

MESTRADO EM

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**NA ÓTICA DO CLIENTE, QUAIS SÃO AS
COMPETÊNCIAS-CHAVE MAIS VALORIZADAS NO
PERFIL DE UM COLABORADOR ALDO –
PROCURA DE VANTAGEM COMPETITIVA E GUIA
DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

VANESSA DA SILVA CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO HENRIQUES

2017

Resumo

Atualmente vivemos numa era baseada no serviço, onde o cliente se tornou num ativo crucial para a sobrevivência de qualquer empresa e onde as suas necessidades e expectativas ganharam relevância.

Este estudo tem como objetivo questionar os clientes da loja ALDO Shoes, através de um conjunto de competências pré-selecionadas, quais são as que mais valoriza numa escala *Likert*. A resposta a esta questão vai permitir à empresa reajustar e definir um perfil das competências do trabalhador, com o principal intuito de:

1. Ajudar no processo de recrutamento e seleção da empresa;
2. Melhorar e desenvolver essas competências com o propósito de atingir uma possível vantagem competitiva no setor do calçado.

O estudo utiliza uma amostra de 284 clientes ALDO e o método utilizado foi um estudo de caso. A recolha de informação foi feita através de inquéritos por questionários em contexto presencial em loja.

Os resultados demonstraram que o cliente ALDO valoriza mais um colaborador que conheça o produto, que seja responsável, eficiente, atencioso, prestável e bem-disposto.

Palavras-chave: Cliente, Capital humano, Competências, Vantagem competitiva

Abstract

Currently the customer service is a field of major importance, where the client's needs and expectations are crucial elements for the survival of any company.

This study aims to question the customers of ALDO Shoes store, through a set of pre-selected skills, which are the most valued ones in the Likert scale. The answer to this question will allow the company to readjust and define a profile of the worker's competences, with the main purpose of:

1. Help in the process of recruitment and selection of the company;
2. Improve and develop these skills with the purpose of reaching a possible competitive advantage in the footwear sector.

The study uses a sample of 284 ALDO clients, and the used method was a case study.

The collection of information was done through surveys in a presential in-store context.

The results demonstrate that the ALDO customer values employees who know the product, who are responsible, efficient, attentive, helpful and well-disposed.

Keywords: Customer, Human capital, Skills, Competitive advantage

Agradecimentos

Com o fim deste ciclo, quero agradecer o apoio a todos aqueles que acompanharam o meu percurso de mestrado:

Aos meus pais e irmão, um eterno obrigada por acreditarem em mim e me terem proporcionado esta oportunidade.

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, o meu sincero agradecimento pela orientação, pelo profissionalismo e pelo apoio para a realização e sucesso do presente trabalho.

Um agradecimento especial ao *Sales and Operations Director* Rui Pereira, por me ter dado a oportunidade de realizar esta investigação no grupo ALDO, bem como todo o apoio ao longo desta fase.

A toda a equipa das lojas ALDO Shoes, onde realizei presencialmente os questionários para esta investigação, em especial à equipa da loja Colombo.

Aos meus amigos de longa data e de curso, pela paciência e pelo apoio ao longo deste percurso.

Grata a todos!

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| 1) Revisão de Literatura..... | 1 |
| 1.1 Satisfação do cliente..... | 1 |
| 1.2 Evolução dos mercados – Vantagem Competitiva..... | 2 |
| 1.3 As competências dos colaboradores como fonte de vantagem competitiva..... | 4 |
| 1.4 Criar e desenvolver competências..... | 5 |
| 1.5 O Perfil de competências..... | 7 |
| 1.6 A importância de relações internas e externas para uma empresa..... | 8 |
| 1.7 Competências na Prestação de Serviços..... | 9 |
| 2) Metodologia de Investigação..... | 12 |
| 2.1 Empresa ALDO Shoes..... | 12 |
| 2.2 Recolha de dados..... | 12 |
| 2.3 Tratamento dos Dados..... | 15 |
| 3) Análise de resultados..... | 17 |
| 3.1 Caracterização da amostra..... | 17 |
| 3.2 Análise estatística dos dados..... | 17 |
| 4) Discussão dos resultados..... | 21 |
| 5) Conclusão..... | 22 |
| 6) Limitações ao estudo e sugestões para pesquisas futuras..... | 23 |
| 7) Bibliografia..... | 24 |
| 8) Anexos..... | 29 |
| Anexo I – Questionário entregue aos Clientes..... | 29 |
| Anexo II - Alterações detalhadas para evitar duplicados/erros..... | 30 |
| Anexo III - Distribuição das profissões tendo em conta a sua área profissional..... | 30 |
| Anexo IV- Média das idades dos clientes por género..... | 31 |
| Anexo V - Frequência do número de visitas e classe de idade tendo em conta o género..... | 31 |
| Anexo IV - Frequência e percentagem das áreas profissionais..... | 31 |
| Anexo IIV - Relação entre o número de visitas e as áreas profissionais..... | 32 |
| Anexo IIIIV – Confiabilidade das variáveis..... | 32 |
| Anexo IX - Estatísticas de item-total das variáveis..... | 33 |
| Anexo XII – Média das Variáveis..... | 33 |

Introdução

Vivemos num mercado global caracterizado por constantes mudanças e uma enorme concorrência. O setor dos serviços não é diferente: atualmente, o maior desafio das empresas passa pela compreensão das necessidades, exigências e expectativas do cliente e por assegurar a satisfação do mesmo, uma vez que é o cliente o principal agente determinante para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer serviço (Feng, Sun, e Zhang, 2010; Luo, Wieseke, e Homburg, 2012; Ieva, Aranskis e Michail, 2014).

A satisfação do cliente, está intrinsecamente ligada à percepção de satisfação do resultado final e à satisfação do próprio processo de serviço, onde estão presentes um vasto leque de fatores de satisfação como o preço, a qualidade percebida, o contato direto com a empresa, o atendimento e as competências dos colaboradores, o próprio estado de espírito do cliente, as experiências e interações anteriores, a garantia de produto e serviços pós-venda (Gegeckaitè, 2011; Ieva, Aranskis, e Michail, 2014).

Por esta razão, o presente estudo pretende focar-se num desses fatores de satisfação, sendo que a escolha do fator foi despontada pela sua relevância e presença em todo o processo do serviço. Trata-se, assim, da identificação e compreensão das principais competências num colaborador da loja ALDO, tendo em consideração a opinião dos próprios clientes. Ou seja, este projeto visa responder à seguinte questão: “Quais são as competências-chave mais valorizadas no perfil de um colaborador ALDO”.

A resposta a esta questão, pretende reajustar e definir um perfil das competências do colaborador, com o principal objetivo de ajudar no processo de recrutamento e seleção da empresa e, possivelmente, alcançar uma vantagem competitiva.

1) Revisão de Literatura

1.1 Satisfação do cliente

O facto de, atualmente, estarmos numa era em que os mercados local e global vivem numa economia baseada no serviço, é incontornável que as empresas admitam a importância, o conhecimento e o envolvimento do cliente no processo de comercialização, consumo e oferta de produtos e serviços, principalmente por possibilitar um ganho ou equilíbrio sustentável da vantagem competitiva para as empresas (Luo e Homburg, 2007; Feng, Sun, e Zhang, 2010; Luo, Wieseke, e Homburg, 2012; Ieva, Aranskis e Michail, 2014).

