirecional	3	15%
Viagens de equipa	3	15%
Protocolo com farmácias	2	10%
Autonomia na tomada de decisão	2	10%
Viatura de serviço	2	10%
Passe de transportes	2	10%
Folgas ao fim de semana	2	10%
Trabalho híbrido	2	10%
Dias extra de férias	2	10%
Apoio psicológico	1	5%
Serviço de massagens	1	5%
Serviço de nutricionista	1	5%
Parceria com clínicas dentárias	1	5%
Parceria com escolas e creches	1	5%
Bolsa de estudo	1	5%
Descontos variados	1	5%
Satisfação do Colaborador		
Motivação	20	100%
Rotatividade	20	100%
Felicidade no local de trabalho	18	90%
Produtividade	16	80%
Compromisso	6	30%
Serviço Prestado ao Cliente		
Serviço prestado ao cliente	20	100%
Satisfação do Cliente		
Satisfação do cliente	10	50%
Simpatia	10	50%
Ato de sorrir	9	45%
Ato de agradecer	8	40%
Ato de elogiar	5	25%
Lealdade à Marca		
Passa-a-palavra	20	100%
Recompra	17	85%
Vendas cruzadas	7	35%
Confiança	6	30%
Lealdade à marca	6	30%
Relacionamento	3	40%
N=20		

Fonte: elaboração própria, com base nos resultados obtidos a partir da codificação das entrevistas em profundidade no MAXQDA.

Considerando os dados da Tabela III, verifica-se que os 48 códigos se encontram repartidas em cinco categorias – marketing interno, satisfação do colaborador, serviço prestado ao cliente, satisfação do cliente e lealdade à marca.

No caso do marketing interno, os códigos com maior frequência foram “prêmios de produtividade” (55%), seguindo-se “relação entre colegas” (50%), “relação com chefias” (40%), “clima organizacional” (40%) e “equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (35%). No caso da satisfação do colaborador, os códigos com maior frequência foram “motivação” (100%) e “rotatividade” (100%), seguindo-se “felicidade no local de trabalho” (90%) e “produtividade” (80%). O “serviço prestado ao cliente” também apresentou uma percentagem de ocorrência de 100%. No que diz respeito à satisfação do cliente, foi possível medi-la com base na “simpatia” (50%), no “ato de sorrir” (45%) e no “ato de agradecer” (40%) por parte dos clientes. Em termos de lealdade à marca, destacam-se, como códigos mais mencionados, o “passa-a-palavra” (100%) e a intenção de “recompra” (85%).

4.2.1. A influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores

De forma a dar início à entrevista, colocou-se a seguinte questão aos participantes: *“Considera que a sua empresa se preocupa com o bem-estar geral dos colaboradores?”*, com o intuito de compreender a sua perceção relativamente ao tema e se os mesmos reconheciam atividades de marketing interno implementadas pela organização. A maioria dos participantes respondeu de forma positiva, tendo inclusive conseguido enumerar práticas desenvolvidas pela organização, conforme listado na tabela III. No entanto, houve também alguns participantes que declararam que a organização não revela preocupação com o bem-estar dos colaboradores, argumentando que não implementa qualquer tipo de prática, evidenciando o seu descontentamento: *“Sinto-me desmotivada e acho que demonstra pouca preocupação com o staff.”* (Verbatim, participante 6).

Ainda neste seguimento e com o propósito de compreender se exist valorização das práticas implementadas pela organização, a maior parte dos participantes afirmou que valoriza as práticas implementadas pela empresa, uma vez que, *“facilitam muito a vida”* (Verbatim, Participante 2) e, desta forma, a empresa demonstra preocupação pelo bem-estar geral dos colaboradores. Contudo, obtiveram-se também opiniões de

participantes que não valorizam as práticas implementadas, tal como é possível observar na tabela IV:

Tabela IV – Comentários Verbatim – “*Valoriza o facto da sua empresa implementar este tipo de práticas?*”

Comentários Verbatim	
Prós	Contras
“(..) acho muito importante porque demonstra que a empresa se preocupa com os colaboradores.” (Participante 1)	
“Sem dúvida, acho que é um bom incentivo porque mostra que a empresa está preocupada em proporcionar o melhor ambiente de trabalho para que as pessoas se sintam bem e se sintam motivadas (...)” (Participante 13)	“Não, acho que as medidas que a minha empresa adota não vão de encontro ao que acho que seja relevante e necessário.” (Participante 8)
“(..) é bom para manter as pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho e com a empresa.” (Participante 18)	

Com base nos comentários acima apresentados, é notório que os participantes 1, 13 e 18, em concordância com a maioria dos participantes, consideram que as práticas implementadas pela empresa são relevantes para demonstrar a sua preocupação com as pessoas, esforçando-se para as manter motivadas e comprometidas. Porém, a participante 8 manifesta uma opinião divergente, alegando que as práticas que a sua empresa aplica não vão de encontro às suas necessidades e, por esse motivo, não as valoriza.

Em seguida, os participantes foram questionados relativamente à forma como se sentem perante a implementação de práticas de marketing interno por parte da organização, tendo as respostas sido unânimes uma vez que os participantes manifestaram como sentimentos predominantes a motivação, a felicidade, a valorização, e o reconhecimento, tal como é possível observar nos comentários da tabela V:

Tabela V - Comentários Verbatim – “*Como é que estas práticas o fazem sentir?*”

Comentários Verbatim
“Faz-me sentir feliz, motivada, com vontade de dar o meu melhor todos os dias.” (Verbatim, participante 1).
“Se a loja onde trabalho adotasse algumas destas práticas ia sentir que alguém estaria preocupado com o meu bem-estar (...) ia dar-me mais vontade de trabalhar, teria mais orgulho em trabalhar para esta empresa e ia sentir-me mais envolvida com a equipa (...)” (Participante 3)
“(...) faz-me sentir valorizada porque sinto que existe reconhecimento do valor e do esforço de cada um (...)” (Participante 12)
“Fico satisfeito porque mostra que a empresa dá valor às pessoas que lá trabalham.” (Verbatim, participante 17).

