

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 5 |
| 1. Revisão de literatura | 6 |
| 1.1. Hard e soft skills | 6 |
| 1.2. Competências core | 8 |
| 1.3. Criar e desenvolver competências | 8 |
| 1.4. A evolução dos mercados – vantagem competitiva | 9 |
| 1.5. Competências core e vantagem competitiva | 10 |
| 1.6. Competências na prestação de serviços | 13 |
| 2. Metodologia | 17 |
| 3. Análise e Discussão de Resultados | 19 |
| 4. Conclusão..... | 25 |
| 5. Limitações ao estudo e estudos futuros | 26 |
| 6. Bibliografia | 27 |
| 7. Anexos | 31 |
| Anexo 1 – Questionário entregue aos clientes das 8 lojas próprias | 31 |
| Anexo 2 – Lista da codificação das profissões (ordem alfabética)..... | 32 |
| Anexo 3 – Resumo das respostas válidas | 33 |
| Anexo 4 – Média das habilitações académicas e das idades dos clientes..... | 33 |
| Anexo 5 – Verificação da significância correlativa entre variáveis | 34 |
| Anexo 6 – Verificação da correlação entre competências e localização de loja | 35 |
| Anexo 7 – Valores médios da Loja de Oeiras | 43 |
| Anexo 8 – Valores médios da Loja de Telheiras | 43 |
| Anexo 9 – Valores médios da Loja da Morais Soares | 43 |
| Anexo 10 – Valores médios da Loja de Campo de Ourique | 43 |
| Anexo 11 – Valores médios da Loja de Benfica | 44 |
| Anexo 12 – Valores médios da Loja de Montijo | 44 |
| Anexo 13 – Valores médios da Loja de Moscavide | 44 |
| Anexo 14 – Valores médios da Loja da Av. do Brasil | 44 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela I - Associação de determinantes de um serviço de qualidade com as competências a serem estudadas..... | 15 |
| Tabela II - Valor médio da avaliação feita pelos clientes a cada competência estudada | 19 |
| Tabela III – Avaliação média das 20 competências obtida nos 187 questionários das 8 lojas | 20 |
| Tabela IV - Resumo das 6 competências mais valorizadas verificadas nas 8 lojas em estudo..... | 24 |

Terminologia

Benchmarking – “É um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve um excelente desempenho empresarial”. (pmlink.pt, 2001)

Competência – “No contexto da gestão dos recursos humanos, considera-se que competências são compostas por conhecimento, capacidade e habilidade que estão associadas a um elevado desempenho no trabalho a um nível individual. A um nível de equipa, considera-se que as competências são influenciadas pela competência individual e também pela capacidade de cada um para interagir com outros membros da equipa”. (Barnes e Liao, 2012, p. 889)

Competências *core* – “A combinação de recursos e capacidades numa organização pode ser classificada como competências core quando estas são valiosas, raras, difíceis de imitar e difíceis de substituir”. (Cardy e Selvarajan, 2006, p.235)

Competências individuais – “Possuídas por indivíduos e incluem características como conhecimento, capacidades, habilidades, experiência e personalidade”. (Cardy e Selvarajan, 2006, p. 236)

Competências organizacionais – “Pertencem à organização e estão incluídas nos processos e estruturas que tendem a residir na organização, mesmo quando os indivíduos deixam de estar presentes”. (Cardy e Selvarajan, 2006, p. 236)

Competência pró-activa – Competência criada/desenvolvida com o intuito de responder prontamente a uma exigência que um cliente tenha no futuro. (Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder e Omta, 2010)

Hard skills – “Constituídas por um elevado nível de conhecimento e conteúdo técnico.” (Chell e Athayde, 2011, p.616)

Inovação – “Algo novo para a organização”. (Damanpour, Walker, e Avellaneda, 2009, p.652)

Inovação ao nível da organização – “Desenvolvimento e/ou uso de novas ideias ou comportamentos. Uma nova ideia pode estar relacionada com um novo produto, com um serviço, com o mercado, com estruturas, processos e sistemas operacionais e estruturais”. (Damanpour, Walker, e Avellaneda, 2009, p.652)

Necessidades conscientes – “Necessidades e soluções conscientes/expressas são definidas como necessidades e soluções que um cliente tem noção/conhecimento e, por esse motivo, é capaz de expressá-las”. (Narver, Slater e MacLachlan, 2004, p.336)

Necessidades latentes – “Necessidades latentes são definidas como necessidades e soluções das quais o cliente não tem noção/conhecimento. Necessidades latentes não são menos reais do que as expressas, mas não se encontram na consciência do consumidor”. (Narver, Slater e MacLachlan, 2004, p.336)

Proactividade orientada para o mercado – “Tentativa para compreender e satisfazer as necessidades latentes do consumidor”. (Narver, Slater e MacLachlan, 2004, p.335)

Resposta orientada para o mercado – “Tentativa do negócio para compreender e satisfazer as necessidades expressas dos consumidores”. (Narver, Slater, e MacLachlan, 2004, p.335)

Skills – “Capacidade de fazer algo bem, com conotação mental e física”. (Attewell, 1990, p. 243)

Soft skills – “Constituídas por comportamentos e pelo que é inato, podendo ser adquiridas através da experiência”. (Chell e Athayde, 2011, p. 616)

Técnica Alimentar – Indivíduo que exerce funções na área alimentar, incluindo funções de nutrição e dietética, de assessoria e acompanhamento dietético e reeducação alimentar de um cliente.

Vantagem competitiva – “É a extensão até à qual uma empresa é capaz de ganhar e reter uma posição dominante perante os seus concorrentes através da criação de valor para os seus clientes”. (Feng, Sun, e Zhang, 2010, p. 1386)

Visão orientada para os recursos (*Resource-based view*) – “Forma alternativa de olhar para as empresas, sendo mais subtil que apenas produtos, mercados e concorrentes. Ajuda a explicar porque é que algumas empresas são consistentemente melhores no mercado que outras possuindo os mesmos recursos”. (Petts, 1997, p. 551)

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos tem-se tornado cada vez mais importante na sociedade de consumo de produtos e serviços em que nos encontramos actualmente. Essa mudança advém da procura de recursos humanos que revelem maior competência, tanto por parte do cliente como por parte das entidades empregadoras. Os serviços de atendimento ao público são um exemplo de actividade que cria uma interacção entre prestador de serviço e cliente. O que se observa ao longo do tempo é que, este mesmo cliente, tem formado opiniões mais firmes e influenciadoras que levam a que as empresas reformulem e desenvolvam estratégias de negócio que vão mais de encontro às suas necessidades.

Com a realização deste projecto pretende-se perceber o que leva os clientes a escolher serem acompanhados em determinada loja de nutrição da empresa Naturhouse e conhecer e compreender as competências que estes valorizam na técnica alimentar que os acompanha, respondendo desta forma à exigência supra citada.

Para entender melhor esta situação foi colocada a seguinte questão: Que competências o cliente mais valoriza no acompanhamento que lhe é feito?

A resposta a esta questão é o objectivo deste estudo. Para tal foram utilizados questionários para perceber quais as competências que os clientes mais valorizam e poder, a partir dos resultados obtidos, criar um padrão para todas as lojas Naturhouse. Esta situação irá possibilitar uma melhoria no atendimento feito ao cliente e uma maior notoriedade da marca no mercado.

A principal confirmação de que estão a ser utilizadas as competências mais acertadas será o aumento da percentagem de fidelização dos clientes nas lojas e o aumento da divulgação de informação acerca do bom serviço prestado através destes.

1. Revisão de literatura

1.1. *Hard e soft skills*

A ligação que é estabelecida numa relação entre indivíduos determina o percurso e o desenvolvimento dessa mesma interacção. Num mercado de trabalho que se baseia na resposta às necessidades que um cliente revela ter relativamente à sua saúde alimentar, torna-se extremamente importante que a técnica alimentar que o acompanha possua *soft* (inato) e *hard* (adquirido) *skills* que permitam cumprir as suas funções a um nível excelente. Este cumprimento prende-se com a criação de uma relação de confiança a longo prazo com o cliente, de modo a que ambas as partes tenham tempo para alcançar objectivos e fiquem satisfeitas com os resultados conseguidos.