Atualmente é indispensável uma oferta de um serviço de qualidade distinta para um desempenho superior e durador, acabando por ser muito mais difícil à concorrência copiar a qualidade de serviço do que a qualidade dos produtos e preços (Berry apud Parasuraman e Grewal, 2000).

Este facto remete para a noção de satisfação do cliente, uma vez que esta envolve questões de qualidade dos serviços, que os clientes avaliam comparando as suas perceções com as expectativas que têm de num determinado serviço, seja ele um serviço desejado (que o cliente espera receber) ou um serviço esperado (previsto). Essa avaliação varia de cliente para cliente devido a fatores de confiabilidade, tangibilidade, recetividade, segurança e empatia (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991; Allred e Addams, 2000; Ieva, Aranskis, e Michail, 2014). Segundo Luo, Wieseke e Homburg (2012), a satisfação dos clientes influencia os resultados de desempenho da empresa, devido a evidências crescentes de que “empresas com clientes satisfeitos terem, em média, níveis mais elevados de fidelização de clientes, compras cruzadas, boca-a-boca positiva e vontade do cliente de pagar preços *premium*, e assim aumentar o valor de mercado de uma empresa.” (Luo et al., 2012, p. 749). Temos, assim, a satisfação dos clientes como um ativo intangível

valioso, o que, para os gerentes, se torna um alvo corporativo fulcral para a sobrevivência da empresa (Gegeckaitè, 2011; Luo, Wieseke, e Homburg, 2012).

O construir e manter relações cliente-empresa a longo prazo, o saber assimilar e usar o conhecimento, as práticas e os hábitos do cliente permitem desenvolver serviços de acordo com as expectativas e necessidades dos mesmos, criando valor e, posteriormente, vantagem competitiva (Luo e Homburg, 2007; Feng et al., 2010; Luo et al., 2012; Ieva, Aranskis, e Michail, 2014). Daí ser fulcral para qualquer empresa aglomerar um conjunto de recursos e capacidades com o intuito de não perder clientes, mas sim acompanhar, reagir, inovar, captar e antecipar as mudanças do mercado (Berghman, Matthyssens, e Vandembemt, 2006; Feng et al., 2010).

1.2 Evolução dos mercados – Vantagem Competitiva

O mercado é um local que envolve agentes económicos e caracteriza-se pela troca, oferta e procura de bens e serviços. A estrutura do mercado é complexa e segmenta-se consoante o número de agentes económicos, das características do consumidor, dos recursos, dos produtos, dos preços, da concorrência e das marcas (Silva e Martinelli, 2012). Ao longo das últimas duas décadas, a atividade económica global tem-se alterado, deixando de ser uma produção tradicional de bens para uma economia centrada no serviço (Paton e McLaughlin apud Chen, Wang, Huang, e Shen, 2016). Dado que, atualmente, mais de 70% do produto interno bruto (PIB) da economia global é derivado do setor de produtos e de atividades relacionadas com serviços, estes setores tornaram-se determinantes para a economia (Ostrom et al. apud Chen, Wang, Huang, e Shen, 2016).

Assim sendo, na nova era da economia do conhecimento é imprescindível que qualquer empresa acompanhe continuamente o desenvolvimento do mercado, de forma a adaptar e melhorar a sua estratégia de gestão e aperfeiçoar as suas competências básicas, tudo em

prole de um maior desempenho (Lin, Lee, e Tai, 2012). É importante que a organização tenha em conta o conhecimento externo, porém, agregar o conhecimento interno e instituir competências básicas e essenciais é fundamental, o que se trata de saber gerir e desenvolver capacidades e recursos em busca da vantagem competitiva (Lin et al., 2012). Segundo Barney (1991), existem três tipos de recursos que podem potencializar vantagem competitiva: recursos de capital físico, recursos de capital organizacional e recursos de capital humano. E é através dos atributos, conhecimentos, capacidades, processos e ativos de cada um destes recursos que a estratégia da empresa poderá alcançar uma eficiência e uma eficácia *premium*; contudo, isto também vai depender da forma de concepção e implementação da estratégia adotada (Porter, Darf, Wernerfelt apud. Barney, 1991; Barney e Wright, 1998).

Ao longo dos anos, foram realizados inúmeros estudos sobre a vantagem competitiva: estes analisaram diferentes estratégias, tendo como princípio uma análise externa das oportunidades e ameaças de uma empresa, bem como uma análise interna dos seus pontos fortes e fracos (Barney, 1991). Uma empresa com uma visão voltada para os recursos – “*resource-based view - RBV*” – evidencia as suas competências e os seus recursos como fatores internos que simbolizam capacidades valiosas, raras, insubstituíveis e custosas de imitar (Barney, 1991; Barney e Wright, 1998; Golfetto e Gibbert, 2006; Silva, 2012; Santos, 2013), podendo estas, quando utilizadas pela empresa, possibilitar o aumento da vantagem competitiva. (Barney, 1991; Barney e Wright, 1998; Carr, Pearson, Teece apud Feng et al., 2010). Segundo Huang et al., 2015, a vantagem competitiva de uma empresa “é determinada por duas forças principais, uma força endógena de recursos e capacidades e uma força exógena da posição de mercado numa indústria.” (Huang, Dyerson, Wu, e Harindranath, 2015, p. 618). Desta forma, a empresa deve ser capaz de acompanhar e antever possíveis mudanças no mercado, atrair mais clientes, conseguir resistir a pressões

da concorrência e melhorar a sua posição face ao mercado. Deste modo, a vantagem competitiva passa pela implementação de uma estratégia de criação de valor que os nossos concorrentes atuais ou potenciais são incapazes de duplicar (Barney J. , 1991; Porter, McGinnis e Vallopra apud Feng et al., 2010; Santos, 2013).

1.3 As competências dos colaboradores como fonte de vantagem competitiva

O valor dos recursos humanos de uma empresa é uma das principais fontes de vantagem competitiva, uma vez que se trata de um recurso que detém as competências, experiências, conhecimentos, habilidades, personalidades e talentos dos colaboradores, e que poderão ser desenvolvidas ou exploradas por parte da entidade laboral (Barney e Wright, 1998; Lin et al., 2012). A competitividade presente no mercado impõe às empresas a necessidade de procurar e possuir talentos que sejam capazes de fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (Brandão e Guimarães, 2001). Como tal, a questão da gestão de pessoal é muito importante para qualquer organização. Segundo Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques (2015), “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (Gomes, et al., 2015) e estudos empíricos demonstram que existe uma clara correlação entre as práticas, as políticas e os sistemas de gestão de pessoas e o desempenho das mesmas, ou seja, uma boa ou má gestão tem impactos em vários campos, sejam eles a nível de recrutamento, seleção, desenvolvimento de competências ou produtividade (Barney e Wright, 1998; Gomes et al., 2015), daí o objetivo final de um gestor de recursos humanos ser o de gerar valor através da função da sua força de trabalho (Barney e Wright, 1998). Nesta perspetiva, ao assumir que o capital humano de uma empresa pode ser uma fonte de vantagem competitiva, a gestão de recursos humanos não é somente uma área onde se define e implementa a estratégia, mas é também responsável por mobilizar recursos, cimentar competências e criar capacidades estratégicas mais

inteligentes e flexíveis do que os dos concorrentes (Barney e Wright, 1998; Brandão e Guimarães, 2001; Gomes et al., 2015).