Tal como é possível depreender pelas respostas, os participantes encararam as práticas de marketing interno como um mecanismo de reconhecimento do valor de cada colaborador e de demonstração de preocupação pelo bem-estar individual e coletivo e, por esse motivo, demonstraram que se sentem satisfeitos pelo facto de a sua organização adotar este tipo de práticas ou, conforme mencionado pela participante 3, sentir-se-iam satisfeitos se a organização adotasse estas práticas.

4.2.2. A influencia da satisfação dos colaboradores na lealdade à marca

Seguidamente, e no sentido de medir se a satisfação dos colaboradores influencia a sua lealdade à marca, questionaram-se os participantes acerca da sua perceção quanto à relação entre as práticas de marketing interno que a empresa lhes proporciona e o seu nível de motivação e produtividade. De acordo com a maioria das respostas obtidas, concluiu-se que as práticas implementadas pelas empresas geram maiores níveis de motivação e produtividade aos colaboradores, especialmente se estes se identificarem com os mesmos. Contudo, obtiveram-se também, embora em menor número, relatos de participantes que afirmaram que as práticas que a empresa lhes proporciona não interferem com a sua motivação nem produtividade, tal como é possível observar na tabela VI:

Tabela VI - Comentários Verbatim – “*Sente que este tipo de práticas pode ter influência na sua motivação e na sua produtividade?*”

Comentários Verbatim	
Prós	Contras
<p>“Claro que sim. Quanto mais motivada e feliz me sentir, mais gosto vou ter em fazer o meu trabalho todos os dias e mais produtiva vou ser.” (Participante 15)</p>	<p>“Eu gosto de pensar que gosto de fazer as coisas, que sou proativa e, por isso, não acho que os benefícios me tenham retirado ou acrescentado nada. (...) ou seja, não acho que seja mais produtiva por causa destes benefícios que a instituição me dá.” (Participante 2)</p>
<p>“Sim, sinto-me mais motivado e a motivação maior leva a que sejamos mais produtivos porque não custa tanto trabalhar e quando não custa, fazemos mais, fazemos por gosto.” (Participante 20)</p>	<p>“(…) com a idade também aumenta o sentido de responsabilidade, ou seja, não sinto necessidade de receber uma recompensa para cumprir o meu trabalho e as minhas funções diariamente.” (Participante 19)</p>

De acordo com as respostas obtidas pelos participantes 15 e 20, em consonância com as respostas da maioria dos participantes, depreende-se que as práticas de marketing interno podem influenciar a motivação e a produtividade dos colaboradores, porém, segundo os comentários dos participantes 2 e 19, podem não ser tão relevantes dependendo de fatores como por exemplo a personalidade ou a idade de cada indivíduo.

Os participantes foram ainda questionados quanto à possibilidade de existência de relação entre as práticas de marketing interno implementadas pela empresa e os seus níveis de felicidade e bem-estar no local de trabalho, sendo que, também neste caso, se obtiveram respostas em ambos os sentidos, isto é, embora a maioria dos participantes tenha confirmado que as práticas implementadas pela empresa contribuem para o desenvolvimento do sentimento de felicidade e bem-estar no local de trabalho, dado que estas permitem que “*a relação entre os colegas seja melhor, tornando o ambiente de trabalho mais leve*” (Verbatim, participante 13), houve também participantes que afirmaram que as práticas implementadas pela empresa não têm, necessariamente, de influenciar a felicidade e o bem-estar no local de trabalho, tal como é possível observar na tabela VII:

Tabela VII - Comentários Verbatim – “*Sente que este tipo de práticas pode ter influência na sua felicidade e bem-estar no local de trabalho?*”

Comentários Verbatim	
Prós	Contras
“(...) pelo facto de a empresa demonstrar que valoriza os funcionários pelo seu trabalho, por se preocupar com o bem-estar de cada pessoa, acaba por tornar o ambiente mais positivo e agradável para estar todos os dias (...)” (Participante 12)	“(...) no meu caso, mesmo não tendo tantas vantagens como antes, sinto-me bem no meu local de trabalho porque gosto do que faço, gosto das pessoas e acho que trabalhamos bem em conjunto e isso também ajuda a que nos sintamos bem.” (Participante 5)
“(...) posso dizer que sim porque sinto-me em casa, como somos todos próximos, damo-nos todos bem e temos à vontade para falar com as pessoas se tivermos algum problema e, em conjunto, conseguimos resolver.” (Participante 16)	

Segundo os comentários apresentados na tabela VII, é perceptível que as práticas adotadas pelas empresas contribuem no sentido de melhorar o ambiente de trabalho, visto que ajudam as pessoas a tornar-se mais próximas e trabalhar em equipa. Contudo, a participante 5 evidenciou uma opinião discrepante da maioria dos participantes e afirmou que embora a empresa não lhe conceda tantos benefícios como acontecia no período pré-pandémico, continua a sentir-se igualmente bem no seu local de trabalho, justificando que gosta do seu trabalho e da sua equipa.

Ainda para avaliar se a satisfação do colaborador contribui para a sua lealdade à organização, os participantes foram questionados relativamente à influência que as práticas promovidas pela organização têm na sua intenção de permanecer na mesma e, mais uma vez, foram obtidos testemunhos de participantes que confirmaram a influência positiva das práticas adotadas pela organização na sua intenção de permanecer na empresa, bem como testemunhos de outros participantes que negaram a influência das práticas implementadas na sua intenção de permanecer na empresa, tal como é possível observar na tabela VIII:

Tabela VIII - Comentários Verbatim – “*Considera que estas práticas têm influência na sua intenção de permanecer na empresa?*”