De acordo com Berghman *et al.* (2006), uma empresa poderá “focar-se na satisfação de necessidades expressas pelo cliente” ou tornar-se numa empresa “orientada para o mercado proactivo, no qual se pretende dar resposta a necessidades ainda latentes” (Berghman *et al.*, 2006, p. 963). Ou seja, apesar de se conseguir mais facilmente dar uma resposta direccionada para as necessidades conscientes daquilo que o cliente pretende e, com isso satisfazê-lo comercialmente ao conseguir-se oferecer algo que este ainda não tem noção que precisa (necessidades latentes), possibilitar-se-á à empresa um crescimento mais sustentado e com maior inovação em produtos e serviços (Narver, Slater e MacLachlan, 2004). Segundo os mesmos autores, torna-se primordial ter conhecimento das necessidades expressas pelos clientes para posteriormente poder-se passar para o desenvolvimento de soluções a pedidos que ainda não foram feitos pelo mercado (necessidades latentes). Esta situação irá impulsionar ainda mais a competitividade já existente nos negócios que implicam a receptividade do cliente (Narver *et al.*, 2004).

Além disso, tal como Farrelly, Quester e Burton (2006) afirmam, é essencial que “os fornecedores de serviços sejam proactivos na antecipação de qualquer mudança nas expectativas de valor que ocorra nos clientes, de modo a assegurar a longevidade da relação” (Farrelly *et al.*, 2006, p. 1016). Isto é, se se conseguir entregar sempre ao cliente um serviço que este valoriza, com as adaptações necessárias percebidas ao longo do tempo, a ligação organização-cliente tornar-se-á mais forte e duradoura, possibilitando a tão procurada fidelização do cliente à empresa.

Com esse objectivo, a técnica alimentar deverá conseguir conjugar as suas *soft e hard skills* para permitir a sua adaptação aos casos específicos que cada cliente apresente. A partir do momento em que *soft e hard skills* funcionem em “equilíbrio”, passam-se a ter competências que são compostas por “conhecimento, capacidade e habilidade associados a um elevado desempenho no trabalho” (Barnes e Liao, 2012, p.889), que poderão ser desenvolvidas no intuito de alcançar os objectivos a que a empresa se propõe (Loo e Semeijn, 2004). Por esse motivo, dever-se-á ter em atenção a interdependência entre as competências individuais (*soft e hard*), que são definidas como “fazendo parte dos indivíduos e podendo ser características como o conhecimento, capacidades, habilidades, experiência e personalidade” (Cardy e Selvarajan, 2006, p.236) e as competências organizacionais, que são descritas pelos mesmos autores como “fazendo parte da organização e estando envolvidas em processos e estruturas que tendem a residir na organização, mesmo quando os indivíduos deixam de estar presentes” (Cardy *et al.*, 2006, p.236). Os dois tipos de competências deverão ser tidas em conta na decisão estratégica que os gestores pretendam seguir na manutenção da empresa no mercado competitivo.

Para manter essa competitividade é preciso garantir que a empresa possui as competências necessárias para uma relação forte e estável com o cliente. Esse facto é percebido por Isik, Arditi, Dikmen e Birgonul (2009), que afirmam que “a força das relações entre quem presta um serviço e o cliente, facilita as operações e ajuda a alcançar um melhor desempenho” (Isik *et al.*, 2009, p. 635). Esta afirmação credibiliza a importância do desenvolvimento e do aperfeiçoamento das competências dos colaboradores e da sua adaptação ao mercado cada vez mais exigente, principalmente numa situação em que não estejam presentes as que são consideradas imprescindíveis ao excelente funcionamento de uma organização. Para colmatar essa lacuna, será importante a existência de dedicação e, acima de tudo, predisposição por parte da técnica alimentar para desenvolver essas mesmas competências. Desse modo conseguir-se-á a progressão contínua do valor do colaborador, cujo objectivo se prende com a inovação e o crescimento global da empresa (Berghman, Matthyssens e Vandenbempt, 2006).

1.2. Competências *core*

Verifica-se que actualmente a competitividade entre as empresas já não se foca apenas em produtos ou serviços, mas nas competências *core* que são utilizadas para desenvolver ambos. Ou seja, uma competência só se torna *core* se trazer algum benefício para os clientes, até porque “se encontra fora da percepção do cliente. Este apenas exige os benefícios que surgem da existência (...)” dessa mesma competência *core* (Petts, 1997, p. 552).

Estas competências *core* tendem a ser ultrapassadas ao longo do tempo conforme as necessidades e a percepção dos clientes também muda. Por esse motivo deverá existir um foco na aprendizagem rápida e no desenvolvimento de novos conhecimentos dos recursos humanos das empresas para permitir o acompanhamento da evolução da “mente” do mercado e, desse modo, possibilitar a criação de valor para o cliente (Berghman *et al.*, 2006).

Torna-se assim importante que as empresas possuam recursos humanos com capacidades dinâmicas, ou seja, indivíduos que tenham conhecimentos e habilidade para pensar e elaborar métodos e ideias de negócio que acompanhem as mudanças e as necessidades do mercado e que, ao mesmo tempo, tragam valor para a empresa e para o cliente (Weerawardena e Mavondo, 2011).

1.3. Criar e desenvolver competências

Para garantir que uma empresa consegue dar resposta ao que um cliente pretende obter, seja um produto ou um serviço, poder-se-ão criar competências que não existem e/ou aperfeiçoar competências já presentes numa organização (Post, 1997). Para criá-las, as empresas deverão alcançar “mudanças qualitativas nos colaboradores e nas competências dos mesmos” (Post, 1997, p. 734). Isto é, as empresas deverão melhorar a qualidade dos recursos humanos que já existem para permitir que o cliente se aperceba dessas alterações e fique interessado em usufruir de um produto/serviço disponibilizado por uma organização.

Caso as competências consideradas necessárias para a disponibilização do produto/serviço já existam, há a possibilidade de serem aperfeiçoadas e para isso dever-se-ão “aplicar (as competências existentes) às oportunidades do mercado corrente ou de um novo mercado, de um modo que não sejam requeridas mudanças qualitativas nem nos colaboradores nem nas competências dos mesmos” (Post, 1997, p. 734). Nesta hipótese pretendem-se detectar lacunas que existam entre o que já há e

o que se pretende que a empresa passe a ter, trabalhando a partir das competências já existentes. Desta maneira conseguir-se-á desenvolver e melhorar determinada competência que “permita dar uma resposta adequada às necessidades dos clientes do novo mercado” (Danneels, 2007, p. 522).

1.4. A evolução dos mercados – vantagem competitiva

Berghman *et al.* (2006) afirmam que os mercados se vão tornando cada vez mais exigentes e, portanto, há que criar uma vantagem competitiva que permita que as empresas se mantenham a alcançar resultados positivos e a ter sucesso na área de negócio onde actuam. De acordo com a visão baseada nos recursos de uma empresa (“*resource-based view - RBV*”), possuir “conhecimentos, recursos ou competências únicas e difíceis de imitar” (Post, 1997, p. 733) impele as empresas na criação dessa mesma vantagem, pois leva a que se apresentem no mercado com algo diferente e singular que capta a atenção dos clientes e permite o seu reconhecimento no negócio em que pretendem crescer e evoluir.

Esta perspectiva *RBV*, segundo Golfetto e Gibbert (2006), “influencia a explicação da origem da vantagem competitiva (...) e enfatiza que as competências são factores internos altamente específicos que representam características valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis” (Golfetto *et al.*, 2006, p. 904). Compreende-se então que estas competências influenciam o desempenho dos colaboradores e os resultados observados numa organização e, conseqüentemente, a vantagem competitiva que é conseguida na área do negócio.

Feng, Sun e Zhang (2010), também defendem esta ideia, e referem que “a visão com base nos recursos de uma empresa pode ser usada como suporte das suas capacidades de modo a que esta alcance vantagem competitiva sustentada ao longo do tempo” (Feng *et al.*, 2010, p. 1386). Esta afirmação reforça o facto de ser importante desenvolver as competências já existentes e conseguir obter as que venham a revelar-se necessárias nas empresas, para não estagnarem no tempo e deixarem de ter valor para os consumidores, levando a uma redução da rentabilidade.

Segundo os mesmos autores, “os consumidores são vistos como uma nova fonte de vantagem competitiva” (Feng *et al.*, 2010, p.1385) pois possibilitam que a criação de serviços ou produtos pelas empresas seja feita de acordo com “as expectativas dos clientes e com as suas necessidades latentes” (Feng *et al.*, 2010, p.1385). Torna-se assim possível desenvolver ideias que apresentam uma elevada probabilidade de ter

sucesso, pois vão ao encontro do que é ou será procurado no mercado. Deste modo, ao ter conhecimento das competências que os clientes valorizam, a empresa terá mais facilidade em desenvolvê-las e poderá levá-las a um nível considerado excelente, possibilitando um crescimento sustentável e criando vantagem competitiva no mercado (Berghman *et al.*, 2006).

