

SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA EMPRESA BII-GALANTE DA MATALA: UMA INVESTIGAÇÃO DESCRITIVA

CUSTOMER SATISFACTION AT BII-GALANTE DA MATALA COMPANY: A DESCRIPTIVE STUDY

Edgar Tiofilo Herculano Jengue¹
António Pereira²

RESUMO: O presente artigo tem como objectivo analisar a experiência do cliente desde o primeiro contacto até ao pós-venda na empresa BII-Galante da Matala, identificando pontos de melhoria e oportunidades para otimizar a interacção entre a empresa, os seus funcionários e os seus clientes. O estudo justifica-se pela relevância crescente da satisfação do cliente como factor determinante da sobrevivência e do crescimento das micro e pequenas empresas angolanas, num contexto em que o profissionalismo no atendimento se revela crítico para a fidelização. Do ponto de vista metodológico, tratou-se de uma investigação explicativa-descritiva, de abordagem quanti-qualitativa, tendo recorrido ao inquérito por questionário e à entrevista, aplicados a uma amostra não probabilística intencional de 35 indivíduos (4 funcionários, 30 clientes e o proprietário) da empresa BII-Galante da Matala. Os resultados mostram que a totalidade dos funcionários (100%) reconhece a importância de um atendimento qualificado, que 60% dos clientes inquiridos são do sexo feminino, que apenas 40% dos clientes se consideram fiéis à empresa, que somente 37% recomendariam a empresa a terceiros, e que a satisfação quanto à cortesia dos funcionários (17% "muito satisfeito") supera a satisfação quanto ao atendimento em geral e ao custo-benefício. Conclui-se que a satisfação e a fidelização de clientes na empresa BII-Galante da Matala dependem, sobretudo, de um atendimento personalizado, da gestão activa do feedback e da criação de uma experiência de compra consistente ao longo de toda a jornada do cliente.

Palavras-chave: Satisfação do cliente. Qualidade do atendimento. Fidelização. Micro e pequenas empresas.

¹ Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior Politécnico Sinodal (ISPS), Lubango, Huíla, Angola.

² Pós-doutorado em Economia, Docente do Instituto Superior Politécnico Sinodal – ISPS, no Lubango, Huíla – Angola.

ABSTRACT: This article aims to analyse the customer experience from the first contact to the post-sale stage at B11-Galante da Matala Company, identifying areas for improvement and opportunities to optimise interaction between the company, its employees, and its customers. The study is justified by the growing relevance of customer satisfaction as a determining factor for the survival and growth of Angolan micro and small enterprises, in a context where professional customer service is critical to customer loyalty. Methodologically, this was an explanatory-descriptive study using a quantitative and qualitative approach, based on a questionnaire survey and interviews administered to a purposive non-probability sample of 35 individuals (4 employees, 30 customers, and the owner) of B11-Galante da Matala Company. The results show that all employees (100%) recognise the importance of qualified customer service; 60% of the customers surveyed are female; only 40% of customers consider themselves loyal to the company; only 37% would recommend the company to others; and satisfaction with employee courtesy (17% “very satisfied”) is higher than satisfaction with overall customer service and cost-effectiveness. It is concluded that customer satisfaction and loyalty at B11-Galante da Matala Company depend primarily on personalised service, active feedback management, and the creation of a consistent purchasing experience throughout the entire customer journey.

Keywords: Customer satisfaction. Service quality. Customer loyalty. Micro and small enterprises.

INTRODUÇÃO

2

A satisfação do cliente é a medida de quão bem uma empresa atende ou excede as expectativas dos seus clientes em relação aos seus produtos e serviços, constituindo um indicador crucial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer negócio no mercado actual. Clientes satisfeitos tendem a ser leais, a repetir as suas compras e a recomendar a empresa a amigos e familiares, gerando um marketing boca a boca positivo e valioso, ao passo que a insatisfação pode levar à perda de clientes, à deterioração da imagem da marca e a custos mais elevados na aquisição de novos consumidores.

A origem deste tema prende-se com a constatação de que o profissionalismo no atendimento tem sido um caso crítico nas micro-empresas do município da Matala, observando-se com frequência funcionários pouco atentos ao cliente, atendimentos pouco cordiais e diferenças de tratamento consoante o perfil social percebido do cliente, ao contrário do que sucede em empresas de maior dimensão, como operadoras de rede e bancos comerciais, cujo modelo de atendimento personalizado tem-se revelado exemplar. Actualmente, o cliente já não procura apenas a qualidade do produto, mas carrega consigo expectativas de um atendimento

excelente, personalizado e confortável, o que exige das micro e pequenas empresas um investimento crescente no capital humano e na experiência de compra.