Comentários Verbatim	
Prós	Contras
“(…) tudo o que a empresa me proporciona faz com que me sinta mais envolvida, mais motivada e interessada em continuar a fazer parte do percurso da empresa.” (Participante 1)	“(…) na empresa onde trabalho, apesar de gostar, sei que noutras lojas parecidas as pessoas têm direito a outro tipo de benefícios, que me agradam mais, e por isso já pensei inclusive candidatar-me para lá porque seria basicamente tudo igual em termos de localização, horários, mas com benefícios com que me identifico mais.” (Participante 8)
“(…) não sinto necessidade de procurar outro emprego (…) acho que a empresa tem feito um bom trabalho na escolha dos benefícios que proporciona às pessoas para as reter.” (Participante 7)	“(…) só vou ficar até conseguir outra coisa melhor, neste momento trabalho aqui porque este trabalho me permite conciliar as aulas com o trabalho e assim consigo pagar as propinas. Quando acabar a faculdade vou querer procurar trabalho na minha área por isso estes benefícios mantêm-me aqui sim, mas por um tempo limitado (…).” (Participante 20)

Conforme referido anteriormente, os comentários expostos na tabela demonstram que há participantes que consideram que as práticas às quais estão sujeitos são importantes e contribuem para a sua retenção à empresa, porém há também participantes que negam a existência desta relação, explicando que embora estejam abrangidos por estas, as mesmas não são suficientes para os manter na organização, baseando as suas justificações no facto de terem conhecimento de outras empresas que implementam práticas e benefícios com os quais se identificam mais ou pelo facto de estarem a desempenhar estas funções temporariamente até surgir uma oportunidade de trabalho na sua área de estudos.

4.2.3. A influência da satisfação dos colaboradores na satisfação dos clientes

Com o intuito de explorar a influência da satisfação dos colaboradores na satisfação dos clientes, questionaram-se os participantes no sentido de compreender se estes consideravam que as práticas implementadas pela empresa teriam reflexo no

serviço prestado ao cliente. A maioria considerou que existe influência da satisfação do colaborador, por meio dos benefícios que lhe são concedidos, na qualidade do serviço prestado ao cliente. Todavia, também houve comentários de participantes que afirmaram que não existe esta influência, tal como é possível observar na tabela IX:

Tabela IX - Comentários Verbatim – “*Considera que a implementação destas práticas por parte da empresa pode ter impacto no serviço prestado ao cliente?*”

Comentários Verbatim	
Prós	Contras
<p>“(…) se o próprio empregado não estiver satisfeito, isso vai projetar-se no atendimento, na forma de tratar o cliente, em todo o serviço no geral.” (Participante 6)</p>	<p>“(…) quando o cliente está a pagar pelo serviço, merece ser bem tratado e aí cabe-nos a nós tentar disfarçar de certo modo a nossa insatisfação para não a transmitir ao cliente.” (Participante 5)</p>
<p>“(…) o cliente consegue perceber quem faz o seu trabalho com gosto e quem está feliz a trabalhar, o que é bom porque geralmente os empregados mais felizes tendem a prestar um serviço mais atencioso (…) e o cliente apercebe-se.” (Participante 15)</p>	

Conforme é possível depreender pelos comentários, houve participantes que consideraram que o bem-estar do colaborador transparece para o cliente no momento da prestação do serviço, acrescentando ainda que o “*bem-estar e conforto do colaborador transformam-se em bem-estar e conforto do cliente*”, tal como mencionou a participante 9 no decurso da sua entrevista. Não obstante, a participante 5 considerou, uma vez mais, que a satisfação do cliente não tem de ser influenciada pela satisfação do colaborador, devendo este esforçar-se para proporcionar a melhor experiência ao cliente, disfarçando os seus sentimentos no momento da prestação do serviço.

Ainda dentro desta temática, os participantes foram questionados relativamente à sua perceção quanto à influência que as práticas implementadas pela empresa pudessem ter na satisfação do cliente e, de acordo com a maior parte das respostas, é perceptível que os participantes consideraram que existe influência entre as práticas adotadas no interior da organização e a satisfação do cliente. Todavia, a participante 5 voltou a referir que esta influência não ocorre se os colaboradores tiverem a capacidade de se

distanciar dos seus sentimentos durante o contacto com o cliente, tal como é possível observar na tabela X:

Tabela X - Comentários Verbatim – “*Acha que as práticas proporcionadas pela empresa podem influenciar a satisfação do cliente?*”

Comentários Verbatim	
Prós	Contras
<p>“(…) como sinto que a empresa não me facilita em nada, às vezes não me esforço tanto para fazer uma venda (…) e claro que isto acaba por ter consequências na satisfação do cliente.” (Participante 3)</p>	
<p>“(…) se eu não me sentir motivado ou se não me sentir bem a fazer o que faço, vou sempre tentar despachar as coisas (…) e o cliente vai sentir que o serviço foi a despachar ou que não fomos tão atenciosos.” (Participante 14)</p>	<p>“(…) se o colaborador tiver a habilidade de separar os seus sentimentos (…) no momento em que está a prestar o serviço ao cliente, acho que a satisfação do cliente não fica comprometida.” (Participante 5)</p>
<p>“(…) com estes benefícios a empresa consegue mais facilmente motivar os colaboradores e fazê-los sentir mais satisfeitos e esta satisfação acaba por ser notória durante a prestação do serviço e perante um serviço que seja mais orientado para o que o cliente pretende, a probabilidade de se sentir realizado e satisfeito é maior.” (Participante 19)</p>	

Em consonância com os comentários apresentados na tabela X, é notório que os participantes 3, 14 e 19, por exemplo, à semelhança da maioria dos participantes, afirmaram que se a empresa demonstrar que se preocupa com os colaboradores, proporcionando-lhes benefícios e implementando práticas de marketing interno no interior da empresa, estará a fomentar a satisfação deste público, uma vez que estes, ao sentir que a empresa trata bem de si, sentir-se-ão mais satisfeitos e essa satisfação transparecerá no momento da prestação do serviço, em que o cuidado em compreender e satisfazer as necessidades do cliente será maior e, portanto, a probabilidade de o cliente se sentir satisfeito, por ver as suas necessidades atendidas, será igualmente superior. Contudo, e em conformidade com a resposta dada à questão anterior, a participante 5 voltou a frisar que a satisfação do colaborador não interfere com a satisfação do cliente,

se o colaborador “*tiver a habilidade de separar os seus sentimentos*” durante a prestação do serviço.