1.4 Criar e desenvolver competências

A criação do modelo de competências necessárias em prole de um eficaz desempenho numa função é uma ferramenta que, se atualizada, permite acompanhar mudanças estruturais na economia e reverter-se numa capacidade de sobrevivência e crescimento dos funcionários e da empresa. Este modelo pode auxiliar questões ao nível da tomada de decisões de seleção, desenvolvimento e sucessão (Gomes, et al., 2015). As competências podem-se desenvolver, aprender e descrever e estão muito ligadas aos níveis de eficácia de uma organização (Prahalad e Hamel apud Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder e Omta, 2010), permitindo igualmente diferenciar uma empresa das demais, para além de serem uma fonte de vantagem competitiva (Santos, 2013).

Numa perspetiva generalista, consideram-se competências um conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes (Brandão e Guimarães, 2001; Santos, 2013) que se correlacionam e procuram atingir um melhor desempenho individual, coletivo e organizacional, implicando, assim, uma mobilidade, integração e transmissão de conhecimento que, no final, se traduz em valor económico para a organização e valor social para o indivíduo (Brandão e Guimarães, 2001; Fleury e Fleury, 2004; Silva, 2012). Assim, o conceito de competências está associado a uma dimensão Estratégica da organização, onde está presente a noção de RBV, e, por outro lado, compreende também uma dimensão de Gestão de pessoas que inclui e se direciona para o desenvolvimento das competências individuais (Silva F. M., 2012), através de práticas próprias como a seleção, formação, avaliação e remuneração (Dutra apud. Silva, 2012).

Desta forma, as competências podem-se subdividir em competências individuais, competências coletivas e competências organizacionais, apesar dos processos combinatórios e sinérgicos que as interligam (Retour apud. Silva, 2012).

As competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho de uma pessoa e a sua performance. Esta pode ser avaliada e comparada, sendo suscetível a melhoras por via de treino e desenvolvimento (Parry apud. Brida e Santos, 2011). Sob outra perspetiva, as competências individuais estão relacionadas com a noção de entrega, onde o saber agir e o saber fazer estão orientados para a ação e pressupõem uma entrega, ou seja, é necessário que o indivíduo tenha a capacidade de se entregar à empresa, para que sejam atingidos resultados e haja agregação de valor à organização, daí ser importante compreender as competências individuais como competências essenciais para a organização (Dutra apud Brida e Santos, 2011; Dutra apud. Silva, 2012).

Já as competências coletivas contribuem para a ligação entre a competência individual e a competência organizacional; por outras palavras, é o resultado da combinação de talentos individuais, de elementos organizacionais e do modo de gestão (Pauvers e Bienfait apud. Silva, 2012; Silva, 2012).

Por fim, as competências organizacionais são constituídas a partir de competências e recursos que se coordenam para gerar valor para a organização, são sectores, produtos ou serviços que a organização possui e que têm um impacto decisivo no desempenho organizacional, sendo uma chave de sucesso que gera uma vantagem competitiva (Brandão e Guimarães, 2001; Silva, 2012). Concretamente, dentro das competências organizacionais existem as básicas e as essenciais. As competências básicas representam os pré-requisitos que qualquer empresa precisa de desenvolver para consolidar o seu

negócio, porém, são insuficientes para alcançar liderança e fatores diferenciadores no mercado (Brida e Santos, 2011).

Já as competências essenciais são capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre os seus rivais, ou seja, oferecem benefícios reais ao consumidor, incorporam o critério da inimitabilidade, concorrendo a mercados novos e competitivos (Barney, 1991; Prahalad e Hamel apud. Fleury e Fleury, 2004; Prahalad e Hamel apud. Brida e Santos, 2011), em diferentes áreas e funções: operações, produtos/serviços e vendas/marketing (Fleury e Fleury, 2004). Significa, então, que as competências essenciais estão muito ligadas às competências organizacionais, uma vez que são constituídas a partir da combinação de recursos e competências individuais (Fleury e Fleury, 2004).

1.5 O Perfil de competências

Para Jeffrey e Brunton (2010), a vantagem competitiva de qualquer empresa passa pela identificação e descrição prévia do perfil de competências do profissional. Uma empresa que tem consciência das competências necessárias adquire um mecanismo que lhe permitirá ganhar vantagens na fase de recrutamento, desenvolvimento e avaliação individual e de equipa. Porém, existem dificuldades na identificação das competências principalmente em relação à sua articulação e relevância (Jeffrey e Brunton, 2010).

Para muitos especialistas, a Análise de Funções (AF) é a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos, isto porque fornece informações basilares para o processo de recrutamento, seleção, formação ou avaliação do desempenho (Gomes, et al., 2015). A AF é, então, um estudo de conteúdo de funções individuais ou de grupo que envolve um processo de recolha e organização da informação sobre determinadas tarefas laborais e que tem como objetivo organizar, sistematizar e estruturar contextos e técnicas, a fim de

admitir a função e o trabalho (Gomes, et al., 2015). Por outras palavras, a AF é um esboço que facilita a identificação de competências. Visto que o conteúdo da função é pré-definido, este método permite, assim, identificar atributos comportamentais entre funcionários e comparar os seus níveis de eficácia. Por norma, este procedimento já é realizado em empresas contendo algumas variáveis quanto aos seus requisitos, qualidade técnica, custos e extensão (Gomes, et al., 2015).

1.6 A importância de relações internas e externas para uma empresa

É importante que a gestão de recursos humanos de uma empresa acompanhe e promova um ambiente e uma gestão que vá de encontro com o tipo e nível de satisfação que o cliente deseja (Luo e Homburg, 2007; Luo et al., 2012). Essa estratégia deve atuar na construção de relações entre funcionários e empresa, bem como entre funcionários e clientes (Luo et al., 2012). Esta, funciona como uma premissa-chave para a satisfação do cliente, o aumento da fidelidade e a recompra futura (Luo e Homburg, 2007).

A interação entre funcionários e clientes resume-se na satisfação, ou não do cliente (Luo et al., 2012) e invoca muitas vezes a presença de competências emocionais que para Zhang, Zuo, & Zillante (2013) “podem levar a um desempenho superior do indivíduo, uma vez que as interações interpessoais são necessárias na maior parte dos contextos organizacionais para atingir objetivos” (p. 749).

Contudo, para tal acontecer é necessário que cada funcionário desempenhe as suas competências e que estas atinjam um nível de qualidade e performance (Luo et al., 2012).

É do interesse das empresas que atingem esse cenário serem capazes de assegurar um relacionamento sólido entre os funcionários e a empresa (Luo et al., 2012; Lewis e Heckman, 2006), pois este afeta a longo prazo a criação de valor, o cliente e o desempenho da organização (Luo et al., 2012). Assim, o desempenho dos colaboradores

é essencial para o sucesso da empresa, uma vez que contribui para a eficiência e eficácia da atividade e para a seleção e retenção de clientes (Barney e Wright, 1998). Para isso, o atrair, adquirir e reter empregados com o intuito de promover um capital humano e performance de excelência é crucial (Luo e Homburg, 2007).

Vários autores apontam que uma gestão correta de talentos é visível através do desempenho do capital humano e que este, indica a habilidade da empresa para gerir talentos internos, atrair novos e manter funcionários e equipas (Lewis e Heckman, 2006; Luo e Homburg, 2007), proporcionando inclusive um clima de satisfação no trabalho mais elevado em comparação com um cenário de constante saída e entrada de colaboradores (Gomes, et al., 2015). Esse esforço sugere ainda que a manutenção dos funcionários e gerentes talentosos potencia um serviço com maior qualidade, entrega e satisfação mútua entre funcionários e clientes (Gomes et al., 2015; Luo e Homburg, 2007).