A relevância deste estudo é, ao mesmo tempo, teórica e prática: no plano teórico, permite sistematizar os conhecimentos já existentes sobre a satisfação do cliente; no plano prático, resulta na elaboração de um material de consulta que pode orientar a gestão da empresa BII-Galante da Matala na definição de estratégias concretas de melhoria do atendimento. A investigação circunscreve-se, deste modo, ao âmbito da Administração e Gestão Empresarial, tendo sido realizada na Boutique BII-Galante da Matala, empresa de comercialização de roupas, calçados e cosméticos, criada em 2022.

Diante deste cenário, formulou-se o seguinte problema de investigação: como satisfazer e fidelizar um cliente? Em resposta a este problema, o presente artigo tem como objectivo geral analisar a experiência do cliente desde o primeiro contacto até ao pós-venda, permitindo identificar pontos de melhoria e oportunidades para otimizar a interação na empresa BII-Galante da Matala, desdobrando-se nos seguintes objectivos específicos: reunir os diferentes referenciais teóricos sobre a satisfação do cliente; sintetizar os dados obtidos através dos inquéritos aplicados aos funcionários e clientes; e propor melhorias para otimizar a importância da satisfação dos clientes para o desenvolvimento da empresa.

REVISÃO DA LITERATURA

Satisfação do cliente: fundamentos teóricos e o paradigma da desconfirmação de expectativas

A satisfação do cliente é hoje entendida, na literatura de marketing, como o resultado da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e as expectativas que o consumidor detinha antes da experiência de consumo. Esta formulação corresponde ao paradigma da desconfirmação de expectativas (*expectancy-disconfirmation theory*), segundo o qual a satisfação surge quando o desempenho percebido confirma ou supera a expectativa inicial, e a insatisfação surge quando o desempenho fica aquém do esperado. Uma meta-análise recente que reuniu 150 estudos empíricos, com mais de 58 mil observações, confirma que existe uma relação positiva e robusta entre as expectativas dos consumidores e a sua satisfação, reforçando a validade deste paradigma mesmo quatro décadas após a sua formulação original (Schiebler et al., 2025).

Esta meta-análise revela ainda que a relação entre expectativa e satisfação é significativamente mais forte para serviços do que para bens tangíveis, e mais forte quando as expectativas são de natureza preditiva — isto é, quando o cliente antecipa o que efectivamente vai receber — do que quando são de natureza normativa, baseada naquilo que o cliente considera que "deveria" receber (Schiebler et al., 2025). Este dado é particularmente relevante para empresas de comércio a retalho, como a BII-Galante da Matala, cujo produto central é, em larga medida, indissociável do serviço de atendimento que o acompanha.

A satisfação não deve, contudo, ser confundida com qualidade: enquanto a qualidade é uma avaliação relativamente estável sobre os atributos de um produto ou serviço, a satisfação é uma resposta emocional e situacional, construída ao longo de toda a jornada de relacionamento entre o cliente e a marca, desde o primeiro contacto até ao momento pós-venda. É precisamente esta distinção conceptual, sustentada pela evidência empírica mais recente sobre o tema, que fundamenta a necessidade de as empresas monitorizarem a satisfação em múltiplos pontos de contacto, e não apenas no momento da transacção (Schiebler et al., 2025).

Qualidade do serviço e a sua relação com a satisfação do cliente

A qualidade do serviço é, de forma consistente, apontada na literatura como um dos principais antecedentes da satisfação do cliente. O modelo SERVQUAL, estruturado em torno das dimensões de tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia, continua a ser amplamente utilizado para avaliar a forma como os clientes percebem a qualidade do atendimento que recebem. Um estudo recente sobre o impacto da qualidade do serviço na fidelização, mediado pela satisfação do cliente, confirma que estas dimensões exercem uma influência directa e significativa sobre o nível de satisfação, e que esta, por sua vez, é o principal mecanismo através do qual a qualidade do serviço se converte em fidelidade (Sani et al., 2024).

Este achado é especialmente relevante para pequenas empresas de comércio a retalho, onde o atendimento é frequentemente o único factor diferenciador perante a concorrência, uma vez que os produtos comercializados tendem a ser semelhantes entre estabelecimentos. Segundo Sani et al. (2024), quando a qualidade do serviço é elevada em dimensões como a capacidade de resposta e a empatia dos colaboradores, os clientes tendem a desenvolver não apenas satisfação, mas também uma disposição activa para permanecerem fiéis à empresa, mesmo perante ofertas concorrentes com preços mais competitivos.

A qualidade do serviço não se limita, porém, ao momento da venda: estende-se à forma como a empresa lida com situações de falha ou insatisfação. A literatura recente sublinha que a percepção de qualidade é continuamente reconstruída ao longo da relação, o que exige das empresas um investimento sistemático na formação dos colaboradores e na padronização dos processos de atendimento, de modo a garantir consistência entre diferentes momentos e diferentes funcionários que interagem com o mesmo cliente (Sani et al., 2024).