Isik *et al.* (2009), concordam e declaram que “a capacidade de pesquisa, de desenvolvimento e de inovação de uma empresa tem um impacto positivo na sua vantagem competitiva, pois constitui a ligação entre a organização e o ambiente dinâmico das indústrias” (Isik *et al.*, 2009, p. 630). Esta situação permite que as empresas consigam acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado e dar uma resposta sustentada às suas novas exigências e necessidades dado que, como Lokshin, Gils e Bauer (2009) afirmam, “a inovação é um importante mecanismo através do qual as organizações modificam e estabelecem competências que são fundamentais para se manterem competitivos no ambiente de negócios que tão rapidamente se altera” (Lokshin *et al.*, 2009, p. 137).

Em 2012, Bolívar-Ramos, García-Morales e García-Sánchez voltam a reforçar as ideias de Isik *et al.* (2009) e de Lokshin *et al.* (2009), dizendo que “a inovação deve ser conduzida pela capacidade de explorar competências organizacionais, tecnologias e conhecimento, de modo a estimular a vantagem competitiva” (Bolívar-Ramos *et al.*, 2012, p. 332). Conseguem-se assim um entendimento mais profundo da grande importância de uma organização possuir as competências certas para actuar no mercado.

1.5. Competências *core* e vantagem competitiva

Os autores Jeffrey e Brunton (2010) consideram que a vantagem competitiva que uma organização consegue alcançar no mercado está invariavelmente dependente da presença de determinadas competências específicas previamente definidas em diferentes áreas de trabalho. É por isso necessário compreender a influência que essas mesmas competências têm nas organizações. De acordo com os mesmos autores, se uma organização tem noção das competências que os seus colaboradores necessitam possuir para o seu bom funcionamento, terá mais bases e, conseqüentemente, maior facilidade em lidar com situações como “recrutamento, formação, planeamento do desenvolvimento individual e de equipa” (Jeffrey e Brunton, 2010, p. 202). Terá também uma noção mais estruturada de quais os pontos a ter em conta aquando a

avaliação de desempenho feita aos colaboradores e saberá em que competências se deverá focar e que estratégia utilizar de modo a conseguir “melhorar o desempenho desses mesmos colaboradores no local de trabalho”(Jeffrey e Brunton, 2010, p. 202).

Ao longo do tempo tem-se tornado cada vez mais importante investir no desenvolvimento das competências que influenciam positivamente a vantagem competitiva das organizações (Barnes e Liao, 2012). Os colaboradores de uma organização englobam nas suas competências parte importante das características que uma empresa revela no negócio em que actua pois, de acordo com Barnes e Liao (2012), “(...) os colaboradores têm que possuir competências que sejam aplicadas sob a forma de comportamentos, os quais levam a uma obtenção de produto que colmata em resultados” (Barnes *et al.*, 2012, p. 889). Esses resultados tornam-se a parte visível dos recursos que a empresa possui.

Esse facto permite perceber que a díade competência *core*/vantagem competitiva estará sempre relacionada, pois com o passar do tempo e com as mudanças que ocorrem nos negócios, as empresas tendem a adaptar as competências que possuem ao que é exigido pelo mercado, de modo a garantir a sua vantagem competitiva. É possível, dessa maneira, compreender a influência que as competências têm na gestão de uma organização.

Quélin (2000) afirma que “no passado, as empresas costumavam focar as suas energias na adaptação aos seus ambientes (de mercado)” mas, “hoje em dia, essas mesmas empresas procuram arduamente o desenvolvimento de um conjunto de competências que seja bem coordenado com a sua estratégia” (Quélin, 2000, p. 477). Ter conhecimento dessas competências *core* e saber como conjugá-las irá permitir aos gestores das empresas criar uma estratégia organizacional mais sustentada e com reduzida probabilidade de réplica por parte da concorrência (Barnes *et al.*, 2012), permitindo que a vantagem competitiva continue a existir.

Com esse objectivo e para que os gestores tenham mais facilidade em moldar as competências dos colaboradores no sentido do que se pretende estrategicamente para a empresa, será importante estabelecer uma “mente preparada para reagir à mudança” (Barnes *et al.*, 2012, p.895). A partir do momento em que estes consigam interiorizar essas mudanças, também conseguirão adaptar-se rapidamente às alterações que ocorram e reagir do modo mais adequado a cada caso (Barnes *et al.*, 2012).

Ao garantirem a presença de colaboradores com as competências fulcrais para o desenvolvimento das actividades a que se dedica uma organização, os gestores de

cada empresa poderão tomar “decisões estratégicas que desenvolvam, integrem e utilizem essas mesmas competências para alcançar vantagem competitiva no mercado” (King e Zeithaml, 2001, p. 77). De acordo com os mesmos autores, no caso de os gestores terem dificuldade em reconhecer quais as competências que são realmente importantes para a organização em que operam, poderá ocorrer um “bloqueio que levará à perda da capacidade da empresa competir no mercado” (King *et al.*, 2001, p.76). Para que tal situação não aconteça, torna-se imprescindível recorrer à perspectiva que tem em conta os recursos humanos da empresa (*RBI*). Dado que esta visão “reconhece o conhecimento como um recurso chave intangível que impulsiona a vantagem competitiva e o desempenho superior de uma empresa” (King *et al.*, 2001, p.77), permite aos gestores ter uma base de procura para as competências que irão elevar o potencial dos seus colaboradores e da organização que estão a gerir. Assim, ao garantir que conseguem competir no mercado com as competências certas para o negócio em que a organização se encontra, conseguirão estabelecer uma competitividade que lhes garante um lugar de relevo na indústria que desenvolvem.

Um dos vários estudos que influenciou este projecto decorreu no ano de 1997, quando Petts se propôs a responder à questão “Como pode uma empresa estabelecer um fluxo evolutivo de competências que sirvam de base para capacidades *core* futuras?” (Petts, 1997, p. 554). Para tal, baseou-se num estudo teórico, afirmando que “desenvolver uma competência rapidamente (...) não é algo fácil para colocar em prática” (Petts, 1997, p. 554). Por esse motivo, e por achar que “as competências *core* futuras são difíceis de prever” (Petts, 1997, p. 554), o autor considerou que as empresas devem continuar a tentar melhorar as competências que possuem até conseguirem dar resposta às necessidades do mercado e, desse modo, criarem vantagem competitiva.

Já no ano de 2006, Berghman *et al.* quiseram explorar um pouco mais a temática e propuseram-se estudar “quais as competências que os fornecedores de serviços necessitam de desenvolver no intuito de conseguirem continuar a ser capazes de criar valor para o consumidor” (Berghman *et al.*, 2010, p. 961). Conseguiram fazê-lo através de questões colocadas aos responsáveis das estratégias de marketing de algumas organizações e chegaram à conclusão que é importante existir um equilíbrio entre o que impulsiona à inovação e entre o que dá estabilidade à empresa. Concluíram também que “as empresas devem ser estruturadas de maneira a conseguir

absorver conhecimento rapidamente e a criar valor para o consumidor, ao mesmo tempo que exploram as boas práticas já existentes na organização” (Berghman *et al.*, 2010, p. 971).

Outra pesquisa desenvolvida em 2010 foi feita por Feng *et al.*, que quiseram compreender se o envolvimento dos consumidores no desenvolvimento de produtos e/ou processos teria um impacto positivo no serviço prestado ao cliente. Perceberam que a influência dos consumidores (além de outras influências externas) aumentava a vantagem competitiva das empresas, mesmo em situações de alterações económicas no mercado (Feng *et al.*, 2010, p. 1392), o que mostrou a grande importância que os clientes têm na manutenção dessa mesma vantagem.

Passados dois anos, em 2012, Ryan, Spencer e Bernhard desenvolveram outro estudo com o objectivo de perceber se as competências individuais dos líderes de algumas empresas (pré-escolhidas pelos autores) influenciavam a capacidade de gerar lucros e se seriam válidas em ambientes culturais diferentes. Concluíram que “um conjunto das competências estudadas nos líderes das empresas foi identificado como sendo influenciador do aumento dos lucros em culturas diferentes”(Ryan *et al.*, 2012, p. 90). Tal situação demonstra que, tal como Cardy *et al.* afirmaram em 2006, as competências individuais encontram-se directamente relacionadas com as competências organizacionais, tendo grande influência no sucesso de uma empresa.

1.6. Competências na prestação de serviços

Este projecto procura saber, de entre um conjunto de competências pré-definidas de uma técnica alimentar, quais as que são mais importantes/valorizadas pelos clientes da empresa em estudo. Esta situação irá permitir uma melhoria/evolução dessas mesmas competências, levando a que o serviço prestado tenha mais qualidade e possa conseguir atingir a excelência e possibilitar o ganho de vantagem competitiva no mercado da nutrição/dietética.