Posteriormente, os participantes foram questionados relativamente à sua competência para identificar clientes satisfeitos, tendo-lhes sido solicitado que enumerassem atitudes que os clientes satisfeitos costumam adotar. Todos os participantes afirmaram que conseguem avaliar quando os clientes se revelam satisfeitos, tendo igualmente conseguido identificar as características que os clientes adotam nestas situações, tal como é possível observar na tabela XI:

Tabela XI - Comentários Verbatim – “*Que tipo de atitudes adotam os clientes satisfeitos?*”

Comentários Verbatim

“Os clientes satisfeitos sorriem muito mais, são mais atenciosos, conversam com os funcionários (...) também dão gorjetas, enquanto os clientes insatisfeitos não são tão afáveis e simpáticos e tendem a reclamar mais (...)” (Participante 4)

“(...) normalmente os clientes satisfeitos tendem a ser mais bem dispostos, fazem encomendas maiores ou fazem-nas com mais frequência, independentemente do preço.” (Participante 17)

“(...) a maior parte dos clientes sorri quando percebem que os consigo ajudar coma solução que pretendem, agradecem e voltam a recorrer a mim quando precisam de outro serviço.” (Participante 18)

“(...) quando um cliente fica satisfeito, costuma mostrá-lo em certas atitudes como sorrir mais, agradecer, elogiar o nosso trabalho e ser mais simpático.” (Participante 19)

Em conformidade com as respostas obtidas nesta questão, é perceptível que os participantes avaliaram a satisfação do cliente após a prestação do serviço de diversas formas, nomeadamente através da simpatia que o cliente demonstra ou dos elogios e agradecimentos que direciona à equipa no final da compra. Paralelamente, também houve participantes que conseguiram identificar outro tipo de atitudes provenientes de clientes satisfeitos como a aquisição de maior variedade de produtos, a aquisição de produtos em maiores quantidades, independentemente das variações do preço ou o desenvolvimento de relacionamentos de maior proximidade com os colaboradores, criando uma “*relação de amizade*”, tal como comentado pelo participante 17.

4.2.4. A influência da satisfação dos clientes na sua lealdade à marca

Para finalizar a entrevista foram colocadas questões no sentido de compreender se, através da percepção dos colaboradores, a satisfação dos clientes conduzia à sua lealdade à marca. A primeira questão baseou-se na tentativa de perceber se os clientes satisfeitos tendem a regressar à marca para proceder à recompra de bens e as respostas foram consentâneas, tal como é possível observar na tabela XII:

Tabela XII - Comentários Verbatim – “*Acredita que quando um cliente fica satisfeito tende a voltar a comprar?*”

Comentários Verbatim
“(...) os clientes satisfeitos regressam quando necessitam novamente do produto, e quando não necessitam aquele produto em específico, procuram e compram outros, por ganharem confiança na marca.” (Participante 1)
“Um cliente que consegue ver as suas necessidades satisfeitas com facilidade, terá vontade de comprar outra vez (...) pois já sabe como é a experiência e se se sentir bem tratado (...) vai querer voltar novamente.” (Participante 7)
“(...) quando um cliente fica satisfeito e ganha confiança connosco, costuma recorrer novamente aos nossos serviços (...) porque vai ter em mente a experiência passada (...).” (Participante 11)
“Acredito que sim, porque devido à experiência que já teve no passado, há maior probabilidade de querer repetir a experiência se tiver gostado e quando voltar a precisar de algum produto do mesmo género.” (Participante 12)

Tal como é perceptível através dos comentários acima expostos, todos os participantes consideraram que quando os clientes ficam satisfeitos, tendem a voltar a comprar, uma vez que quererão repetir a experiência sempre que voltarem a sentir necessidade do produto ou serviço.

Do mesmo modo, os participantes foram questionados relativamente à sua percepção, enquanto colaboradores, da influência que a satisfação do cliente tem na recomendação da marca a terceiros, tendo obtido respostas semelhantes por parte de todos os elementos, tal como é possível observar na tabela XIII:

Tabela XIII - Comentários Verbatim – “*Acredita que quando um cliente fica satisfeito recomenda a marca a terceiros?*”

Comentários Verbatim
“(…) os clientes acabam por partilhar a sua experiência com outras pessoas e isto faz com que essas pessoas também tenham curiosidade e queiram experimentar (…).” (Participante 10)
“(…) temos diariamente pessoas que vêm ter connosco a dizer que vieram recomendados por parte de outra pessoa (…).” (Participante 13)
“Quando os clientes gostam do serviço, voltam e trazem outros amigos.” (Participante 14)
“(…) é importante haver confiança entre a empresa e o cliente e quando essa confiança é conquistada, os clientes recomendam-nos aos amigos e à família.” (Participante 18)

De um modo geral, os comentários acima listados demonstram uniformidade no pensamento dos participantes, uma vez que todas as respostas evidenciaram a existência de uma influência positiva entre a satisfação do cliente e o ato de recomendação da marca a terceiros.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

5.1. Introdução

No presente capítulo serão expostas as conclusões deste estudo. Primeiramente, proceder-se-á à comparação dos resultados obtidos com a literatura existente, de modo a validar as proposições de investigação e a responder às questões de investigação. Serão ainda apresentados os contributos teóricos e os contributos práticos do estudo, assinalando as limitações do mesmo e sugestões de investigação futura.

5.2. A influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores

Com o intuito de responder à primeira questão de investigação – “Qual a influência do marketing interno na satisfação dos colaboradores?”, estruturaram-se duas proposições de investigação, com base na literatura e no modelo conceptual, nomeadamente: “As atividades de marketing interno influenciam positivamente a satisfação dos colaboradores.”, como primeira proposição e “A satisfação dos

colaboradores faz com que tenham maior lealdade à marca e permaneçam mais tempo na organização.”, como segunda proposição.