Satisfação dos colaboradores e o seu impacto na satisfação do cliente

A satisfação do cliente não pode ser dissociada da satisfação dos próprios colaboradores da empresa, ideia central do modelo da cadeia de lucro do serviço (*service-profit chain*). Um estudo recente que testou e ampliou este modelo, com dados recolhidos junto de clientes, colaboradores da linha da frente e gestores em 201 empresas de serviços, confirma que a qualidade interna do serviço — ou seja, a forma como a empresa trata os seus próprios funcionários — melhora a satisfação destes, e que essa satisfação se traduz em atitudes mais positivas dos colaboradores, as quais, por sua vez, geram maior valor externo do serviço e maior capacidade de resposta perante o cliente (Zeglat et al., 2024).

Esta cadeia de relações é particularmente pertinente para empresas de pequena dimensão, onde o número reduzido de funcionários faz com que cada colaborador tenha um peso proporcionalmente maior na experiência global do cliente. Segundo Zeglat et al. (2024), quando os colaboradores da linha da frente percebem que a organização investe neles — através de condições de trabalho adequadas, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento —, tendem a reproduzir esse mesmo cuidado na forma como tratam os clientes, criando um ciclo virtuoso entre satisfação interna e satisfação externa.

Inversamente, a ausência deste investimento tende a gerar desmotivação e rotatividade, com custos directos sobre a qualidade do atendimento prestado. O estudo de Zeglat et al. (2024) demonstra, assim, que o desempenho organizacional — incluindo a satisfação e a fidelização de clientes — não pode ser explicado apenas pelas práticas voltadas directamente para o cliente, devendo as empresas de pequena dimensão considerar a satisfação e o bem-estar da sua própria equipa como uma condição estrutural, e não meramente acessória, da satisfação do cliente.

Fidelização, recomendação e valor do cliente ao longo do tempo

A fidelização de clientes distingue-se claramente da mera satisfação pontual, representando um compromisso continuado do cliente com a marca ao longo do tempo. Uma revisão de quatro décadas de investigação sobre a relação entre satisfação, comportamentos de lealdade e desempenho financeiro das empresas confirma que a satisfação do cliente está consistentemente associada a comportamentos de lealdade — como a repetição de compras e a resistência à mudança para a concorrência —, e que estes comportamentos, por sua vez, se traduzem em desempenho financeiro superior para a empresa (Mittal et al., 2023).

Um dos comportamentos de lealdade mais valiosos para pequenas empresas é a recomendação espontânea, ou marketing boca a boca. Uma revisão sistemática recente sobre este fenómeno demonstra que a recomendação de um cliente satisfeito não é apenas um efeito colateral da satisfação, mas um mecanismo activo de geração de novos clientes, com maior taxa de conversão e maior valor ao longo do tempo do que os clientes captados por canais de publicidade tradicionais, precisamente porque a recomendação transporta consigo um elemento de confiança pré-estabelecida (Ishii & Kikumori, 2023).

Esta distinção entre satisfação, fidelização e recomendação é crucial para a interpretação de dados empíricos em pequenas empresas, uma vez que é possível — e frequente — que um cliente satisfeito não seja necessariamente fiel, e que um cliente fiel não seja necessariamente um promotor activo da marca. Segundo Mittal et al. (2023), as empresas que pretendem maximizar o valor de longo prazo dos seus clientes devem, por isso, monitorizar separadamente estas três dimensões, em vez de assumir que a satisfação básica é suficiente para garantir a lealdade e a recomendação.

Gestão de reclamações, personalização e experiência omnicanal como alavancas de satisfação

A forma como uma empresa lida com reclamações e falhas de serviço tem um peso determinante na satisfação e na retenção de clientes. Uma revisão da literatura sobre a gestão de reclamações e a recuperação de serviço conclui que a satisfação do cliente é fortemente influenciada pela forma como a empresa responde a uma reclamação, sendo que uma resposta eficaz e empática pode converter uma experiência negativa numa oportunidade de reforço da

relação com o cliente, ao passo que uma resposta ausente ou insuficiente agrava a insatisfação e aumenta o risco de perda do cliente (Adzhigalieva et al., 2022).

Complementarmente, a personalização da experiência do cliente tem-se revelado uma alavanca cada vez mais relevante para a satisfação, sobretudo num contexto de crescente disponibilidade de canais de interacção entre empresas e clientes. Uma revisão integrativa sobre a gestão da experiência omnicanal conclui que as empresas capazes de integrar de forma coerente diferentes pontos de contacto — presencial, telefónico, redes sociais — e de personalizar a interacção com base no histórico do cliente conseguem gerar experiências mais consistentes e satisfatórias, mesmo quando dispõem de recursos tecnológicos limitados (Gerea et al., 2021).