É, por esse motivo, importante compreender que competências levam a que um cliente opte por determinada equipa de prestação de serviços. Nesse âmbito, no ano 2000, Allred e Addams desenvolveram uma pesquisa na qual pretendiam compreender quais as expectativas dos clientes relativamente à qualidade de uma prestação de serviços. Desenvolveram um questionário direccionado para um número de clientes representativo da população e aperceberam-se que a opinião dos clientes era bastante diferente daquilo que os prestadores de serviços tinham noção que seria

importante. Ou seja, as expectativas dos clientes não eram correspondentes à percepção de qualidade de serviço e de retenção de clientes que as empresas e as suas equipas tinham (Allred e Addams, 2000). Segundo Allred *et al.* (2000), este estudo veio confirmar o que outros já haviam revelado: que existe um conjunto de características base que influenciam a qualidade de um serviço prestado e ao qual os clientes dão muita importância aquando da decisão de escolherem determinada empresa como prestadora de serviços (Allred *et al.*, 2000).

Para melhorar a qualidade desses serviços e mais facilmente reter um cliente, Allred *et al.* (2000) afirmam que se deve ter em conta a presença das seguintes características nas equipas de uma organização: “confiança (desempenho consistente e confiável), receptividade (dispostos a fazer, empregados capazes e com um atitude agradável e bem disposta), capacidade (presença de *skills* e conhecimento), acessibilidade (facilidade no contacto, empatia e eficiência) e comunicação (clareza no discurso, interesse e bom ouvinte)” (Allred *et al.*, 2000, p.56-57).

Algumas das associações verificadas com as competências que vão ser estudadas estão resumidas na Tabela I. Allred *et al.* (2000) mostraram a importância que as características descritas nessa mesma tabela (Tabela I) têm nos indivíduos que executam funções de contacto com o público. Com base nisso, desenvolveu-se este projecto com a pretensão de estudar 20 competências (descritas no próximo capítulo) que são consideradas de relevância para a função de técnica alimentar por parte da organização e perceber se correspondem às expectativas dos clientes. Esta correspondência, segundo Sheth e Mittal (1996), é considerada extremamente relevante por muitos autores na área do marketing, que afirmam que “para atingir o ponto de satisfação do cliente, as empresas deverão corresponder ou exceder as expectativas do mesmo” (Sheth e Mittal, 1996, p. 137).

Tabela I - Associação de determinantes de um serviço de qualidade com as competências a serem estudadas

| Determinantes de um serviço de qualidade (Allred <i>et al.</i> , 2000) | Definição (Allred <i>et al.</i> , 2000) | Competência associada no estudo a ser realizado |
|--|---|--|
| Confiança | “Desempenho consistente e confiável” | Desenvolta; Responsável |
| Receptividade | “Dispostos a fazer, empregados capazes e com um atitude agradável e bem disposta” | Simpática; Prestável; Vontade de trabalhar; Bem disposta |
| Capacidade | “Presença de <i>skills</i> e conhecimento” | Conhecimentos técnicos |
| Acessibilidade | “Facilidade no contacto, empatia e eficiência” | Empatia; Atenciosa; Eficiência |
| Comunicação | “Clareza no discurso, interesse e bom ouvinte” | Boa ouvinte; Interessada; Clareza no discurso |

Neste âmbito, torna-se importante referir “um tipo de inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar as próprias emoções e as de outros, de discriminá-las e de usar essa informação para guiar os pensamentos e as acções de outrém” (Mayer e Salovey, 1993, p.433), que é a chamada inteligência emocional. Este tipo de inteligência pode verificar-se em comportamentos na área comercial e engloba cinco dimensões (empatia, percepção das emoções de outros, auto-consciência, auto-controlo e auto-motivação) que, não sendo inatas, poderão ser aprendidas e treinadas, possibilitando uma evolução do comportamento de um indivíduo (Deeter-Schmelz e Sojka, 2003, p.213). Percebe-se assim que uma organização que invista no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores conseguirá mais facilmente ter “elementos de poder que a ajudam a diferenciar-se no mercado de diversas formas de modo a ganhar vantagem competitiva e a disponibilizar valor aos clientes” (Judd, 2003, p.1302). Além disso, segundo Allred *et al.* (2000), todos estes pontos se revelam importantes no momento de decidir como prestar um serviço de excelência a um cliente, pois se este ficar satisfeito com um produto/serviço mais facilmente se fideliza à organização que o produz/presta e a probabilidade de sucesso dessa mesma organização, conseqüentemente, irá aumentar.

Os trabalhos anteriormente referidos permitem perceber que o facto de os indivíduos de uma equipa possuírem e/ou desenvolverem competências específicas para participarem num projecto, eleva a probabilidade de os resultados serem bem

sucedidos e os objectivos alcançados (Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder e Omta, 2010). Posto isto, compreende-se a importância da existência de competências pró-activas numa empresa, ou seja, antes de um cliente saber que valoriza certa competência, a organização já deverá ter criado e/ou desenvolvido competências que permitam dar resposta à exigência feita pelo cliente assim que esta surja (Chatenier *et al.*, 2010). Desta forma criam-se as competências que são o “coração” da empresa e que devem ser desenvolvidas e melhoradas com o intuito de garantir vantagem competitiva no mercado. Uma empresa conseguirá manter essa mesma vantagem se acompanhar a evolução do mercado e se conseguir inovar as competências que possui, dificultando a imitação por parte da concorrência. Já as organizações que se focam na prestação de serviços deverão, além do já referido, possuir características específicas para o atendimento ao público. Essas características vão permitir prestar um bom serviço e mais facilmente fidelizar um cliente.

Nesse sentido e com o objectivo de perceber quais as competências que uma técnica alimentar da empresa Naturhouse necessita de possuir para fidelizar um cliente, foi desenvolvido o projecto que se encontra descrito no capítulo seguinte.

2. Metodologia

A empresa em estudo possui várias lojas sob sistema de *franchising* em todo o país, focando-se este trabalho apenas nas 8 lojas próprias (“casa-mãe”) localizadas na grande Lisboa. A opinião dos clientes destas lojas foi estudada com o intuito de responder à questão colocada inicialmente “Que competências o cliente mais valoriza no acompanhamento que lhe é feito?”. Foi, para isso, utilizado o método de estudo de caso por permitir uma investigação mais pormenorizada de um tema através da análise de dados obtidos num grupo relevante, com um número de participantes limitado (Zainal, 2007). Outro dos motivos foi o facto de, segundo Harling (2007), este tipo de estudo permitir que a investigação de um determinado assunto seja feita dentro do seu ambiente natural. Além disso, de acordo com Davies e Beaumont (2007), um estudo de caso baseia-se na análise de um grupo de pessoas de maneira a possibilitar projecção das conclusões alcançadas para um grupo mais alargado, que é o que se pretende neste projecto.

O projecto baseou-se na utilização de questionários por ser “um método sistemático de recolha de informações a um grupo de indivíduos que fazem parte da população que representam” (Groves, Jr., Couper, Lepkowski, Singer e Tourangeau, 2009, p.2) e assim permitirem adquirir os dados necessários à elaboração do projecto de modo mais acessível.

Para poder proceder a melhorias no questionário pensado no início do estudo, foram distribuídos 17 exemplares como pré-teste fora da população alvo. Após comentários e indicações pertinentes feitos aos mesmos, foi desenvolvido o questionário final (Anexo 1). Este foi entregue aos clientes das 8 lojas próprias da empresa em estudo entre 15 de Outubro e 16 de Novembro de 2012 e recolhidos após o seu preenchimento, tendo perfeito um total de 187 questionários. Os dados foram obtidos através de questionários aos clientes, na Empresa Kiluva Portuguesa, Lda., com conhecimento e aprovação do Director de Franchising, Sr. Albino Silva.

Algumas variáveis estudadas foram codificadas, como é o caso das lojas que foram identificadas de 1 a 8 (Oeiras, Telheiras, Morais Soares, Campo de Ourique, Benfica, Montijo, Moscavide e Avenida do Brasil), das profissões que foram codificadas por ordem alfabética (Anexo 2) e das habilitações académicas que foram codificadas por duração (em anos) dos estudos (Anexo 4). Foi utilizada a escala de *Likert* (Malhotra e Peterson, 2006) na execução do questionário, tendo sido adaptada ao tipo de questões

colocadas aos clientes. A escala desenvolvida para este estudo apresenta 5 níveis, variando entre 1 e 5, correspondendo a nada importante e extremamente importante, respectivamente. Entre estes valores surge o pouco importante, o importante e o muito importante (2, 3 e 4). As linhas que não obtiveram avaliação por parte dos clientes foram consideradas respostas nulas, sendo, do mesmo modo, consideradas na análise estatística.