A retenção de empregados pode proporcionar à empresa a vantagem de usufruir do seu tempo e recursos em outras áreas funcionais, produtivas e organizacionais, sempre em prole do aumento da satisfação do cliente (Luo et al., 2012). Posto isto, um maior nível de satisfação aumenta o fluxo de caixa e reduz um cenário de vulnerabilidade (Luo e Homburg, 2007; Luo et al., 2012).

1.7 Competências na Prestação de Serviços

No ano de 2000, Allred e Addams realizaram uma pesquisa com o objetivo de compreender quais eram as expectativas dos clientes relativamente à qualidade de uma prestação de serviços e verificou-se que existe, por parte dos executivos, uma falta de conhecimento e de noção das reais expectativas dos clientes relativamente a um serviço de qualidade, bem como uma despreocupação em reter e fidelizar clientes (Allred e

Addams, 2000). Allred e Addams vieram confirmar que o desenvolvimento de estratégias de melhoria da qualidade de um serviço está diretamente ligado às expectativas dos clientes, avaliações dos clientes sobre os processos do serviço e retenção dos mesmos (Allred e Addams, 2000). Especificamente, uma década mais tarde, Shariful Islam (2015) estudou a relação entre a qualidade do serviço e a fidelização de clientes. Através deste estudo concluiu-se que existe um significativo impacto da qualidade do serviço na fidelização de clientes, ou seja, para a criação da fidelização do cliente é necessário que o serviço tenha qualidade (Islam, 2015). Portanto, existe uma relação direta entre a qualidade do serviço e a satisfação e a fidelidade do cliente, assim sendo, uma compreensão destas noções ajuda e garante uma melhor segmentação do cliente (Allred e Addams, 2000; Islam, 2015).

Complementarmente, em contexto organizacional, o facto de as empresas possuírem ou desenvolverem equipas pró-ativas, envolvidas e com um nível de competências necessárias específicas eleva a probabilidade de atingir objetivos e resultados positivos (Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder, e Omta, 2010). Daí ser importante que, numa empresa, existam competências pró-ativas e uma definição prévia do perfil do profissional, uma vez que, numa visão de gestão de recursos humanos, estas funcionam como ferramentas para a estratégia da força de trabalho, bem como para a seleção, formação e desenvolvimento e gestão de desempenho (Jeffrey e Brunton, 2010; Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder, e Omta, 2010; Gomes, et al., 2015). Essa perspectiva de inovação e pro-atividade da empresa pressupõe que esta consiga antever e desenvolver competências que o cliente valoriza ou vai valorizar, indo de encontro às exigências e à satisfação do mesmo (Chatenier et al., 2010). Parasuraman et al. (1991) reconhecem que é essencial desenvolver primeiro um sistema para identificar e

compreender as expectativas dos clientes para posteriormente consolidar uma estratégia de qualidade de serviço eficaz (Parasuraman, Berry, e Zeithaml, 1991).

Tendo isso em consideração, o motivo deste projeto é saber e verificar, através de um conjunto de competências pré-definidas de um lojista ALDO, quais são as competências mais valorizadas pelos clientes. Assim, este estudo irá permitir à empresa melhorar e desenvolver essas competências, encaminhando a prestação do serviço para um nível de excelência com maior precisão e qualidade, fidelizar clientes e atingir uma possível vantagem competitiva no mercado de calçado. Foi nesse sentido e nessa linha de pensamento que o presente projeto e os capítulos seguintes foram planejados.

2) Metodologia de Investigação

2.1 Empresa ALDO Shoes

O grupo ALDO Shoes é uma empresa especializada na conceção e produção de calçado e acessórios de qualidade, sendo um dos maiores retalhistas de moda no mundo do calçado, com mais de 20.000 associados no mundo e presente em mais de 65 países. A primeira loja ALDO abriu portas em 1972 nos Estados Unidos, por obra do fundador Aldo Bensadoun. Mais tarde e devido ao sucesso da marca na década de 90, o grupo apostou numa forte internacionalização. Em 2004 abriu a primeira loja em Portugal e, presentemente, existem cerca de 23 lojas no nosso país, das quais 10 estão localizadas na zona de Lisboa.

Assim, o estudo tem como foco saber a opinião dos clientes destas lojas, tendo como principal intuito responder à questão inicial: “Quais são as competências-chave mais valorizadas no perfil de um funcionário ALDO”.

Os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa tiveram em atenção identificar e avaliar os fatores determinantes para o perfil do trabalhador tendo em conta as competências ideais na opinião do cliente, em prole de, futuramente, se atingir um atendimento com mais qualidade e orientar a fase de recrutamento e seleção da empresa.

2.2 Recolha de dados

A metodologia utilizada neste projeto foi o método de Estudo de Caso, uma vez que é “o estudo da particularidade e complexidade de um único caso” (Stake, 2009, p. 11). Este meio de conhecimento científico privilegia e caracteriza-se pela verificabilidade (Gil, 2008) e pela sua singularidade, que possibilita uma investigação mais detalhada com uma recolha de dados direcionada especificamente para uma determinada amostra e tema (Zainal, 2007; Stake, 2009).

Neste âmbito, tendo em conta que o presente estudo limita uma recolha de dados e análise de conteúdo a fim de usufruir de resultados fidedignos e consistentes, o método de recolha de informação utilizado foi por inquérito por questionário, visto que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema.” (Quivy e Campenhoudt, 1988, p. 190). Este presou pela facilidade e rapidez de preenchimento e das exigências da empresa ALDO, consistindo em cerca de 14 questões em escala de tipo *Likert* (Junior e Costa, 2014), com 5 opções de respostas, que permite aos clientes classificarem em formato escala a sua opinião, sendo que esta escala vai de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

O questionário foi realizado presencialmente em três lojas da zona de Lisboa (Centro Comercial Colombo, Amoreiras Shopping e Dolce Vita Tejo) entre 6 e 31 de Março, tendo perfeito uma amostra total de 284. A presença e realização dos inquéritos em loja tiveram apoio, conhecimento e consentimento por parte da direção do grupo ALDO.

Para a elaboração do questionário e a respetiva escolha das competências, foi feita antecipadamente uma pesquisa sobre competências num serviço (Ferreira, 2014; Doyle, 2017) e em reunião com a empresa ALDO consagraram-se catorze competências a serem estudadas neste projeto, que são definidas na tabela abaixo (Tabela I).