Para uma pequena empresa como a BII-Galante da Matala, que ainda não dispõe de um sistema formal de avaliação da satisfação nem de um livro de reclamações, estas duas dimensões — gestão de reclamações e personalização — representam oportunidades de melhoria de baixo custo e elevado impacto. Segundo Gerea et al. (2021), mesmo pequenas iniciativas de escuta activa e de tratamento diferenciado de cada cliente podem produzir ganhos significativos de satisfação, sem exigirem investimentos tecnológicos avultados, desde que sustentadas por um compromisso consistente da gestão e dos colaboradores.

METODOLOGIA

Quanto aos seus objectivos, a investigação é descritivo-explicativa, pois caracteriza a satisfação dos clientes da BII-Galante da Matala e procura compreender as relações entre qualidade do atendimento, satisfação, lealdade e intenção de recomendação, sem manipulação das variáveis.

A pesquisa adoptou uma abordagem mista, articulando procedimentos quantitativos e qualitativos. Os dados dos questionários aplicados aos funcionários e clientes foram tratados em frequências e percentagens, enquanto a entrevista ao proprietário foi analisada qualitativamente. Esta combinação permitiu integrar dados numéricos e informações interpretativas (Creswell & Creswell, 2023).

Nos procedimentos, recorreu-se à pesquisa bibliográfica para fundamentar o estudo; ao método histórico-lógico para contextualizar a evolução da empresa; ao método estatístico para tratar os dados quantitativos; e ao método indutivo para formular conclusões a partir dos dados

obtidos. Utilizou-se ainda a triangulação, comparando as perspectivas de clientes, funcionários e proprietário sobre a satisfação e a qualidade do atendimento.

Participaram do estudo 35 sujeitos: 4 funcionários, 30 clientes e 1 proprietário. A selecção foi não probabilística intencional, considerando participantes directamente envolvidos na realidade estudada.

Foram incluídos participantes voluntários, presentes no período de recolha e pertencentes aos grupos definidos. O proprietário foi incluído pela sua responsabilidade na gestão da empresa. Foram excluídos os que não reunissem os critérios ou não aceitassem participar.

Eticamente, os participantes foram informados sobre os objectivos e participaram voluntariamente. Garantiram-se anonimato, confidencialidade e uso académico dos dados, respeitando-se as opiniões apresentadas e evitando qualquer prejuízo aos participantes.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos funcionários e clientes da BII-Galante da Matala

Variável	Categoria	Funcionários n (%)	Clientes n (%)
Sexo	Feminino	3 (75%)	18 (60%)
	Masculino	1 (25%)	12 (40%)
Idade	16-25 anos	—	12 (40%)
	18-25 anos	3 (75%)	—
	26-35 anos	1 (25%)	10 (33%)
	Mais de 35 anos	—	8 (27%)
Escolaridade	Ensino técnico básico	2 (50%)	11 (37%)
	Ensino médio	2 (50%)	—
	Ensino técnico médio	—	14 (46%)
	Licenciatura	—	5 (17%)
Total		4 (100%)	30 (100%)

Fonte: Dados da investigação

Os dados mostram que os funcionários são maioritariamente do sexo feminino, representando 75%, enquanto entre os clientes as mulheres correspondem a 60%. Relativamente à idade, 75% dos funcionários encontram-se entre 18 e 25 anos e 25% entre 26 e 35 anos. Entre os

clientes, 40% têm 16–25 anos, 33% têm 26–35 anos e 27% possuem mais de 35 anos. Quanto à escolaridade, metade dos funcionários possui ensino técnico básico e a outra metade ensino médio, ao passo que entre os clientes predominam o ensino técnico médio, com 46%, e o ensino técnico básico, com 37%.

A comparação evidencia uma relativa proximidade entre os dois grupos quanto ao predomínio feminino e à presença significativa de jovens. Contudo, os clientes apresentam maior heterogeneidade etária e escolar. Esta diferença é importante para a prestação do serviço, pois os funcionários constituem um grupo relativamente jovem e homogêneo, enquanto atendem clientes com características mais diversificadas. Assim, a capacidade de adaptar a comunicação e o atendimento às diferentes características dos clientes torna-se relevante.

A composição dos dois grupos sugere que a qualidade do atendimento não depende exclusivamente das características individuais dos funcionários, mas também da capacidade destes responderem à diversidade dos clientes. A literatura recente considera a empatia, a capacidade de resposta e a segurança dimensões relevantes da qualidade do serviço e da satisfação do cliente. Hang e Trung (2024) demonstraram que diferentes dimensões da qualidade do serviço estão positivamente associadas à satisfação e à lealdade dos clientes.