Relativamente à primeira proposição, concluiu-se que os dados recolhidos foram coincidentes com o que já havia sido estudado por Alegre et al. (2016), Bansal et al. (2001), Qaisar e Muhamad (2021) e Sarker e Ashrafi (2018), que afirmaram que as práticas de marketing interno, nomeadamente, a formação, a implementação de um sistema de recompensas baseado no desempenho, a partilha de informação, o estilo de liderança, o apoio prestado pelos superiores hierárquicos, a concessão de autonomia, o clima organizacional e a possibilidade de conciliar a vida pessoal com a vida profissional contribuem para estimular a motivação e a satisfação dos colaboradores. Esta teoria apresentou reflexos nos dados recolhidos uma vez que, quando questionados acerca das práticas de marketing interno implementadas no interior da organização, os participantes enumeraram diversas práticas e benefícios, tendo enfatizado sobretudo os prémios de produtividade, a relação entre colegas e com as chefias, o clima organizacional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (**ANEXO III**). Simultaneamente, os participantes, na sua maioria, confirmaram que valorizam o facto de a empresa implementar este tipo de práticas alegando que, desta forma, sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, valorizando e reconhecendo o seu esforço e dedicação, o que aumenta o seu sentimento de motivação, comprometimento e satisfação.

Deste modo, é possível validar a teoria advogada pelos autores, tal como esperado, uma vez que os resultados obtidos na recolha de dados são convergentes com o que foi analisado na literatura. Não obstante, salienta-se que deve existir um esforço superior por parte da organização no diagnóstico e na tentativa de compreensão das necessidades e desejos dos colaboradores, no sentido de desenhar e implementar práticas e, sobretudo, benefícios com os quais os colaboradores se identifiquem mais e que lhes acrescentem valor, tal como referido pela participante 8, de forma a incrementar a sua satisfação.

No que diz respeito à segunda proposição, concluiu-se que a maioria dos colaboradores mais satisfeitos tende a permanecer mais tempo na organização em consonância com o referido por Frye et al. (2020) e Qaisar e Muhamad (2021). De acordo com estes autores, os colaboradores cujas organizações proporcionam práticas

de marketing interno, apresentam maiores níveis de motivação, produtividade, felicidade e bem-estar no local de trabalho sentindo-se, portanto, mais satisfeitos e tendo maior intenção de permanecer na empresa. Este efeito foi visível na recolha de dados uma vez que a maioria dos participantes afirmou que as práticas implementadas pela sua organização contribuem para promover a sua motivação e a sua produtividade, bem como a sua sensação de felicidade e bem-estar no local de trabalho. Porém, houve opiniões divergentes, embora em menor número, no sentido em que alguns participantes manifestaram que as práticas de marketing interno que a sua organização implementa não têm efeito no seu nível de motivação ou produtividade, alegando que não necessitam que a organização recorra a estímulos para se sentirem motivados, uma vez que são proativos e têm a capacidade de se automotivar, o que pode estar relacionado com o conceito de motivação individual intrínseca, conforme estudado por Li et al. (2023). Do mesmo modo, verificaram-se relatos de que as práticas de marketing interno não influenciam a felicidade e bem-estar no local de trabalho bem como relatos de participantes que, embora estejam abrangidos por políticas de marketing interno, não têm intenção de permanecer na organização, fundamentando que se encontram a desempenhar determinadas funções como colaboradores de frente de loja por tempo limitado até encontrar uma oportunidade de emprego na sua área de estudos ou porque têm conhecimento de outras organizações que implementam práticas de marketing interno com as quais se identificam mais. Neste sentido, a segunda proposição não pode ser totalmente validada, conforme o que seria expectável, visto que embora a maioria dos participantes confirme o que consta na literatura, há também testemunhos que apresentam ideias distintas, impedindo a validação integral desta proposição.

Assim sendo, e respondendo à primeira questão de investigação, é possível concluir que o marketing interno influencia a satisfação dos colaboradores pela via das estratégias e das práticas que as organizações implementam internamente e que os colaboradores valorizam, pois desta forma a organização demonstra preocupação com o seu bem-estar, o que eleva o seu sentimento de motivação, produtividade, comprometimento e satisfação no local de trabalho, reduzindo a sua intenção de abandono da organização e, conseqüentemente, incrementando a sua lealdade à marca.

5.3. A influência da satisfação dos colaboradores na satisfação e lealdade dos clientes

Com o intuito de responder à segunda questão de investigação – “De que forma a satisfação dos colaboradores influencia a satisfação e a lealdade dos clientes?”, estruturaram-se duas proposições de investigação, com base na literatura e no modelo conceptual, nomeadamente: “A satisfação dos colaboradores influencia a satisfação dos seus clientes.”, como terceira proposição e “Segundo os colaboradores, os clientes satisfeitos são mais leais à marca.”, como quarta proposição.

No que concerne à terceira proposição, constatou-se que, tal como afirmado por Fida et al. (2020), Gross et al. (2021) e Wang et al. (2016), a satisfação dos colaboradores reflete-se na satisfação dos clientes no momento da prestação do serviço, no qual ambas as partes interagem e comunicam. De acordo com os resultados obtidos na recolha de dados, verificou-se que a maioria dos participantes acredita que as práticas de marketing interno que a organização lhes proporciona influencia a qualidade do serviço prestado ao cliente, afirmando que o bem-estar do colaborador se converte no bem-estar do cliente uma vez que quanto mais a organização apostar na atribuição de benefícios e na aplicação de práticas que gerem satisfação, felicidade e bem-estar dos colaboradores, mais motivados estes se irão sentir para prestar um serviço de excelência, com o intuito de obter a satisfação do cliente. No entanto, obtiveram-se também opiniões discrepantes desta teoria, nomeadamente da participante 5, no sentido em que esta referiu que a satisfação ou a insatisfação do colaborador não tem necessariamente de transparecer para o cliente no momento em que as partes entram em contacto, se o colaborador tiver a habilidade de manter uma atitude objetiva, imparcial e souber distanciar-se dos seus sentimentos, de modo a não influenciar a percepção e a satisfação do cliente, alegando que se o cliente estiver a pagar pela obtenção de um produto ou serviço, merece ser bem tratado, independentemente das questões que possam existir internamente. Assim sendo, a terceira proposição também não pode ser totalmente validada, contrariamente ao que estava previsto dado que, apesar da maioria das respostas obtidas estar em consonância com o exposto na literatura, verificou-se a existência de um testemunho contraditório que acredita que a satisfação dos clientes não tem de ser um reflexo da satisfação dos colaboradores.