As competências a serem avaliadas no questionário foram escolhidas com base no que foi transmitido pela empresa relativamente ao que se procura aquando do recrutamento de novas técnicas alimentares. Além da lista de competências colocada no questionário adicionou-se também a definição de cada uma delas para que todos os clientes fizessem a mesma interpretação e a margem de erro nos resultados fosse reduzida: Empática (capacidade de se identificar com outra pessoa), Simpática (capacidade de ser amável com outrem), Proactiva (capacidade de tomar iniciativa), Motivadora (capacidade de servir de impulso interno que leva à acção), Optimista (capacidade de encarar as coisas pelo lado positivo), Prestável (disposição para ajudar os outros), Paciente (capacidade de esperar tranquilamente), Responsável (capacidade de responder pelas próprias acções), Boa ouvinte (capacidade de ouvir com atenção), Vontade de trabalhar (capacidade de exercer a profissão com agrado), Suporte emocional (capacidade de apoiar as emoções demonstradas), Interessada (capacidade de revelar atenção espontânea e natural), Atenciosa (capacidade de revelar cuidados com outrem), Desenvolta (capacidade de demonstrar facilidade nas suas acções), Clareza no discurso (capacidade de revelar transparência no texto falado), Bem disposta (capacidade de revelar boa disposição), Eficiente (capacidade de realizar com competência e rapidez o trabalho de que está encarregue), Conversação interessante e apelativa (capacidade de manter conversa atractiva), Manutenção de ambiente estimulador (capacidade de manter um ambiente que incentiva a obter resultados) e Conhecimentos técnicos (revela formação que permite exercer a função).

3. Análise e Discussão de Resultados

Os resultados alcançados no questionário feito nas lojas foram obtidos com base nas médias das competências entre cada loja e na interpretação das correlações entre as variáveis com grau de significância mais elevado.

Nas respostas ao questionário, os clientes puderam avaliar as competências entre o grau 1 (nada importante) e o grau 5 (extremamente importante).

Tendo por base a opinião média dos clientes relativamente a cada competência, consideraram-se as pontuações dadas e procedeu-se à observação dos resultados finais em cada loja (Tabela II).

Tabela II - Valor médio da avaliação feita pelos clientes a cada competência estudada

| Competências | Loja Oeiras | | Loja Telheiras | | Loja Morais Soares | | Loja Campo de Ourique | | Loja Benfica | | Loja Montijo | | Loja Moscavide | | Loja Av. do Brasil | |
|--------------------------------------|-------------|-------|----------------|-------|--------------------|-------|-----------------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|--------------------|-------|
| | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média |
| Empática | 47 | 3.96 | 13 | 3.23 | 21 | 3.86 | 12 | 3.83 | 22 | 3.27 | 30 | 3.63 | 28 | 3.43 | 14 | 4.00 |
| Simpática | 47 | 4.13 | 13 | 3.46 | 21 | 4.19 | 12 | 3.83 | 22 | 3.95 | 30 | 4.43 | 28 | 4.21 | 14 | 4.36 |
| Proactiva | 47 | 4.21 | 13 | 3.15 | 21 | 3.67 | 12 | 4.00 | 22 | 3.41 | 30 | 3.67 | 28 | 3.57 | 14 | 4.36 |
| Motivadora | 47 | 4.38 | 13 | 3.85 | 21 | 4.14 | 12 | 4.33 | 22 | 4.32 | 30 | 4.43 | 28 | 4.00 | 14 | 4.36 |
| Optimista | 47 | 4.30 | 13 | 3.23 | 21 | 3.62 | 12 | 3.92 | 22 | 4.05 | 30 | 4.23 | 28 | 4.07 | 14 | 4.36 |
| Prestável | 47 | 4.21 | 13 | 3.69 | 21 | 3.90 | 12 | 3.83 | 22 | 3.95 | 30 | 4.50 | 28 | 4.25 | 14 | 4.29 |
| Paciente | 47 | 4.11 | 13 | 2.92 | 21 | 3.52 | 12 | 3.33 | 22 | 3.55 | 30 | 4.07 | 28 | 3.96 | 14 | 4.07 |
| Responsável | 47 | 4.64 | 13 | 3.85 | 21 | 4.05 | 12 | 4.25 | 22 | 3.82 | 30 | 4.43 | 28 | 4.18 | 14 | 4.36 |
| Boa ouvinte | 47 | 4.13 | 13 | 3.38 | 21 | 4.00 | 12 | 4.00 | 22 | 3.95 | 30 | 4.33 | 28 | 4.11 | 14 | 4.50 |
| Vontade de trabalhar | 47 | 4.55 | 13 | 3.46 | 21 | 4.10 | 12 | 4.00 | 22 | 3.64 | 30 | 4.53 | 28 | 4.32 | 14 | 4.29 |
| Suporte emocional | 47 | 4.26 | 13 | 3.46 | 21 | 3.76 | 12 | 3.67 | 22 | 3.50 | 30 | 4.07 | 28 | 4.14 | 14 | 4.29 |
| Interessada | 47 | 4.34 | 13 | 3.77 | 21 | 3.81 | 12 | 3.83 | 22 | 3.86 | 30 | 4.23 | 28 | 4.00 | 14 | 4.00 |
| Atenciosa | 47 | 3.96 | 13 | 3.62 | 21 | 3.86 | 12 | 3.67 | 22 | 3.82 | 30 | 4.57 | 28 | 4.25 | 14 | 4.36 |
| Desenvolta | 47 | 4.09 | 13 | 3.31 | 21 | 3.86 | 12 | 3.25 | 22 | 3.64 | 30 | 4.27 | 28 | 4.07 | 14 | 4.14 |
| Clareza no discurso | 47 | 4.43 | 13 | 3.54 | 21 | 3.86 | 12 | 4.17 | 22 | 4.05 | 30 | 4.60 | 28 | 4.21 | 14 | 4.43 |
| Bem disposta | 47 | 4.26 | 13 | 3.54 | 21 | 3.71 | 12 | 3.83 | 22 | 3.64 | 30 | 4.50 | 28 | 4.21 | 14 | 4.00 |
| Eficiente | 47 | 4.45 | 13 | 3.69 | 21 | 3.95 | 12 | 3.92 | 22 | 4.27 | 30 | 4.60 | 28 | 4.29 | 14 | 4.14 |
| Conversação interessante e apelativa | 47 | 4.06 | 13 | 3.08 | 21 | 3.67 | 12 | 3.67 | 22 | 3.91 | 30 | 4.37 | 28 | 3.96 | 14 | 3.79 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 47 | 4.28 | 13 | 3.54 | 21 | 4.10 | 12 | 4.00 | 22 | 3.77 | 30 | 4.43 | 28 | 4.21 | 14 | 4.21 |
| Conhecimentos técnicos | 47 | 4.55 | 13 | 4.46 | 21 | 4.43 | 12 | 4.33 | 22 | 4.32 | 30 | 4.83 | 28 | 4.36 | 14 | 4.43 |

*Verde = valores mais altos

*Amarelo = valores mais baixos

Tabela III – Avaliação média das 20 competências obtida nos 187 questionários das 8 lojas

| Competência | n | Média | Desvio Padrão | Erro padrão da média |
|--------------------------------------|-----|-------|---------------|----------------------|
| Empática | 187 | 3,68 | 1,023 | 0,075 |
| Simpática | 187 | 4,13 | 0,877 | 0,064 |
| Proactiva | 187 | 3,80 | 1,169 | 0,086 |
| Motivadora | 187 | 4,26 | 0,848 | 0,062 |
| Optimista | 187 | 4,05 | 0,926 | 0,068 |
| Prestável | 187 | 4,14 | 0,931 | 0,068 |
| Paciente | 187 | 3,81 | 1,113 | 0,081 |
| Responsável | 187 | 4,27 | 0,925 | 0,068 |
| Boa ouvinte | 187 | 4,09 | 1,036 | 0,076 |
| Vontade de trabalhar | 187 | 4,22 | 0,991 | 0,072 |
| Suporte emocional | 187 | 3,97 | 0,964 | 0,070 |
| Interessada | 187 | 4,06 | 0,881 | 0,064 |
| Atenciosa | 187 | 4,06 | 1,022 | 0,075 |
| Desenvolta | 187 | 3,93 | 0,910 | 0,067 |
| Clareza no discurso | 187 | 4,24 | 0,866 | 0,063 |
| Bem disposta | 187 | 4,06 | 0,974 | 0,071 |
| Eficiente | 187 | 4,26 | 1,006 | 0,074 |
| Conversação interessante e apelativa | 187 | 3,92 | 0,909 | 0,066 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 187 | 4,14 | 0,911 | 0,067 |
| Conhecimentos técnicos | 187 | 4,50 | 0,785 | 0,057 |

Com uma população total de 47 indivíduos a responderem ao questionário na loja de Oeiras (Anexo 7), observou-se que a competência considerada mais importante pelos clientes da mesma é a responsabilidade que a técnica apresenta, seguida dos conhecimentos técnicos ao mesmo nível que a vontade de trabalhar, com um desvio padrão de 0,529, 0,717 e 0,829, respectivamente. Quanto à que menos importância tem para os clientes, aponta-se a empatia e a atenção prestada, com desvios padrão de 0,908 na primeira e de 1,334 na segunda.