Tabela I
Competências a serem estudadas neste projeto e respetiva definição

| Competência | Definição |
|------------------------|---|
| Empatia | Forma de identificação intelectual ou afetiva de um sujeito com outro ¹ |
| Perspicaz | Indivíduo que tem facilidade para compreender rapidamente algo ² |
| Simpatia | Sentido de atração moral que duas pessoas sentem uma pela outra ³ |
| Proactivo | Controla e reage antecipadamente a uma situação ⁴ |
| Motivação | Contexto que faz alguém querer algo que envolve trabalho e esforço ⁵ |
| Prestável | Que gosta de ajudar ⁶ |
| Responsável | Responde pelos seus próprios atos ⁷ |
| Interessado | Animado por interesse ou empenho ⁸ |
| Atencioso | Diz-se de indivíduo amável, respeitoso ou cuidadoso; ⁹ |
| Comunicativo | Que se exprime ou comunica com facilidade, sem timidez ¹⁰ |
| Conhecedor do produto | Consegue explicar muito bem o produto quando o apresenta ao potencial cliente ¹¹ |
| Bem-disposto | Que tem boa disposição ou bom humor ¹² |
| Eficiente | Que tem competência ou reúne as condições e características apropriadas para a consecução de algo ¹³ |
| Conhecimentos técnicos | Capacidade de realizar uma tarefa associada com ferramentas específicas à sua função ¹⁴ |

¹ Fonte: <https://www.skillsyouneed.com/ips/empathy.html>

² Fonte: <https://www.lexico.pt>

³ Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

⁴ Fonte: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com>

⁵ Fonte: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com>

⁶ Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

⁷ Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

⁸ Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

⁹ Fonte: <https://www.lexico.pt>

¹⁰ Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

¹¹ Fonte: Aldo

¹² Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

¹³ Fonte: <https://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>

¹⁴ <https://www.wikijob.co.uk/>

2.3 Tratamento dos Dados

Após a realização dos inquéritos procedeu-se ao tratamento dos dados em Microsoft Office Excel e SPSS pela ordem que se segue. Primeiramente, no programa Excel, acrescentou-se uma coluna para enumerar os 284 inquéritos, “ID” de modo a facilitar a análise e organização dos dados. Posteriormente, para tratar da coluna “sexo”, concebeu-se uma nova variável denominada por “género” e a sua codificação foi: 1 = “feminino”; 2 = “masculino”. Já na coluna “profissão” foi necessário verificar a existência de duplicados, sendo estes igualmente corrigidos de modo a evitar erros futuros. Para isso foi necessário efetuar algumas alterações:

- A. Todos os acentos foram retirados “e.g. bancário - bancario”.
- B. Para profissões onde se verificava a existência de respostas de ambos os géneros, optou-se por ser redigida em masculino “e.g. advogada - advogado” (Anexo II). Caso tal não se verificasse, manteve-se o mesmo género.
- C. No caso de profissionais cuja principal função fosse idêntica, procedeu-se à sua simplificação “e.g. gestor informático + gestor de recursos humanos + gestor de projetos = Gestor” (Anexo II).

Este tratamento de dados findou 65 profissões e a sua a distribuição/agrupamento teve em conta a sua área profissional. A escolha das áreas e a sua correspondência teve como fonte o Índice por Área de Estudos da Direcção-Geral do Ensino Superior (DGES) com um total de 10 áreas profissionais (Anexo III). Contudo, e devido à existência de profissões não licenciadas, o critério de união fez-se pela área profissional mais adequada (DGES - Direcção Geral do Ensino Superior, s.d.).

Relativamente ao programa SPSS, foram efetuados vários ajustes nos rótulos/valores, como o caso da variável “número de visitas à loja (ano)”: (1= “1 a 4 vezes”; 2 = “5 a 8 vezes”; 3 = “9 a 12 vezes”; 4 = “mais de 12 vezes”); bem como as catorze variáveis de

competências existentes, que foram codificadas pela seguinte ordem: 1 = “Nada importante”; 2 = “Pouco importante”; 3 = “Importante”; 4 = “Muito importante”; 5 = “Extremamente importante”.

Quanto à variável idade, foi feita uma nova variável, por classes, com o nome “classes de idade” e a sua codificação consistiu no seguinte: 1 = “Até 20 anos”; 2 = “21 a 30 anos”; 3 = “31 a 40 anos”; 4 = “41 a 50 anos”; 5 = “51 a 60 anos”; 6 = “61 a 70 anos”; 7 “Acima de 71 anos”.

Para um melhor tratamento e percepção dos resultados, efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória, que consiste numa “técnica de análise exploratória de dados que tem como objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para as variáveis originais” (Marôco, 2012, p. 471). O método utilizado para esta análise fatorial foi o das Componentes Principais, uma vez que é um método de redução de dados, tendo o objetivo de “identificar novas variáveis, em menor número que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto” (Reis apud Brites, 2013, p. 73). Esta análise contemplou, assim, três novas variáveis, referentes a um determinado conjunto de competências, como é possível observar na tabela abaixo (Tabela II).

Tabela II
Variáveis e respetivas competências

| Competências Técnicas | Competências Sociais | Competências Automotivacionais |
|------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Perspícaz | Simpatia | Proactivo |
| Responsável | Comunicativo | Motivação |
| Eficiente | Bem-disposto | |
| Conhecimentos Técnicos | Empatia | |
| Conhecedor do Produto | Prestável | |
| | Interessado | |
| | Atencioso | |

3) Análise de resultados

3.1 Caracterização da amostra

Considerando os 284 clientes inquiridos, podemos concluir que o cliente Aldo é relativamente jovem com uma média de 36 anos no caso das mulheres e 33 anos no caso dos homens (Anexo IV). Verificou-se que o género feminino é o público que predomina no número de respostas, com uma adesão de 218 inquiridas (76,8%) e somente 66 inquiridos (23,2%) (Anexo V). Observou-se também que as mulheres visitam muito mais a loja durante o período de um ano do que os homens (80,5% contra 19,5%), ou seja, para o cliente masculino a frequência de ida a lojas é bastante mais reduzida do que as mulheres (Anexo V).

É interessante salientar que as áreas profissionais que mais foram mencionadas nos inquéritos (áreas de saúde, arquitetura, indústria e design, educação, serviços, economia, gestão, contabilidade e estudantes (Anexo IV)), pertencem também aos clientes que visitam mais vezes a loja no período de um ano, como é perceptível no anexo IIV.

3.2 Análise estatística dos dados

Tendo como base a opinião e a respetiva classificação dos clientes em relação a cada competência, procedeu-se à observação dos resultados finais (Tabela III). Num total de 284 indivíduos (Tabela III), observou-se que a competência com média mais elevada é o conhecimento que o colaborador tem sobre o produto (4,62). Em seguida surge a simpatia (4,54) e, com uma avaliação idêntica, estão a prestabilidade e a eficiência (4,48) do colaborador. Com valores muito próximos surge a responsabilidade, a boa-disposição e a atenção. A competência menos valorizada pelos clientes é a motivação (3,58) do colaborador, bem como a sua proatividade e empatia (4,04), revelando-se desvios padrão muito próximos entre estas últimas três competências (entre 0,050 e 0,057). Contudo,

apesar de surgirem com valores um pouco inferiores ao das competências anteriormente referidas, estas também se encontram acima de 4,00, o que, segundo a escala utilizada no questionário (1 a 5), se encontra a um grau de muita importância. É de ressaltar que a única competência com um grau considerado importante (3) é a motivação.

Tabela III
Avaliação média das 14 competências obtidas nos 284 questionários

| | N | Média | | Desvio Padrão |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística |
| Empatia | 284 | 4,04 | ,050 | ,835 |
| Perspicaz | 284 | 4,12 | ,048 | ,815 |
| Simpatia | 284 | 4,54 | ,037 | ,619 |
| Proactivo | 284 | 4,04 | ,053 | ,893 |
| Motivação | 284 | 3,58 | ,057 | ,968 |
| Prestável | 284 | 4,48 | ,042 | ,705 |
| Responsável | 284 | 4,42 | ,042 | ,711 |
| Interessado | 284 | 4,12 | ,045 | ,766 |
| Atencioso | 284 | 4,35 | ,040 | ,669 |
| Comunicativo | 284 | 4,21 | ,046 | ,772 |
| Conhecedor do Produto | 284 | 4,62 | ,039 | ,660 |
| Bem-disposto | 284 | 4,40 | ,044 | ,748 |
| Eficiente | 284 | 4,48 | ,038 | ,637 |
| Conhecimentos Técnicos | 284 | 4,20 | ,049 | ,821 |

Para calcular a consistência interna dos fatores procedeu-se ao teste do Alpha de Cronbach, (Brites, 2013) e observou-se que em todas as variáveis (c_tecnicas, c_sociais, c_automotivacionais) a consistência é boa com valores entre 0,635 a 0,789 (Anexo IIIV e Anexo IX). Relativamente às médias de cada componente, verificou-se que as competências automotivacionais têm uma média mais baixa comparativamente com as outras duas variáveis (4,37 e 4,29), contudo é positiva (3,81) (Anexo XII).