Relativamente à quarta proposição, observou-se que os dados recolhidos foram correspondentes à literatura, sendo que, na perspetiva dos colaboradores, os clientes mais satisfeitos tendem a apresentar maiores níveis de lealdade à marca, em conformidade com a teoria defendida por Terpstra e Verbeeten (2014). Os resultados obtidos nesta questão demonstraram que, segundo os comentários dos participantes, os clientes mais satisfeitos tendem a expressar de forma mais visível a sua satisfação, por meio de atitudes como a expressão facial, os sorrisos, os agradecimentos, mas também por meio de comportamentos como a recompra de produtos ou serviços sempre que necessitam de suprir as suas necessidades, conforme mencionado por Fida et al. (2020) e Hwang et al. (2021), pela aquisição de maiores quantidades de produtos e/ou serviços, pela intenção de continuar a adquirir produtos e/ou serviços independentemente das alterações de preço, constituindo assim uma procura inelástica, e pela recomendação da marca a amigos e familiares, por via do passa-a-palavra, conforme descrito por Terpstra e Verbeeten (2014), desenvolvendo assim lealdade comportamental (Bodet, 2008). Deste modo, e tal como esperado, é possível validar por completo a quarta proposição, confirmando que, na ótica dos colaboradores, os clientes mais satisfeitos tendem a desenvolver maior grau de lealdade à marca, como consequência da sua satisfação e da criação de confiança na marca e nos colaboradores, por via do serviço prestado.

Deste modo e respondendo à segunda questão de investigação, é notório que a satisfação dos clientes é influenciada pela satisfação dos colaboradores na medida em que quanto mais as organizações apostarem na adoção de práticas de marketing interno que os colaboradores valorizem, maiores serão os seus níveis de satisfação e comprometimento com a organização e, por conseguinte, maior será a sua intenção de prestar um serviço de qualidade que corresponda às expectativas do cliente, procurando identificar e satisfazer as suas necessidades com o intuito de gerar o sentimento de satisfação ao cliente. É, ainda, possível verificar que quanto mais satisfeitos se revelarem os clientes, maior será a sua propensão em tornar-se leais à marca visto que o acumular de experiências positivas tidas com a marca fará com que o cliente volte a considerá-la em situações de necessidade futura.

5.4. Contribuições teóricas

Tal como mencionado no tópico 1.2., o estudo da temática da influência do marketing interno na lealdade dos colaboradores e dos clientes à marca foi idealizado no

sentido em que a maior parte da literatura revista abordava os temas de forma isolada, tal como é possível verificar pelos estudos de Frye et al. (2020) e Sarker e Ashrafi (2018), que se focaram na análise dos efeitos das práticas de marketing interno na promoção de satisfação e retenção dos colaboradores à marca; Bansal et al. (2001) e Fida et al. (2020), que se basearam no estudo da influência da satisfação dos colaboradores na satisfação dos clientes e Bodet (2008) e Hwang et al. (2021), cujos estudos se cingiram no estabelecimento de uma relação entre a satisfação dos clientes e a lealdade à marca. Neste sentido, o objetivo primordial do presente estudo centrou-se em demonstrar que os temas estão todos interligados e que o marketing interno influencia não só a retenção dos colaboradores, pela via da motivação e promoção de felicidade e bem-estar no local de trabalho, como também afeta a satisfação dos clientes bem como a sua lealdade à marca, por via da qualidade do serviço prestado pelos colaboradores aos clientes, que tem por base a formação e o ambiente de trabalho a que os colaboradores são expostos e que se reflete para o exterior no momento da interação com o cliente, principalmente na área dos serviços, devido à sua natureza intangível. Deste modo, torna-se imprescindível demonstrar que o marketing interno deve ser encarado como um esforço contínuo a realizar pela organização uma vez que, desta forma, os colaboradores se sentem mais envolvidos e alinhados com os objetivos traçados pela mesma, tendendo a ser mais produtivos para a prestação de um serviço de excelência aos clientes e para a consecução dos objetivos definidos, conduzindo ao êxito da marca (Kadic-Magljalic et al., 2018).

5.5. Contribuições práticas

O presente estudo apresenta elevada relevância, em termos práticos e para a gestão, uma vez que pretende demonstrar que o investimento em práticas de marketing interno é benéfico para as organizações, permitindo gerar maiores níveis de eficiência no sentido em que mostra às organizações que, com a adoção desta estratégia, é possível a criação de lucro e a otimização de custos em simultâneo, demonstrando que se a organização apostar no desenho e na implementação de práticas de marketing interno que fomentem a motivação e visem o desenvolvimento dos colaboradores, estes terão maior propensão a tornar-se leais à marca, pois sentirão que a organização se preocupa com o seu bem-estar. O facto de os colaboradores permanecerem na organização faz com que, em primeiro lugar, esta não tenha de incorrer constantemente em custos com

formação, que acontece quando os níveis de rotatividade são elevados e as organizações necessitam de capacitar os novos talentos de forma a unificar os procedimentos e manter a qualidade do serviço prestado; e, em segundo lugar, transmite uma sensação de confiança aos clientes, que se sentem mais próximos dos colaboradores uma vez que estes já têm conhecimento das suas necessidades e das suas preferências, tendo a habilidade de apresentar soluções que melhor se adequem ao seu perfil. Por sua vez, quando os clientes sentem que a marca à qual se dirigem demonstra capacidade para satisfazer as suas necessidades, otimizando a sua experiência de consumo, sentem-se mais satisfeitos e tendem a retornar sempre que tal necessidade surja novamente, visto que ficarão com uma perceção positiva da marca em questão, podendo inclusive retornar para adquirir produtos ou serviços distintos por já se ter criado uma ligação e um sentimento de confiança com o colaborador e, por conseguinte, com a marca. Quando alcançado este tipo de relacionamento, os clientes tendem a tornar-se defensores da marca, disseminando a sua experiência de consumo pelo seu círculo de amigos e familiares, que ao ouvir falar bem da marca, quererão vivenciar uma experiência semelhante, convertendo-se em clientes da marca. A organização beneficia neste processo uma vez que consegue aumentar a sua carteira de clientes sem ter necessidade de recorrer à aplicação de estratégias de marketing com vista à angariação de novos clientes e, portanto, embora tenha havido um investimento inicial na formação, capacitação e motivação dos colaboradores, estes ao manterem-se leais à marca contribuem para que o valor se mantenha no interior da organização, canalizando-o no momento da interação com o cliente, através da prestação de um serviço de excelência com o intuito de conquistar a satisfação e a lealdade do cliente; houve também uma rentabilização dos recursos e otimização dos custos porque ao proporcionar experiências de consumo positivas aos atuais clientes, estes, através do passa-a-palavra, são usados como um meio de atração de novos clientes. Desta maneira, a organização não necessita de aplicar estratégias de marketing adicionais e, ainda assim, vê a sua quota de mercado a crescer devido à aposta no marketing de relacionamento.