Tabela 2. Tempo de relação dos funcionários e clientes com a B11-Galante da Matala

Indicador	Categoria	Funcionários n (%)	Clientes n (%)
Tempo de vínculo/relação	Menos de 1 ano	—	15 (50%)
	1–2 anos	—	6 (20%)
	3–4 anos	—	9 (30%)
	Menos de 5 anos	4 (100%)	—
Total		4 (100%)	30 (100%)

Fonte: Dados da investigação

Verifica-se que todos os funcionários possuem menos de cinco anos de vínculo com a empresa, enquanto metade dos clientes mantém uma relação com a B11-Galante há menos de um ano. Outros 20% são clientes há 1–2 anos e 30% possuem uma relação de 3–4 anos. Os dados revelam, portanto, uma empresa com uma equipa relativamente recente e uma carteira de clientes em que predominam relações de curta duração.

Existe convergência entre a reduzida antiguidade dos funcionários e a elevada proporção de clientes recentes. Esta realidade pode significar que a empresa ainda se encontra num processo de consolidação das relações internas e externas. Ao mesmo tempo, os 30% de clientes com 3-4 anos de relação representam um núcleo com experiência acumulada sobre o atendimento, podendo fornecer uma percepção importante sobre a consistência do serviço prestado.

A relação entre qualidade do serviço, satisfação e continuidade da relação comercial tem sido destacada em estudos recentes. Uma revisão sistemática publicada em 2024 identificou a qualidade do serviço e o valor percebido como factores relevantes para a satisfação e para a intenção de continuidade da relação com a organização (Tedja et al., 2024). Neste caso, a predominância de clientes recentes reforça a necessidade de transformar a primeira experiência de compra em relações duradouras, sem descurar os clientes que já possuem uma relação prolongada com a empresa.

Tabela 3. Motivos de escolha profissional dos funcionários e de escolha da empresa pelos clientes

Grupo	Motivo	n (%)
Funcionários	Única oportunidade de emprego encontrada	3 (75%)
	Incentivo de familiares/amigos	1 (25%)
Clientes	Preços atractivos	21%
	Sugestão de familiares/amigos	22%
	Serviço prestado	17%
	Curiosidade pelos produtos	14%
	Produtos oferecidos	14%
	Publicidade	12%

Fonte: Dados da investigação

Entre os funcionários, 75% afirmaram ter escolhido o emprego por ser a principal ou única oportunidade encontrada num contexto de escassez de emprego, enquanto 25% referiram o incentivo de familiares ou amigos. Entre os clientes, os principais motivos para escolher a Bii-Galante foram a sugestão de familiares ou amigos, com 22%, e os preços atractivos, com 21%. O serviço prestado representou 17%, seguido da curiosidade pelos produtos e dos produtos oferecidos, ambos com 14%, e da publicidade, com 12%.

Os dados evidenciam que as motivações internas e externas são diferentes, mas existe um ponto de ligação importante: a influência das relações sociais. Enquanto 25% dos funcionários chegaram à empresa por incentivo de familiares ou amigos, 22% dos clientes escolheram a empresa por recomendação de familiares ou amigos. A triangulação mostra, portanto, que as redes interpessoais podem desempenhar um papel tanto na entrada dos trabalhadores como na atracção dos clientes.

A influência das recomendações encontra respaldo na literatura recente sobre comportamento do consumidor. Byun et al. (2023) analisaram a influência do *word-of-mouth* nas decisões de compra, demonstrando a relevância das recomendações nas escolhas dos consumidores. Na Bii-Galante, o facto de a recomendação de familiares e amigos constituir o principal motivo individual de escolha da empresa indica que as experiências vivenciadas pelos clientes podem ultrapassar a relação individual de compra e influenciar novos consumidores.

Tabela 4. Percepção dos funcionários sobre o atendimento e indicadores de satisfação dos clientes

Indicador	Funcionários	Clientes
Consideram importante prestar atendimento qualificado/personalizado	4 (100%)	—
Satisfeitos com o trabalho	4 (100%)	—
Clientes satisfeitos/muito satisfeitos com a qualidade do serviço	—	44%
Clientes pouco satisfeitos, insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a qualidade do serviço	—	56%
Clientes leais à empresa	—	40%
Clientes sem preferência por uma empresa específica	—	60%

Fonte: Dados da investigação

Todos os funcionários consideram importante prestar um atendimento qualificado e personalizado e declararam estar satisfeitos com o trabalho. Entre os clientes, contudo, 44% encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade do serviço, enquanto 56% se situam entre pouco satisfeitos, insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Relativamente à lealdade, 40% afirmaram comprar sempre na empresa, enquanto 60% não demonstram preferência por uma empresa específica.

A comparação revela uma divergência entre a percepção interna e a experiência externa. Os funcionários reconhecem unanimemente a importância do atendimento qualificado e

afirmam estar satisfeitos, mas a avaliação dos clientes mostra que mais de metade não apresenta níveis elevados de satisfação com a qualidade do serviço e 60% não demonstra lealdade específica à empresa. Assim, reconhecer a importância do bom atendimento não significa necessariamente que essa intenção esteja a ser percebida pelos clientes em igual intensidade.