A loja de Telheiras (Anexo 8) apresentou 13 questionários respondidos, tendo os clientes avaliado como competência mais importante os conhecimentos técnicos, seguido da prestabilidade e da eficiência, com um desvio padrão inferior à unidade, nos dois primeiros casos e superior à unidade no último. Como menos importantes foram apontadas a paciência da técnica e a conversação interessante e apelativa, revelando um desvio padrão de 1,256 e de 0,954, respectivamente.

A loja da Moraes Soares (Anexo 9), com uma população de 21 clientes, apresentou por parte dos mesmos um grau de importância elevado para os conhecimentos técnicos e para a simpatia, tendo nestes casos revelado desvios padrão próximos de 1. As competências consideradas menos importantes foram a paciência com um desvio padrão de 1,209 e o otimismo, com um desvio padrão de 1,465.

Com 12 clientes a responderem ao questionário na loja de Campo de Ourique (Anexo 10), obteve-se uma avaliação com um grau de importância elevado para as competências de motivação e de conhecimentos técnicos, tendo a segunda apresentado um desvio padrão ligeiramente superior à primeira, mas ainda assim, inferior a 1. Como menos importantes estão avaliadas as competências de desenvoltura e a paciência.

Um total de 22 clientes participaram na resposta ao questionário na loja de Benfica (Anexo 11) e avaliaram as competências conhecimentos técnicos e motivação como sendo as mais importantes. Como menos importantes encontram-se a empatia e a proactividade, com um desvio padrão de 1,316 e de 1,333, respectivamente.

Em 30 questionários respondidos na loja de Montijo (Anexo 12), obtiveram-se valores considerados de elevada importância para a competência conhecimentos técnicos, para a competência eficiência e para a competência clareza no discurso. Consideradas menos importantes pelos clientes, está a competência empatia e a competência de proactividade. Das competências referidas, apenas esta última apresenta um desvio padrão superior à unidade.

Os 28 clientes da loja de Moscavide (Anexo 13) consideraram que, na sua opinião, os conhecimentos técnicos e a vontade de trabalhar se apresentam como sendo as competências mais importantes. Como menos importantes encontram-se a empatia e a proactividade, com desvios padrão de 0,997 e de 1,260, respectivamente.

Na loja da Avenida do Brasil (Anexo 14), os 14 clientes que deram resposta ao questionário consideraram que a competência de boa ouvinte (desvio padrão 0,650), clareza no discurso (desvio padrão 0,646) e conhecimentos técnicos (desvio padrão 0,756) estão no topo da importância. Com a avaliação mais baixa encontra-se a competência de conversação interessante e apelativa, sendo considerada a menos importante para os clientes inquiridos, com um desvio padrão de 0,802.

Reverendo as médias obtidas para as 20 competências dos 187 questionários (Tabela III), depreende-se que a competência mais valorizada pelos clientes é o conhecimento técnico. Em seguida surge a responsabilidade que a técnica apresenta nas suas acções e, com uma avaliação média muito próxima, surgem a capacidade de motivação e a eficiência. A clareza no discurso e a vontade de trabalhar, apesar de surgirem com valores um pouco inferiores ao das competências anteriormente referidas, também se encontram acima dos 4,20, o que, segundo a escala de avaliação utilizada no questionário (1 a 5), se apresenta no grau considerado muito importante.

Estes resultados vêm reforçar a pesquisa feita por Allred *et al.* em 2000, dado que estes autores também chegaram à conclusão que as competências mais importantes numa organização são a presença de conhecimento, o desempenho consistente e confiável, a facilidade no contacto, a empatia e a eficiência, a clareza no discurso e a disposição e a capacidade de realizar uma função.

Neste sentido, e apesar de no estudo feito serem as competências técnicas a surgirem com uma valorização mais elevada por parte dos clientes, torna-se também importante desenvolver a ligação emocional com o cliente, pois de acordo com Zhang, Zuo e Zillante (2012), “as competências emocionais podem conduzir a um desempenho superior dos indivíduos pois as interacções interpessoais são requeridas/necessárias na maior parte dos contextos organizacionais para alcançar objectivos” (Zhang *et al.*, 2012, p. 2).

Nesse sentido, seria importante a empresa desenvolver oportunidades de formação e incentivar as técnicas alimentares na busca de novas informações e conhecimentos na área de trabalho (Nutrição e Dietética). Desse modo, a constante actualização dos conhecimentos técnicos iria possibilitar o desenvolvimento pessoal e profissional da técnica, levando a um ganho de confiança e auto-estima da mesma, que acabarão por ser detectados pelo cliente e que poderá levá-lo a confiar ainda mais no acompanhamento que lhe é feito.

Esta aposta no desenvolver do saber das técnicas, tornar-se-ia uma mais valia a longo-prazo, dado que essa competência iria ganhar consistência e transformar-se num ponto fulcral para a decisão do cliente na escolha do local onde fará o seu acompanhamento dietético. Tal situação vai ao encontro do já referido por Jeffrey *et al.* (2010), que defendem que há competências imprescindíveis de existir numa organização de modo a que esta alcance vantagem competitiva. Para consegui-la e

para que as técnicas alimentares consigam desenvolver e melhorar as suas competências de acordo com o que se pretende alcançar na empresa, será importante que “a gestão de topo estimule a criação de uma organização com uma cultura de aprendizagem” (Bolívar-Ramos, García-Morales e García-Sánchez, 2012, p.333). Ou seja, é necessário que exista uma mente aberta que possibilite a aquisição de novos conhecimentos e novos comportamentos adaptados a cada nova realidade de mercado que surja no tempo.

Em 1997, Post já havia afirmado que as empresas devem alcançar “mudanças qualitativas nos colaboradores e nas competências dos mesmos” de modo a que a empresa passe a possuir as competências que os clientes valorizam (Post, 1997, p.734).

Com estas mudanças conseguir-se-á mais adequadamente dar resposta ao que o cliente procura e, conseqüentemente, a sua fidelização também se tornará mais fácil de alcançar. Isto porque, de acordo com Bolívar-Ramos *et al.* (2012), “só se torna possível antecipar e entender as necessidades dos clientes através de uma aprendizagem organizacional” (Bolívar-Ramos *et al.* 2012, p.340). Além disso, os mesmos autores reforçam a ideia de que a aprendizagem que é necessária irá “facilitar a introdução de novos produtos e serviços, o estabelecimento de novos mercados e tecnologias e a capacidade da empresa se adaptar e mudar de modo a dar resposta às exigências de um novo mercado” (Bolívar-Ramos *et al.* 2012, p.339).

Apesar do desenvolvimento das competências ser um ponto extremamente importante no funcionamento de uma organização, se todos os outros factores organizacionais como “a estrutura da empresa, os processos a serem efectuados e os papéis de cada colaborador” (Tyagi e Sawhney, 2010, p. 94) não estiverem bem estipulados, os efeitos no desempenho da empresa não serão significativos (Tyagi *et al.*, 2010). Nesse sentido, sempre que exista formação dos colaboradores, é importante garantir que a estrutura e a gestão da empresa estão concordantes com o conteúdo que é transmitido e com o que se pretende atingir no mercado.

Para saber quais os graus relacionais mais significantes para o estudo em questão e verificar a significância entre as variáveis, foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson que “mede a dependência linear entre duas variáveis aleatórias” (Lena e Margara, 2010, p. 679). Desse modo e após o cálculo das correlações entre as

variáveis (Anexo 5 e 6), verifica-se que as mais significativas se revelam entre as competências e a idade e localização das lojas, pois são as que apresentam valores mais “intensos”.

Ao interpretar os valores, é possível perceber que quanto mais elevada a idade de um cliente, mais este valoriza o interesse e a atenção que lhe é prestado. Contrastando esta opinião, encontram-se a empatia e o optimismo, que surgem como mais importantes para a população mais jovem.

De acordo com os resultados obtidos, pode afirmar-se também que os clientes apresentam opiniões diferentes conforme a localização da loja onde são acompanhados, estando a maior influência presente na valorização dada à competência atenciosa e à competência simpatia.