Posteriormente, foi calculado o coeficiente de correção de Pearson, que “mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas” (Marôco, 2012, p. 23), o que permite saber quais os graus relacionais mais significantes para o estudo, bem como a significância entre as variáveis. Desta forma, e após o cálculo

(Tabela IV), verificou-se que a variável *c_tecnicas* tem uma correlação perfeita positiva entre a variável *c_sociais* e *c_automotivacionais* (nível 0,01) e uma correlação positiva (nível 0,05) com a variável *idade*. Já a variável *c_sociais* e *c_automotivacionais* têm uma correlação perfeita positiva com todas as variáveis, à exceção da variável *idade*, com a qual não existe qualquer tipo de correlação. Por fim, a variável *idade* apenas tem uma correlação com a variável *c_tecnicas* (nível 0,05) e uma correlação nula com as restantes. Podemos concluir que, na sua maioria, existe uma correlação positiva significativa entre as variáveis, à exceção da *idade*.

Tabela IV
Verificação da correlação entre as variáveis C_Tecnicas, C_Sociais,
C_Automotivacionais e Idade

| | | C_Tecnicas | C_Sociais | C_Automotiv. | Idade |
|--------------|-----------------------|------------|-----------|--------------|-------|
| C_Tecnicas | Correlação de Pearson | 1 | ,692** | ,433** | ,120* |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,000 | ,043 |
| | N | 284 | 284 | 284 | 284 |
| C_Sociais | Correlação de Pearson | ,692** | 1 | ,507** | ,074 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,000 | ,217 |
| | N | 284 | 284 | 284 | 284 |
| C_Automotiv. | Correlação de Pearson | ,433** | ,507** | 1 | ,036 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | ,541 |
| | N | 284 | 284 | 284 | 284 |
| Idade | Correlação de Pearson | ,120* | ,074 | ,036 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,043 | ,217 | ,541 | |
| | N | 284 | 284 | 284 | 284 |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Por fim, procedeu-se à qualidade dos indicadores através da matriz da componente de cada variável (Tabela V). Não foi possível calcular a variável *c_automotivacionais*, visto que as duas únicas componentes existentes tiveram valores iguais.

Tabela V
Matriz da componente da variável C_Tecnicas e C_Sociais

| C_Tecnicas | Componente | C_Sociais | Componente |
|------------------------|------------|--------------|------------|
| Perspicaz | ,649 | Simpatia | ,675 |
| Responsável | ,691 | Comunicativo | ,631 |
| Eficiente | ,681 | Bem-disposto | ,692 |
| Conhecimentos Técnicos | ,673 | Prestável | ,700 |
| Conhecedor do Produto | ,727 | Interessado | ,644 |
| | | Atencioso | ,776 |
| | | Empatia | ,566 |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Podemos observar, assim, que na variável c_tecnicas as competências mais importantes num trabalhador são conhecer o produto e ser responsável e eficiente. Já na c_sociais, as competências mais relevantes são ser atencioso, prestável e bem-disposto.

Logo, podemos concluir que, no caso do perfil de um colaborador ALDO, estas são as competências-chave a ter em conta na fase de recrutamento e seleção.

4) Discussão dos resultados

Este estudo tenta definir um perfil do colaborador ideal para as lojas ALDO Shoes, através da opinião dos próprios clientes. Os resultados desta investigação proporcionam implicações práticas futuras, visto que fornecem informações concretas sobre a preferência de competências. Através desta investigação, é notória a importância de um perfil prévio de competências num colaborador, sejam elas de cariz técnico, social ou motivacional.

O método utilizado comprovou que as competências técnicas são as mais valorizadas; contudo, não se devem desconsiderar as competências sociais, dado que estas podem levar a um maior desempenho do indivíduo (Zhang, Zuo, & Zillante, 2013). Nesta perspetiva, seria importante para a ALDO Shoes desenvolver, organizar, sistematizar e estruturar contextos e técnicas nos períodos de formação, podendo inclusive identificar atributos comportamentais entre funcionários e comparar os seus níveis de eficácia (Gomes, et al., 2015).

Um colaborador que possua as competências eleitas deste estudo – conhecedor do produto, responsável, eficiente, atencioso, prestável e bem-disposto – atingirá um nível de qualidade e performance dito ideal para o cliente ALDO. É do interesse da empresa manter um relacionamento sólido, duradouro e incentivador com esses colaboradores, o que potencia equipas e um serviço com maior qualidade e performance, bem como entrega e satisfação mútua entre funcionários e clientes (Barney & Wright, 1998; Luo & Homburg, 2007; Gomes, et al., 2015) Um serviço com este nível numa visão organizacional proporciona uma maior satisfação do cliente e a sua fidelização, eleva a probabilidade de resultados positivos em loja e no seu fluxo de caixa e reduz um cenário de vulnerabilidade. (Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder, & Omta, 2010; Luo & Homburg, 2007; Luo, Wieseke, & Homburg, 2012).

5) Conclusão

O presente estudo contribuiu para o enriquecimento das áreas de gestão de recursos humanos, em específico para as lojas ALDO Shoes Portugal. É particularizada e descrita uma Análise de Funções para a sua própria empresa e respetivos colaboradores, visto que vai diretamente de encontro com as preferências e expectativas do seu cliente.

Foi notório que a longevidade da relação com os clientes assume cada vez mais uma grande importância na sustentabilidade das empresas, e que possuir uma equipa e oferecer um serviço de qualidade deixaram de ser fatores de diferenciação, transformando-se imprescindivelmente em requisitos, uma vez que a evolução do mercado e a sua competitividade se focam na satisfação e necessidades dos clientes.

6) Limitações ao estudo e sugestões para pesquisas futuras

A extensa dimensão do número de competências existentes para os serviços dificultou a identificação e filtragem das competências necessárias para um bom desempenho na função de um colaborador ALDO, sendo este o problema mais significativo.

Como estudo futuro, propõe-se um estudo a larga escala em Portugal e/ou noutros países, de modo a perceber o nível de variações e tendências. Posteriormente, seria também interessante verificar se o nível de fidelização dos clientes aumenta ou não com a prestação do serviço.

7) Bibliografia

- ALDO shoes. (s.d.). Obtido em 10 de Outubro de 2016, de <http://www.aldoshoes.com/international>
- ALDO shoes Portugal. (s.d.). Obtido em 10 de Outubro de 2016, de <http://www.aldoshoes.com/pt/pt>
- Allred, A., & Addams, H. (2000). Service quality at banks and credit unions: what do their customers say? *Managing Service Quality*, 10(1), 52-60.
- Barney, J. (1991). Firm sources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 35, 961-973.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brida, M., & Santos, J. N. (2011). O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. *Revista de ciências da administração*, 13, 210-242.
- Brites, R. (2013). *Análise de dados com IBM SPSS - Mix essencial para relatórios e teses académicas*.