A divergência encontrada é particularmente relevante porque pesquisas recentes demonstram uma relação entre factores internos e resultados externos do serviço. Chaanine e Sleilati (2024) identificaram a importância da satisfação profissional na relação entre qualidade do serviço e satisfação dos clientes, enquanto Kim e Yeo (2024) encontraram evidências de que o compromisso organizacional está relacionado com a qualidade do serviço prestado. Portanto, no caso estudado, a satisfação declarada pelos funcionários deve ser articulada com mecanismos de avaliação da experiência dos clientes, permitindo verificar se os padrões de atendimento definidos internamente estão efectivamente a ser percebidos externamente.

Tabela 5. Satisfação dos clientes quanto ao custo-benefício e à qualidade do serviço

Dimensão	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Custo-benefício	20%	30%	27%	17%	6%
Qualidade do serviço	13%	23%	20%	27%	17%

Fonte: Dados da investigação

Quanto ao custo-benefício, 20% dos clientes estão muito insatisfeitos, 30% insatisfeitos e 27% pouco satisfeitos, totalizando 77% de avaliações negativas ou reduzidas. Apenas 23% se encontram satisfeitos ou muito satisfeitos. Na qualidade do serviço, 13% estão muito insatisfeitos, 23% insatisfeitos e 20% pouco satisfeitos, correspondendo a 56%, enquanto 44% estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Os resultados mostram que a avaliação dos clientes é menos favorável no custo-benefício do que na qualidade do serviço. Este dado pode ser relacionado com a informação dos funcionários, uma vez que todos reconhecem a importância de um atendimento qualificado e personalizado. Contudo, mesmo com essa valorização interna, a avaliação externa revela que a experiência do cliente ainda não se converte integralmente em percepção positiva de valor. Assim, existe uma diferença entre a intenção de oferecer qualidade e a avaliação concreta que o cliente faz da relação entre aquilo que recebe e aquilo que paga.

A literatura recente reforça que a percepção de qualidade e de valor constitui elemento importante para a satisfação e continuidade da relação com a organização. Tedja et al. (2024), numa revisão sistemática, identificaram relações consistentes entre qualidade do serviço, valor percebido, satisfação e intenção de continuidade. Os resultados da BII-Galante sugerem, portanto, que melhorar o atendimento não deve significar apenas cordialidade, mas também garantir que o cliente perceba correspondência adequada entre preço, produto, atendimento e benefícios recebidos.

Tabela 6. Lealdade dos clientes e intenção de recomendação

Indicador	Resposta	Porcentagem
Lealdade	Compra sempre na BII-Galante	40%
	Não possui preferência específica	60%
Recomendação	Recomenda a empresa	37%
	Talvez recomende	30%
	Não recomenda	23%
	Não responderam	10%

Fonte: Dados da investigação

Os dados indicam que 40% dos clientes se consideram leais à empresa, enquanto 60% não apresentam preferência específica. Na intenção de recomendação, 37% afirmaram que recomendariam a empresa, 30% responderam “talvez”, 23% disseram que não recomendariam e 10% não responderam. As justificativas favoráveis estão associadas à confiança, credibilidade e experiências positivas, enquanto as respostas negativas estão relacionadas com mau atendimento, promessas não cumpridas e insuficiente resolução de problemas.

Os dados demonstram que a satisfação interna dos funcionários não se traduz automaticamente em lealdade e recomendação dos clientes. Apesar de todos os funcionários declararem satisfação profissional e reconhecerem a importância do atendimento personalizado, apenas 40% dos clientes manifestam lealdade e somente 37% afirmam claramente que recomendariam a empresa. Esta diferença indica que a percepção do cliente constitui um indicador complementar indispensável à avaliação interna da qualidade do serviço.

A relação entre experiência, satisfação e recomendação é sustentada por estudos recentes. Moliner-Tena et al. (2023) verificaram que a experiência do serviço antecede a satisfação e que

experiências memoráveis podem favorecer comportamentos de comunicação positiva. De modo semelhante, Santarriaga Pineda e Soto Ramírez (2023) encontraram associação entre qualidade do atendimento, satisfação e recomendação boca a boca. Assim, os resultados da Bii-Galante indicam que a fidelização e a recomendação dependem não apenas da prestação do serviço, mas da capacidade de transformar a experiência de compra numa relação percebida como confiável e suficientemente positiva pelo cliente.