5.6. Limitações ao estudo

O presente estudo teve como principal objetivo compreender a influência das práticas implementadas ao nível do marketing interno na satisfação dos colaboradores e

dos clientes e no seu desenvolvimento de lealdade à marca, sendo que neste tópico serão mencionadas algumas das limitações decorrentes deste estudo.

Em primeiro lugar, destaca-se a questão da literatura uma vez que o tema do marketing interno conta com vários estudos, tendo sido adotadas diversas perspectivas, no entanto, embora tenha sido possível encontrar estudos mais recentes, a grande maioria dos estudos são mais antigos e nem sempre foi possível alcançar os documentos originais. Em termos de metodologia e recolha de dados, também surgiram limitações no sentido em que, devido à diversidade da amostra e ao facto de todos os participantes terem horários de trabalho distintos, o investigador teve necessidade de se adaptar, tendo optado pela técnica das entrevistas em profundidade com o intuito de conseguir conciliar os horários com cada um dos participantes, sendo que a maioria das entrevistas decorreu em período pós-laboral e também aos fins de semana e feriados, de forma a não prejudicar o trabalho dos participantes. No decurso das entrevistas também se identificaram algumas limitações, principalmente porque, na tentativa de tornar a amostra o mais heterogénea possível, foram entrevistados participantes mais novos que responderam que desempenham as funções de colaboradores de frente de loja por necessidade visto que ainda estudam e estes são os empregos que lhes permitem conciliar o trabalho com os horários das aulas, referindo ainda que tencionam mudar de emprego quando concluírem os estudos e encontrarem uma oportunidade na sua área. Esta questão pode assumir-se uma limitação dado que influenciou algumas respostas na questão da lealdade do colaborador à marca e na sua intenção de permanecer na organização. Importa ainda referir que, sendo este um estudo qualitativo e exploratório, a amostra não é representativa da população, logo os resultados não são generalizáveis e o estudo é limitado no tempo, visto que a recolha de dados decorreu entre os meses de maio e junho de 2023, e no espaço, pois só foram entrevistados participantes de Portugal e, mais especificamente, da área metropolitana de Lisboa.

5.7. Investigações futuras

Em termos de investigação futura, sugere-se, em primeiro lugar, a aplicação de um estudo quantitativo a este tema, com o intuito de compreender se os resultados obtidos neste estudo podem ser representativos da população. Em segundo lugar, sugere-se a adaptação desta temática a um estudo de caso uma vez que nesta dissertação foi recolhida uma amostra de pequena dimensão de cada organização, o que não permite

retirar conclusões generalizadas e, neste sentido, a aplicação do estudo de caso iria contribuir para entender se a percepção dos colaboradores entrevistados é representativa da população dessa organização.

Paralelamente, sugere-se a elaboração de um estudo mais aprofundado no que diz respeito a esta temática, aplicando uma amostra maior e segmentada em gerações para obter uma melhor percepção quanto à influência que as práticas de marketing interno podem assumir nas diversas gerações e analisar se existem diferenças em termos das práticas que gerem satisfação ao colaborador em cada uma delas. Seria, igualmente, interessante reproduzir este estudo num horizonte temporal distinto, por exemplo, daqui a um ano, no sentido de observar se existem alterações nos comportamentos dos gestores, principalmente nos casos das organizações associadas a moda e vestuário, em que os participantes manifestaram que as suas empresas não se preocupam com o bem-estar dos colaboradores e não adotam práticas de marketing interno. Poderia também ser pertinente replicar este estudo a colaboradores de outras organizações, por exemplo, multinacionais ou organizações de maior dimensão, para compreender que tipo de práticas de marketing interno é que são aplicadas nestes contextos e se estas são mais valorizadas pelos colaboradores, analisando também o seu contributo no serviço prestado e no desenvolvimento de satisfação e lealdade do cliente à marca.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00029-3)
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 156–162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.11.004>
- Boukis, A., & Gounaris, S. (2014). Linking IMO with employees' fit with their environment and reciprocal behaviours towards the firm. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 10–21. <https://doi.org/10.1108/jsm-03-2012-0056>
- Cambra-Fierro, J., Gao, L., Melero-Polo, I., & Trifu, A. (2021). How do firms handle variability in customer experience? A dynamic approach to better understanding customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102578. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102578>
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2020). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/jima-09-2019-0185>
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction – a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872887. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872887>
- Fida, B. A., Ahmed, U., Al-Balushi, Y., & Singh, D. (2020). Impact of service quality on customer loyalty and customer satisfaction in Islamic banks in the sultanate of Oman. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020919517. <https://doi.org/10.1177/2158244020919517>
- Frye W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. J. (2020). What factors influence generations Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Gilboa, S., Seger-Guttmann, T., & Mimran, O. (2019). The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 152–164. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.004>