- Chatenier, E., Verstegen, A. J., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. S. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *The R&D Management*, 40(3), 271-280.
- Chen, K.-h., Wang, C.-H., Huang, S.-Z., & Shen, G. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64.
- DGES - Direcção Geral do Ensino Superior. (s.d.). Obtido em 6 de Abril de 2017, de Índice por área de estudos e cursos: <http://www.dges.gov.pt/guias/indarea.asp>
- Doyle, A. (5 de Abril de 2017). *Top 10 Soft Skills for Customer Service Jobs*. Obtido em 9 de Janeiro de 2017, de The balance: <https://www.thebalance.com/top-soft-skills-for-customer-service-jobs-2063746>
- Feng, T., Sun, L., & Zhang, Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China. *Industrial Marketing Management*, 39, 1384-1394.
- Ferreira, M. (11 de Maio de 2014). *Como ser um bom vendedor*. Obtido em 10 de Janeiro de 2017, de Ekonomista: <http://www.e-konomista.pt/artigo/como-ser-um-bom-vendedor/>
- Fleury, M. T., & Fleury, A. C. (2004). Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 44-57.
- Gegeckaitè, L. (2011). Factors of customer satisfaction on services. *Global Academic Society Journal: Social Science Insight*, 4(12), 4-13.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- Golfetto, F., & Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 35, 904-912.

- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral- Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary Competitive Advantage to sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26, 617-636.
- Ieva, M.-k., Aranskis, A., & Michail, L. (2014). Consumer satisfaction with the quality of logistics services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 330-340.
- Islam, M. S. (2015). Impact of service quality on customer loyalty: a case study of commercial banks in Dhaka, Bangladesh. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 1(2), 51-60.
- Jeffrey, L., & Brunton, M. (2010). Identifying competencies for communication practice: a needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand. *Public Relations Review*, 36, 202-205.
- Junior, S. D., & Costa, J. F. (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *Revista brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia*, 1-16.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Lin, H.-C., Lee, Y.-D., & Tai, C. (2012). A Study on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Core Competencies. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), 153-173.
- Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71, 133-149.

- Luo, X., Wieseke, J., & Homburg, C. (2012). Incentivizing CEOs to build customer- and employee-firm relations for higher customer satisfaction and firm value. 745-758.
- Luo, X., Wieseke, J., & Homburg, C. (2012). Incentivizing CEOs to build customer- and employee-firm relations for higher customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 745-758.
- Marôco, J. (2012). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Edição ed.). (ReportNumber, Ed.)
- Olorunniwo, F., & Hsu, M. K. (2006). A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass service. *Managing Service Quality*, 16(2), 106-123.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 39-48.
- Petrides, M., & Petrides, M. A. (2013). *Na óptica dos clientes, quais são as competências necessárias valorizadas? : o caminho para a vantagem competitiva*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1988). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, R. C. (2013). Estudo de caso: Competências e sua relação com a vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 7(4), 17-30.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Silva, F. M. (2012). As relações entre a estratégia e a gestão por competências. *Gestão contemporânea*, 11, 35-59.
- Silva, F., & Martinelli, L. (2012). *Economia de Mercado*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná.
- Stake, R. E. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (Quinta edição ed.). (Bookman, Ed.)
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan bil.9*, 1-6.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748-759.

8) Anexos

Anexo I – Questionário entregue aos Clientes

As respostas a este questionário serão utilizadas na elaboração de uma Tese de mestrado no Curso de Ciências Empresariais, intitulada "Na ótica do cliente, quais são as competências-chave mais valorizadas no perfil do vendedor ALDO - Procura de vantagem competitiva e guia de recrutamento e seleção", que pretende conhecer e compreender quais são as competências que o cliente valoriza no atendimento. Desde já agradeço a sua colaboração.

Informações Gerais:

Idade: ____

Sexo: F M Profissão: _____

Com que frequência visita a loja ALDO num ano:

| | | | | | | | |
|-------------|--|-------------|--|--------------|--|------------------|--|
| 1 a 4 vezes | | 5 a 8 vezes | | 9 a 12 vezes | | Mais de 12 vezes | |
|-------------|--|-------------|--|--------------|--|------------------|--|

Diretrizes:

Abaixo estão listadas características que deverão ser avaliadas de nada importante a extremamente importante. Assinale com uma cruz (X) apenas uma opção em cada característica para demonstrar a sua opinião acerca do que considera mais relevante.

- 1 = Nada Importante
- 2 = Pouco Importante
- 3 = Importante
- 4 = Muito Importante
- 5 = Extremamente Importante

Questionário:

| Competências | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Empatia (Forma de identificação intelectual ou afetiva de um sujeito com outro) | | | | | |
| Perspicaz (Indivíduo que tem facilidade para compreender rapidamente algo) | | | | | |
| Simpatia (Sentido de atração moral que duas pessoas sentem uma pela outra) | | | | | |
| Proactivo (Controla e reage antecipadamente a uma situação) | | | | | |
| Motivação (Contexto que faz alguém querer algo que envolve trabalho e esforço) | | | | | |
| Prestável (Que gosta de ajudar) | | | | | |
| Responsável (Responde pelos seus próprios atos) | | | | | |
| Interessado (Animado por interesse ou empenho) | | | | | |
| Atencioso (Diz-se de indivíduo amável, respeitoso ou cuidadoso) | | | | | |
| Comunicativo (Que se exprime ou comunica com facilidade, sem timidez) | | | | | |
| Conhecedor do produto (Consegue explicar muito bem o produto quando o apresenta ao potencial cliente) | | | | | |
| Bem-disposto (Que tem boa disposição ou bom humor) | | | | | |
| Eficiente (Que tem competência ou reúne as condições e características apropriadas para consecução de algo) | | | | | |
| Conhecimentos técnicos (Capacidade de realizar uma tarefa associada com ferramentas específicas à sua função) | | | | | |

Obrigada pela sua disponibilidade!

Anexo II - Alterações detalhadas para evitar duplicados/erros

| | |
|----------------------|---|
| Alterações de género | Advogada – Advogado; Arquiteta – Arquiteta; Bancária – Bancário; Decoradora – Decorador; Empresária – Empresário; Enfermeira – Enfermeiro; Engenheira – Engenheiro; Escritora – Escritor; Gestora – Gestor; Produtora de moda – Produtor de moda; Professora – Professor; Técnica de operações – técnico de operações |
| Alterações de função | <ul style="list-style-type: none"> • Gestor informático + gestor de recursos humanos + gestor de projetos + gestor de vendas = Gestor • Engenheiro civil + engenheiro + engenheiro informático = Engenheiro • Encarregado de loja = Diretor de loja |

Anexo III - Distribuição das profissões tendo em conta a sua área profissional

| Áreas profissionais existentes | Profissões | Codif. |
|---|--|--------|
| Área da Agricultura | Agrónoma | 1 |
| Área de Saúde | Enfermeiro; farmacêutica; fisioterapeuta; médica; nutricionista; técnica de saúde; terapeuta da fala. | 2 |
| Área de Arquitetura, Indústria e Design | Arquiteto; decorador; designer; engenheiro; operária fabril. | 3 |
| Área da Educação | Auxiliar; educadora de infância; professor. | 4 |
| Área de Direito e Política | Advogado; diplomata; responsável regional; jurista. | 5 |
| Área de Serviços | Agente de viagens; cabeleireira; chefe de cozinha; consultora; hospedeira; lojista; massagista; militar; pasteleira; piloto; profissional de seguros; rececionista; secretaria; solicitadora; técnico de segurança; telefonista; costureira. | 6 |
| Área das Ciências Sociais, Comunicação e Tecnologia | Marketeer; relações públicas; jornalista; pesquisadora; psicóloga; técnico de telecomuni. | 7 |
| Área de Economia, Gestão e Contabilidade | Administrativa; bancário; gestor; comercial; contabilista; diretora de loja; empresário; técnico de operações. | 8 |
| Área de Secretariado, Tradução e Literatura | Escritor; historiador; interprete de língua gestual; tradutora. | 9 |
| Área do Desporto, Moda e Artes do Espetáculo | Atriz; atleta; bailarina; Jogador da Bola; maquilhadora; Produtor de moda. | 10 |
| Reformados | | 11 |
| Estudantes | | 12 |
| Desempregados | | 13 |
| Doméstica | | 14 |