Análise e discussão da entrevista ao proprietário da Bii-Galante da Matala

Tempo de funcionamento da empresa

O proprietário afirmou: “A empresa está no mercado desde 2022, há sensivelmente três anos.” O depoimento demonstra que a Bii-Galante é uma empresa relativamente recente. Esta informação converge com os dados dos funcionários, todos com menos de cinco anos de vínculo, e com os clientes, entre os quais predominam relações comerciais relativamente recentes. A triangulação sugere que a empresa ainda se encontra numa fase de consolidação das suas relações internas e externas.

Segundo Arkadan et al. (2024), a consolidação da experiência do cliente exige que as organizações recolham e utilizem continuamente informações provenientes dos consumidores. Neste sentido, o período relativamente curto de actividade da Bii-Galante reforça a importância de desenvolver mecanismos que permitam acompanhar as necessidades e percepções dos clientes, transformando essas informações em melhorias na prestação do serviço.

Evolução dos produtos comercializados

Sobre a evolução da actividade, o proprietário explicou: “Inicialmente foi apenas roupa e calçado e, com o passar do tempo e também mediante sugestões de clientes, optamos por incluir cosméticos, para que se possa valorizar os clientes e suas preferências para a satisfação.” O depoimento demonstra que a diversificação dos produtos resultou das sugestões dos consumidores. Esta informação converge com os clientes, entre os quais 14% indicaram os produtos oferecidos como motivo de escolha da empresa, e com os funcionários, que consideram importante o atendimento qualificado e personalizado.

Bekataa e Kerob (2024) verificaram que a orientação para o cliente pode contribuir para a capacidade de inovação das pequenas e médias empresas. A experiência da BII-Galante aproxima-se desta perspectiva, uma vez que a empresa alterou a sua oferta a partir das necessidades manifestadas pelos consumidores. Contudo, esta prática ainda ocorre de forma informal, sem um mecanismo estruturado de recolha e análise das sugestões.

Número de funcionários

Relativamente ao quadro de pessoal, o proprietário declarou: “Actualmente a empresa conta com 7 funcionários.” Este dado deve ser relacionado com o inquérito realizado aos funcionários, no qual participaram apenas quatro trabalhadores. Portanto, os resultados anteriormente apresentados sobre características sociodemográficas, satisfação profissional e intenção de abandonar o emprego representam os quatro funcionários inquiridos e não os sete trabalhadores da empresa.

A existência de sete funcionários reforça a necessidade de assegurar práticas de atendimento relativamente uniformes. Arkadan et al. (2024) salientam que a orientação para a experiência do cliente depende da incorporação das informações dos consumidores nos processos internos da organização. Assim, o reconhecimento da importância do atendimento personalizado pelos funcionários deve ser acompanhado por práticas comuns a toda a equipa.

15

Avaliação da satisfação e reclamações

Questionado sobre a avaliação da satisfação dos clientes e a existência de mecanismos de reclamação, o proprietário respondeu: “Por enquanto não, achamos interessante a ideia.” O depoimento confirma que a empresa ainda não realiza uma avaliação formal da satisfação dos clientes nem dispõe de livro de reclamações. Esta realidade contrasta com os resultados dos clientes, dos quais 56% apresentaram níveis pouco satisfatórios, insatisfatórios ou muito insatisfatórios relativamente à qualidade do serviço e 60% não demonstraram preferência específica pela empresa.

Istanbulluoglu e Oz (2023) destacam a importância do *feedback* dos consumidores e da gestão das reclamações para a melhoria e recuperação dos serviços. Li et al. (2024) também evidenciam a importância dos sistemas de gestão de reclamações na satisfação dos utilizadores. Deste modo, a abertura manifestada pelo proprietário representa uma possibilidade de melhoria,

sobretudo através da criação de mecanismos simples para recolher, registar e analisar regularmente as opiniões dos clientes.

Disposição para conhecer as preferências dos clientes

Sobre a relação com os consumidores, o proprietário demonstrou “recetividade e pretensão em buscar compreender as diferentes realidades e preferências dos clientes, visando adoptar novas estratégias de acolhimento, retenção e satisfação.” Este posicionamento encontra correspondência na introdução dos cosméticos por sugestão dos clientes e na percepção dos funcionários, que consideram importante o atendimento qualificado e personalizado. Entretanto, 60% dos clientes afirmaram não possuir preferência específica pela empresa, revelando que a abertura existente ainda não se traduz plenamente em fidelização.

Arkadan et al. (2024) defendem que a orientação para a experiência do cliente deve ultrapassar a escuta ocasional e transformar as informações obtidas em práticas organizacionais contínuas. Bekataa e Kerob (2024) associam igualmente a orientação para o cliente à inovação empresarial. Assim, a disposição demonstrada pelo proprietário constitui um ponto de partida para fortalecer a relação com os consumidores, mas a sua eficácia depende da criação de procedimentos regulares de avaliação da satisfação, tratamento das reclamações e acompanhamento das preferências dos clientes.