- Goić, M., Levenier, C., & Montoya, R. (2021). Drivers of customer satisfaction in the grocery retail industry: A longitudinal analysis across store formats. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102505. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102505>
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13. <https://doi.org/10.1108/08876049410070682>
- Gross, H. P., Ingerfurth, S., & Willems, J. (2021). Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention. *Journal of Business Research*, 134, 405–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.021>
- Hult, G. T. M., Sharma, P. N., Morgeson, F. V., & Zhang, Y. (2019). Antecedents and consequences of customer satisfaction: Do they differ across online and offline purchases? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 95(1), 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.10.003>
- Hwang, S., Lee, M., Park, E., & del Pobil, A. P. (2021). Determinants of customer brand loyalty in the retail industry: A comparison between national and private brands in South Korea. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102684. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102684>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kumar, A. (2021). Analysing the drivers of customer happiness at authorized workshops and improving retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102619. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102619>
- Lee, C. M. J., Che-Ha, N., & Syed Alwi, S. F. (2021). Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*, 122, 751-760. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.048>
- Li, R., Liu, H., Chen, Z., & Wang, Y. (2023). Dynamic and cyclic relationships between employees' intrinsic and extrinsic motivation: Evidence from dynamic multilevel modeling analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103813. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103813>
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Othman, B. A., Harun, A., De Almeida, N. M., & Sadq, Z. M. (2020). The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 12(2), 363-388. <https://doi.org/10.1108/jima-09-2019-0198>

- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304–311. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102171>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267-300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Rafiq, M., Fulford, H., & Lu, X. (2013). Building customer loyalty in online retailing: The role of relationship quality. *Journal of Marketing Management*, 29(3-4), 494–517. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2012.737356>
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers: An internal marketing study of the Avis car rental group in south africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 362–372.
- Sarker, Md. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business & Retail Management Research*, 12(3), 149-159. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-13>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6th ed.). Pearson Education Limited.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330–1339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
- Terpstra, M., & Verbeeten, F. H. M. (2014). Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. *European Management Journal*, 32(3), 499–508. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.001>
- Wang, H., Kim, K. H., Ko, E., & Liu, H. (2016). Relationship between service quality and customer equity in traditional markets. *Journal of Business Research*, 69(9), 3827–3834. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.007>
- Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. (8th ed.). World Scientific Publishing.

ANEXOS

ANEXO I - GUIÃO DA ENTREVISTA

PARTE 1

1. Considera que a sua empresa se preocupa com o bem-estar geral dos colaboradores?
2. A sua empresa proporciona-lhe algum tipo de práticas de marketing interno?
 - 2.1. Se sim, qual/quais?
 - 2.2. Se não, há alguma que gostaria de ter?
3.
 - 3.1. Valoriza o facto da sua empresa implementar este tipo de práticas?
 - 3.2. Valorizaria se a sua empresa implementasse práticas de marketing interno?
4.
 - 4.1. Como é que estas práticas o fazem sentir?
 - 4.2. Como é que a ausência destas práticas o faz sentir?
5.
 - 5.1. Sente que este tipo de práticas pode ter influência na sua motivação e na sua produtividade?
 - 5.2. Sente que a ausência deste tipo de práticas pode ter influência na sua motivação e na sua produtividade?
6.
 - 6.1. Sente que este tipo de práticas pode ter influência na sua felicidade e bem-estar no local de trabalho?
 - 6.2. Sente que a ausência deste tipo de práticas pode ter influência na sua felicidade e bem-estar no local de trabalho?
7.
 - 7.1. Considera que estas práticas têm influência na sua intenção de permanecer na empresa?
 - 7.2. Considera que a ausência destas práticas tem influência na sua intenção de permanecer na empresa?

PARTE 2

1.

1.1. Considera que a implementação destas práticas por parte da empresa pode ter impacto no serviço prestado ao cliente?

1.2. Considera que o facto de a empresa não implementar estas práticas pode ter impacto no serviço prestado ao cliente?

2.

2.1. Acha que as práticas proporcionadas pela empresa podem influenciar a satisfação do cliente?

2.2. Acha que a ausência de práticas proporcionadas pela empresa pode influenciar a satisfação do cliente?

3. Quando está na presença de um cliente, consegue avaliar se ele ficou satisfeito?

3.1. Que tipo de atitudes adotam os clientes satisfeitos?

4. Acredita que quando um cliente fica satisfeito tende a voltar a comprar?

5. Acredita que quando um cliente fica satisfeito recomenda a marca a terceiros?

6. Pretende acrescentar alguma informação relativa ao tema que não tenha sido mencionada anteriormente.

ANEXO II - MATRIZ DE CÓDIGOS

Lista de Códigos	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	Transcri...	
Lealdade à marca																				
Relacionamento																				
Word-of-mouth																				
Recompra																				
Procura inelástica																				
Vendas cruzadas																				
Confiança																				
Satisfação do cliente																				
Simpatia																				
Ato de agradecer																				
Ato de elogiar																				
Ato de sorrir																				
Serviço prestado ao cliente																				
Satisfação do colaborador																				
Compromisso																				
Rotatividade																				
Motivação																				
Felicidade no local de trabalho																				
Produtividade																				
Marketing Interno																				
Benefícios de saúde																				
Apoio psicológico																				
Serviço de mensagens																				
Protocolo com farmácias																				
Parceria com ginásios																				
Serviço de nutricionista																				
Parceria com clínicas dentárias																				
Seguro de Saúde																				
Mobilidade geográfica																				
Teambuilding																				
Equilíbrio entre vida pessoal e profis																				
Autonomia na tomada de decisão																				
Formação contínua																				
Clima organizacional																				
Relação entre colegas																				
Relação com chefias																				
Comunicação bidirecional																				
Sistemas de Recompensas																				
Deslocações																				
Viatura de serviço																				
Passe de transportes																				
Folgas ao fim de semana																				
Descontos variados																				
Protocolo com escolas/creches																				
Progressão de carreira																				
Bónus																				
Dia livre no aniversário																				
Bolsa de estudo																				
Trabalho híbrido																				
Flexibilidade horária																				
Viagens de equipa																				
Refeições oferecidas pela empre																				
Prémios de produtividade																				
Dias extra de férias																				

Fonte: Exportado de MAXQDA.

ANEXO III – NUVEM DE PALAVRAS



Fonte: Exportado de MAXQDA, com base nas práticas de marketing interno mais mencionadas pelos participantes.