Tabela IV - Resumo das 6 competências mais valorizadas verificadas nas 8 lojas em estudo

| Competências | Loja Oeiras | | Loja Telheiras | | Loja Morais Soares | | Loja Campo de Ourique | | Loja Benfica | | Loja Montijo | | Loja Moscavide | | Loja Av. Do Brasil | |
|------------------------|-------------|-------|----------------|-------|--------------------|-------|-----------------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|--------------------|-------|
| | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média | n | Média |
| Motivadora | 47 | 4.38 | 13 | 3.85 | 21 | 4.14 | 12 | 4.33 | 22 | 4.32 | 30 | 4.43 | 28 | 4.00 | 14 | 4.36 |
| Responsável | 47 | 4.64 | 13 | 3.85 | 21 | 4.05 | 12 | 4.25 | 22 | 3.82 | 30 | 4.43 | 28 | 4.18 | 14 | 4.36 |
| Vontade de trabalhar | 47 | 4.55 | 13 | 3.46 | 21 | 4.10 | 12 | 4.00 | 22 | 3.64 | 30 | 4.53 | 28 | 4.32 | 14 | 4.29 |
| Clareza no discurso | 47 | 4.43 | 13 | 3.54 | 21 | 3.86 | 12 | 4.17 | 22 | 4.05 | 30 | 4.60 | 28 | 4.21 | 14 | 4.43 |
| Eficiente | 47 | 4.45 | 13 | 3.69 | 21 | 3.95 | 12 | 3.92 | 22 | 4.27 | 30 | 4.60 | 28 | 4.29 | 14 | 4.14 |
| Conhecimentos técnicos | 47 | 4.55 | 13 | 4.46 | 21 | 4.43 | 12 | 4.33 | 22 | 4.32 | 30 | 4.83 | 28 | 4.36 | 14 | 4.43 |

Legenda: valores mais elevados

Após ter-se verificado quais as competências mais valorizadas pelos clientes nos 187 questionários (conhecimentos técnicos, responsabilidade, motivação, eficiência, clareza no discurso e vontade de trabalhar) tentou perceber-se, loja a loja, qual a que obteve uma valorização mais elevada nessas mesmas competências. O objectivo desta análise prendeu-se com a necessidade de encontrar a loja que está a funcionar com o perfil de exigência dos clientes para, a partir da mesma, criar um padrão que vá de encontro às expectativas dos clientes. Desse modo passaria a existir uma loja *benchmark* que serviria de exemplo para todas as outras melhorarem o seu serviço ao cliente. Perante os valores observados pode dizer-se que a loja do Montijo seria a escolha para funcionar como *benchmark*, logo seguida pela loja de Oeiras, a apresentar valores muito próximos.

4. Conclusão

Com este trabalho, foi possível responder à questão colocada inicialmente: Que competências o cliente mais valoriza no acompanhamento que lhe é feito?

Concluiu-se que os clientes dão extrema importância aos conhecimentos técnicos que a técnica alimentar que os acompanha possui, juntamente com a responsabilidade que esta tem no assessoramento que presta ao cliente. Com valores muito próximos surgem a motivação, a eficiência, a clareza no discurso e a vontade de trabalhar.

Será então importante incidir na criação e/ou desenvolvimento dessas mesmas competências para que mais facilmente o cliente fique satisfeito com o serviço prestado.

Ao nível da gestão na tomada de decisões na empresa, considera-se que utilizar como base os resultados obtidos no trabalho desenvolvido no recrutamento de técnicas alimentares poderá melhorar o funcionamento das lojas e, conseqüentemente, fidelizar mais clientes.

Assim, pode dizer-se que as competências deverão ser constantemente desenvolvidas e melhoradas, de modo a garantir que acompanham a evolução do mercado e a inovação permanente que ocorre nas organizações concorrentes ou não. Dessa maneira conseguir-se-á responder mais prontamente às exigências dos clientes com um grau de satisfação cada vez mais elevado.

5. Limitações ao estudo e estudos futuros

Um dos problemas constatado na realização do trabalho deveu-se à dificuldade em identificar todas as competências necessárias para um bom desempenho na função de técnica alimentar e ter-se direccionado o foco do questionário apenas às 20 competências referidas pelo responsável do recrutamento na empresa em estudo.

Também o facto de terem sido estudadas opiniões de diferentes clientes de zonas distintas da Grande Lisboa poderá ter influenciado os resultados obtidos nos questionários, dado que, de acordo Lee, Altschuld e Lee (2012), as respostas obtidas acerca de como as competências são avaliadas pela população “poderão estar altamente relacionadas com as regras e valores de cada cultura” (Lee *et al.*, p. 444). Além disso, parafraseando os mesmos autores, este foi um “estudo exploratório e no futuro serão necessárias mais validações” e, se possível, “uma amostra maior” (Lee *et al.*, 2012, p. 444), pois uma amostra de apenas 187 questionários poderá ter limitado os resultados obtidos (Gardner, Pransky, Shaw, Hong e Loisel, 2010).

Como estudo futuro, propõe-se dar continuação ao trabalho feito, direccionando as formações que são dadas às técnicas alimentares para a aprendizagem e/ou desenvolvimento das competências que os clientes procuram. Posteriormente seria também interessante verificar se a fidelização dos clientes pretendida pela empresa e a divulgação, através dos clientes, da boa prestação do serviço, aumenta ou não.

6. Bibliografia

- Allred, A. T. e Addams, H. L. (2000). Service quality at banks and credit unions: what do their customers say? *Managing Service Quality* , 10 (1), 52-60.
- Attewell, P. (1990). What is skill? *Work and occupations* , 17 (4), 422-448.
- Barnes, J. e Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *Int. J. Production Economics* , 140, 888-899.
- Berghman, L., Matthyssens, P. e Vandenbempt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* , 35, 961-973.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J. e García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management* , 29, 331-357.
- Cardy, R. L. e Selvarajan, T. (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons* , 49, 235-245.
- Chatenier, E. d., Verstegen, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M. e Omta, O. S. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams . *The R&D Management* , 40 (3), 271-280.
- Chell, E. e Athayde, R. (2011). Planning for uncertainty: soft skills, hard skills and innovation. *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives* , 12 (5), 615-628.
- Damanpour, F., Walker, R. M. e Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations . *Journal of Management Studies* , 46 (4), 650-675.
- Danneels, E. (2007). The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal* , 28, 511-533.
- Davies, W. M. e Beaumont, T. J. (2007). Case Studies: Research Methods, Teaching and Learning Unit. *Faculty of Business and Economics, the University of Melbourne* , 1-7.
- Deeter-Schmelz, D. R. e Sojka, J. Z. (2003). Developing effective salespeople: exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organizational Analysis* , 11 (3), 211-220.

- Farrelly, F., Quester, P. e Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management* , 35, 1016-1026.
- Feng, T., Sun, L. e Zhang, Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: an empirical study in China. *Industrial Marketing Management* , 39, 1384-1394.
- Gardner, B. T., Pransky, G., Shaw, W. S., Hong, Q. N. e Loisel, P. (2010). Researcher perspectives on competencies of return-to-work coordinators. *Disability and Rehabilitation* , 32 (1), 72-78.
- Golfetto, F. e Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management* , 35, 904-912.
- Groves, R. M., Jr., F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E. e Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Harling, K. (2007). *An Overview of Case Study*. Wilfrid Laurier University. Waterloo, Ontario: Wilfrid Laurier University.
- Isik, Z., Arditi, D., Dikmen, I. e Birgonul, M. T. (2009). Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management* , 27, 629-637.
- Jeffrey, L. e 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.
- Judd, V. C. (2003). Achieving a customer orientation using "people-power", the "5th P". *European Journal of Marketing* , 37 (10), 1301-1313.
- King, A. W. e Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal* , 22, 75-99.
- Lee, Y.-F., Altschuld, J. W. e Lee, L.-S. (2012). Essential competencies for program evaluators in a diverse cultural context. *Evaluation and Program Planning* , 35, 439-444.
- Lena, P. D. e Margara, L. (2010). Optimal global alignment of signals by maximization of Pearson correlation. *Information Processing Letters* , 110 (16), 679-686.
- Lokshin, B., Gils, A. V. e Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal* , 27, 187-196.