CONCLUSÃO

A presente investigação permitiu analisar a experiência do cliente na Empresa Bir-Galante da Matala, desde o primeiro contacto até ao pós-venda, cumprindo os objectivos traçados. Os resultados confirmaram que, apesar do reconhecimento unânime da importância do atendimento qualificado por parte dos funcionários, 60% dos clientes inquiridos não se consideram fiéis à empresa e apenas 37% a recomendariam. Estas evidências apontam sobretudo para lacunas no acompanhamento pós-venda e na personalização do serviço.

A pesquisa revelou ainda um contraste relevante entre a avaliação externa e interna: os clientes manifestaram satisfação reduzida quanto ao custo-benefício (77% negativos ou pouco satisfeitos) e à qualidade geral do serviço (56%), em oposição à satisfação e valorização profissional declaradas pelos colaboradores. Contudo, a elevada apreciação da cortesia da equipa

no tratamento de reclamações indica que a empresa possui uma base de boas práticas pontuais para construir uma estratégia mais consistente de fidelização.

Em resposta ao problema e aos objectivos propostos, propõe-se a implementação formal de um sistema de recolha de feedback e livro de reclamações, a formação contínua da equipa em atendimento personalizado e a criação de uma comunidade em torno da marca. Estas acções permitirão transformar a abertura do proprietário em procedimentos regulares de gestão. O estudo limita-se a um estudo de caso único com amostra não probabilística intencional, o que impede a generalização dos resultados. Recomenda-se que investigações futuras repliquem esta metodologia noutras micro e pequenas empresas do município da Matala, permitindo análises comparativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adzhigalieva, Z., Hurriyati, R., & Hendrayati, H. (2022). The influence of complaint handling and service recovery on customer satisfaction, customer loyalty and customer retention. In *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)* (pp. 281–285). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.055>

Ahmed, S. K. (2024). How to choose a sampling technique and determine sample size for research: A simplified guide for researchers. *Oral Oncology Reports*, 12, 100662. <https://doi.org/10.1016/j.joor.2024.100662>

Arkadan, F., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, 1560–1584. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>

Bekataa, A. T., & Kerob, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance, evidence from Ethiopian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2320462. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462>

Byun, K. J., Park, J., & Yoo, S. (2023). Has the COVID-19 pandemic changed the influence of word-of-mouth on purchasing decisions? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103411>

Chaanine, J., & Sleilati, E. B. (2024). The moderating impact of employee job satisfaction on the service quality–customer satisfaction relationship: The case of the Lebanese healthcare institutions. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241295473>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6^a ed.). SAGE Publications.

Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>

Ishii, R., & Kikumori, M. (2023). Word-of-mouth in business-to-business marketing: A systematic review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 45-62. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0099>

Istanbulluoglu, D., & Oz, S. (2023). Service recovery via Twitter: An exploration of responses to consumer complaints. *Accounting Perspectives*, 22(4), 435-460. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12339>

Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(11), e32604. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32604>

Li, G., Chen, Y., & Lou, X. (2024). Complaint management system and patient satisfaction in grassroots hospitals. *Medicine*, 103(8), e37275. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000037275>

Mittal, V., Han, K., Frennea, C., Blut, M., Shaik, M., Bosukonda, N., & Sridhar, S. (2023). Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: What 40 years of research tells us. *Marketing Letters*, 34(2), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s11002-022-09650-4>

Moliner-Tena, M. A., Monferrer-Tirado, D., Estrada-Guillen, M., & Vidal-Meliá, L. (2023). Memorable customer experiences and autobiographical memories: From service experience to word of mouth. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103290. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103290>

Sani, I., Karnawati, T. A., & Ruspitasari, W. D. (2024). The impact of service quality on customer loyalty through customer satisfaction of PT Multicom Persada International Jakarta. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 475-485. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3>

Santarriaga Pineda, M. de los D., & Soto Ramírez, F. C. (2023). O impacto da qualidade do serviço na satisfação e sua relação com a intenção de recomendação boca a boca de cooperativas de poupança e empréstimo: O caso da Caja Popular Mexicana. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(126), 1-19. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2023.02.04>

Schiebler, T., Lee, N., & Brodbeck, F. C. (2025). Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 54(1), 91-112. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01078-x>

Schwepker, C. H., Jr. (2024). Employee-customer identification and service quality in the hospitality industry. *American Journal of Business*, 39(4), 211-227. <https://doi.org/10.1108/AJB-10-2023-0180>

Tedja, B., Al Musadieq, M., Kusumawati, A., & Yulianto, E. (2024). Systematic literature review using PRISMA: Exploring the influence of service quality and perceived value on

satisfaction and intention to continue relationship. *Future Business Journal*, 10, 39. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00326-4>

Zeglat, D., Shrafat, F., & Al-Gasawneh, J. (2024). Going beyond the conventional service profit chain model. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241254592>