Anexo IV- Média das idades dos clientes por género

| Género | N | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão da Média |
|-----------|-----|-------|---------------|----------------------|
| Feminino | 218 | 36,61 | 13,070 | ,885 |
| Masculino | 66 | 33,97 | 10,996 | 1,354 |

Anexo V - Frequência do número de visitas e classe de idade tendo em conta o género

| | | Género | | | |
|-------------------|------------------|----------|--------|-----------|-------|
| | | Feminino | | Masculino | |
| | | N | % | N | % |
| Classes de idade | Até 20 anos | 4 | 57,1% | 3 | 42,9% |
| | 21 a 30 anos | 90 | 76,9% | 27 | 23,1% |
| | 31 a 40 anos | 57 | 73,1% | 21 | 26,9% |
| | 41 a 50 anos | 28 | 80,0% | 7 | 20,0% |
| | 51 a 60 anos | 25 | 80,6% | 6 | 19,4% |
| | 61 a 70 anos | 12 | 85,7% | 2 | 14,3% |
| | Acima de 71 anos | 2 | 100,0% | 0 | 0,0% |
| | Total | 218 | 76,8% | 66 | 23,2% |
| Número de visitas | 1 a 4 vezes | 48 | 64,0% | 27 | 36,0% |
| | 5 a 8 vezes | 44 | 74,6% | 15 | 25,4% |
| | 8 a 12 vezes | 60 | 88,2% | 8 | 11,8% |
| | mais de 12 vezes | 66 | 80,5% | 16 | 19,5% |
| | Total | 218 | 76,8% | 66 | 23,2% |

Anexo IV - Frequência e percentagem das áreas profissionais

| | | Frequência | % |
|---------------------|---|------------|------|
| Áreas Profissionais | Área da Agricultura | 1 | ,4 |
| | Área de Saúde | 20 | 7,0 |
| | Área de Arquitetura, Industria e Design | 20 | 7,0 |
| | Área da Educação | 19 | 6,7 |
| | Área de Direito e Política | 8 | 2,8 |
| | Área de Serviços | 47 | 16,5 |
| | Área das Ciências Sociais, Comunicação e Tecnologia | 11 | 3,9 |
| | Área de Economia, Gestão e Contabilidade | 84 | 29,6 |
| | Área de Secretariado, Tradução e Literatura | 5 | 1,8 |
| | Área do Desporto, Moda e Artes do Espetáculo | 10 | 3,5 |
| | Reformados | 15 | 5,3 |
| | Estudantes | 36 | 12,7 |
| | Desempregados | 5 | 1,8 |
| | Domésticas | 3 | 1,1 |

Anexo IIV - Relação entre o número de visitas e as áreas profissionais

| | | Número de visitas | | | | | | | |
|---------------------|---|-------------------|-------|-------------|-------|--------------|--------|------------|-------|
| | | 1 a 4 vezes | | 5 a 8 vezes | | 9 a 12 vezes | | mais de 12 | |
| | | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Áreas Profissionais | Área da Agricultura | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 100,0% | 0 | 0,0% |
| | Área de Saúde | 4 | 20,0% | 2 | 10,0% | 8 | 40,0% | 6 | 30,0% |
| | Área de Arquitetura, Indústria e Design | 5 | 25,0% | 3 | 15,0% | 8 | 40,0% | 4 | 20,0% |
| | Área da Educação | 3 | 15,8% | 4 | 21,1% | 2 | 10,5% | 10 | 52,6% |
| | Área de Direito e Política | 2 | 25,0% | 2 | 25,0% | 1 | 12,5% | 3 | 37,5% |
| | Área de Serviços | 12 | 25,5% | 14 | 29,8% | 8 | 17,0% | 13 | 27,7% |
| | Área das Ciências Sociais, Comunicação e Tecnologia | 3 | 27,3% | 3 | 27,3% | 4 | 36,4% | 1 | 9,1% |
| | Área de Economia, Gestão e Contabilidade | 30 | 35,7% | 17 | 20,2% | 18 | 21,4% | 19 | 22,6% |
| | Área de Secretariado, Tradução e Literatura | 1 | 20,0% | 1 | 20,0% | 1 | 20,0% | 2 | 40,0% |
| | Área do Desporto, Moda e Artes do Espetáculo | 2 | 20,0% | 1 | 10,0% | 0 | 0,0% | 7 | 70,0% |
| | Reformados | 3 | 20,0% | 7 | 46,7% | 1 | 6,7% | 4 | 26,7% |
| | Estudantes | 8 | 22,2% | 3 | 8,3% | 13 | 36,1% | 12 | 33,3% |
| | Desempregados | 2 | 40,0% | 2 | 40,0% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% |
| | Domésticas | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3 | 100,0% | 0 | 0,0% |

Anexo IIIV – Confiabilidade das variáveis

| Estatística de Confiabilidade | | | | | |
|-------------------------------|------------|------------------|------------|---------------------|------------|
| C_Tecnicas | | C_Sociais | | C_Automotivacionais | |
| Alfa de Cronbach | N de itens | Alfa de Cronbach | N de itens | Alfa de Cronbach | N de itens |
| ,710 | 5 | ,789 | 7 | ,635 | 2 |

Anexo IX - Estatísticas de item-total das variáveis

| | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---------------------------------------|--|--|------------------------------------|---|
| Competências Técnicas | | | | |
| Perspícaz | 17,71 | 4,113 | ,436 | ,678 |
| Responsável | 17,42 | 4,286 | ,484 | ,655 |
| Eficiente | 17,35 | 4,547 | ,465 | ,665 |
| Conhecimentos Técnicos | 17,64 | 4,041 | ,454 | ,670 |
| Conhecedora do Produto | 17,22 | 4,348 | ,521 | ,643 |
| Competências Sociais | | | | |
| Simpatia | 25,60 | 9,258 | ,530 | ,761 |
| Comunicativa | 25,93 | 8,847 | ,478 | ,770 |
| Bem-disposta | 25,74 | 8,704 | ,538 | ,757 |
| Empatia | 26,10 | 8,845 | ,422 | ,783 |
| Prestável | 25,67 | 8,824 | ,553 | ,755 |
| Interessada | 26,02 | 8,812 | ,493 | ,767 |
| Atenciosa | 25,79 | 8,683 | ,636 | ,741 |
| Competências Automotivacionais | | | | |
| Proactiva | 3,58 | ,936 | ,467 | . |
| Motivadora | 4,04 | ,797 | ,467 | . |

Anexo XII – Média das Variáveis

| | Média | Desvio padrão |
|--------------------------------|-------|---------------|
| Competências Técnicas | 4,37 | |
| Competências Sociais | 4,29 | |
| Competências Automotivacionais | 3,81 | ,80 |