- Loo, J. V. e Semeijn, J. (2004). Defining and measuring competences: An application to graduate surveys. *Quality & Quantity* , 38, 331-349.
- Malhotra, N. K. e Peterson, M. (2006). *Basic marketink research: A decision making approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mayer, J. D. e Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* , 17 (4), 433-442.
- Narver, J. C., Slater, S. F. e MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success*. *The journal of product innovation management* , 21, 334-347.
- Petts, N. (1997). Building growth on core competences - A pratical approach. *Pergamon* , 30 (4), 551-561.
- Pmelink.pt. (2001). *pmelink.pt*. Acedido a 8 de Março, 2013. Disponível em <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-benchmarking>
- Post, H. A. (1997). Building a strategy on competences. *Pergamon* , 30 (5), 733-740.
- Quélin, B. (2000). Core competencies, R&D management and partnerships. *European Management Journal* , 18 (5), 476-487.
- Ryan, G., Spencer, L. M. e Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire - Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability. *Cross Cultural Management* , 19 (1), 90-103.
- Sheth, J. N. e Mittal, B. (1996). A framework for managing customer expectations. *Journal of Maket Focused Management* , 1, 137-158.
- Tyagi, R. K. e Sawhney, M. S. (2010). High-performance product management: the impact of structure, process, competencies, and role definition. *Journal Prod Innov Manag* , 27, 83-96.
- Weerawardena, J. e Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management* , 40, 1220-1223.
- Yariv, E. (2011). Tools to cope with clients' misbehavior: A comparative study. *Springer Science + Business Media, LLC 2010*.
- Zainal, Z. (2007, June). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan bil.9* , 1-6.

Zhang, F., Zuo, J. e Zillante, G. (2012). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management* , 1-12.

7. Anexos

Anexo 1 – Questionário entregue aos clientes das 8 lojas próprias

As respostas a este questionário serão utilizadas na elaboração de uma Tese de Mestrado no Curso de Ciências Empresariais, intitulada “Na óptica dos clientes, quais são as competências necessárias valorizadas? – o caminho para a vantagem competitiva”, que pretende conhecer e compreender quais as competências que valoriza na Técnica Alimentar que o acompanha. Desde já agradeço a sua colaboração.

Informação Geral

Habilitações Académicas: Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Superior Bacharelato
 Licenciatura Mestrado Doutoramento Outro
 Profissão: Sexo: F M Idade:

Directrizes

Abaixo estão listadas algumas 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

| Competência | Avaliação | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| | (1) = Nada Importante | (2) = Pouco Importante | (3) = Importante | (4) = Muito Importante | (5) = Extremamente Importante |
| Empática (Capacidade de se identificar com outra pessoa) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Simpática (Capacidade de ser amável com outrém) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Proactiva (Capacidade de tomar iniciativa) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Motivadora (Capacidade de servir de impulso interno que leva à acção) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Optimista (Capacidade de encarar as coisas pelo seu lado positivo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prestável (Disposição para ajudar os outros) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Paciente (Capacidade de esperar tranquilamente) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Responsável (Capacidade de responder pelas próprias acções) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Boa ouvinte (Capacidade de ouvir com atenção) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vontade de trabalhar (Capacidade de exercer a profissão com agrado) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Suporte emocional (Capacidade de apoiar as emoções demonstradas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Interessada (Capacidade de revelar atenção espontânea e natural) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atenciosa (Capacidade de revelar cuidados com outrém) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desenvolta (Capacidade de demonstrar facilidade nas suas acções) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Clareza no discurso (Capacidade de revelar transparência no texto falado) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bem disposta (Capacidade de revelar boa disposição) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eficiente (Capacidade de realizar com competência e rapidez o trabalho de que está encarregue) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conversa interessante e apelativa (Capacidade de manter conversa atractiva) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manutenção de ambiente estimulador (Capacidade de manter um ambiente que incentiva a obter resultados) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conhecimentos técnicos (Revela formação que permite exercer a função) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Obrigada pela sua disponibilidade.

Anexo 2 – Lista da codificação das profissões (ordem alfabética)

| Profissão | Código | Profissão | Código | Profissão | Código | Profissão | Código |
|---------------------------|--------|------------------------------|--------|----------------------------------|--------|--------------------------|--------|
| Administrativa | 1 | Empregada de Balcão | 27 | Mecânico | 53 | Técnico Superior | 79 |
| Ajudante de Cozinha | 2 | Empregada de Escritório | 28 | Médico Veterinário | 54 | Terapeuta | 80 |
| Animadora Social | 3 | Empregada de Limpeza | 29 | Metalúrgico | 55 | Trabalhador em Part-time | 81 |
| Apoio a idosos | 4 | Empregado de mesa | 30 | Monitor de Equitação | 56 | Tradutora | 82 |
| Assistente de Consultório | 5 | Empresária | 31 | Monitora | 57 | Vendedora | 83 |
| Assistente Dentária | 6 | Encarregada Sector Alimentar | 32 | Motorista | 58 | | |
| Assistente Operacional | 7 | Enfermeira | 33 | O.I.M. | 59 | | |
| Assistente Técnica | 8 | Engenheira | 34 | Operadora de Caixa | 60 | | |
| Auditadora | 9 | Engenheiro Civil | 35 | Operária Fabril | 61 | | |
| Auxiliar de Acção Directa | 10 | Ergonomista | 36 | Padeiro | 62 | | |
| Auxiliar de Acção Médica | 11 | Escriturária | 37 | Portageira | 63 | | |
| Auxiliar de Educação | 12 | Estafeta | 38 | Porteira | 64 | | |
| Auxiliar de Lar | 13 | Esteticista | 39 | Professor | 65 | | |
| Comerciante | 16 | Estudante | 40 | Psicóloga | 66 | | |
| Cabeleireira | 14 | Farmacêutica | 41 | Reformada | 67 | | |
| Comercial | 15 | Financeira | 42 | Responsável de Banco de Sangue | 68 | | |
| Consultor de Segurança | 17 | Física | 43 | Responsável de Sector | 69 | | |
| Consultora Química | 18 | Funcionária Pública | 44 | Secretariado | 70 | | |
| Controladora de Qualidade | 19 | Gerente | 45 | Socióloga | 71 | | |
| Corticeira | 20 | Gestor | 46 | Supervisor de Operações | 72 | | |
| Cozinheira | 21 | Gestora de Equipa | 47 | Técnica de Acção Educativa | 73 | | |
| Desempregado | 22 | Hotelaria | 48 | Técnica de Saúde | 74 | | |
| Director Comercial | 23 | Informática | 49 | Técnica de Segurança no Trabalho | 75 | | |
| Doméstica | 24 | Jurista | 50 | Técnica de Turismo e Hotelaria | 76 | | |
| Economista | 25 | Lavador de Vidros | 51 | Técnico Comercial | 77 | | |
| Educadora de Infância | 26 | Lojista | 52 | Técnico Oficial de Contas | 78 | | |

Anexo 3 – Resumo das respostas válidas

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 187 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 187 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Anexo 4 – Média das habilitações académicas e das idades dos clientes

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| Habilitações académicas | 187 | 1 | 22 | 10,73 | 4,722 |
| Idade | 187 | 0 | 78 | 39,19 | 19,782 |
| Valid N (listwise) | 187 | | | | |

*Habilitações académicas: 1=Não responde; 4=Ensino Básico; 12=Ensino Secundário; 15=Ensino Superior; 12=Mestrado; 22=Doutoramento

**Idade: 0=Não responde

Anexo 5 – Verificação da significância correlativa entre variáveis

| Enfática | Simpatia | Proxidão | Melancolia | Otimista | Preserv | Previdente | Responsável | Essa conta | Vinidade de trabalhar | SupORTE emocional | Interessada | Abencosa | Desemolida | Clareza no discurso | Bem disposto | Eletuente | Conhecimento interessante e apelativa | Manuseio de ambiente estimulador | Comprometimento de bencos | Idade | Gênero | Profissão | Habilidades acadêmicas |
|---------------------|----------|----------|------------|----------|---------|------------|-------------|------------|-----------------------|-------------------|-------------|----------|------------|---------------------|--------------|-----------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------|--------|-----------|------------------------|
| Pearson Correlation | 0,508 | 0,475 | 0,399 | 0,404 | 0,447 | 0,381 | 0,241 | 0,298 | 0,220 | 0,201 | 0,270 | 0,224 | 0,224 | 0,288 | 0,322 | 0,324 | 0,284 | 0,273 | 0,287 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,151 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,565 | 0,522 | 0,459 | 0,452 | 0,482 | 0,412 | 0,272 | 0,317 | 0,285 | 0,425 | 0,402 | 0,425 | 0,412 | 0,312 | 0,412 | 0,370 | 0,342 | 0,342 | 0,342 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,325 | 0,413 | 0,353 | 0,324 | 0,345 | 0,284 | 0,280 | 0,197 | 0,241 | 0,353 | 0,445 | 0,393 | 0,340 | 0,430 | 0,369 | 0,329 | 0,425 | 0,410 | 0,394 | 0,106 | 0,157 | 0,165 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,393 | 0,433 | 0,387 | 0,416 | 0,376 | 0,253 | 0,253 | 0,451 | 0,241 | 0,416 | 0,483 | 0,293 | 0,318 | 0,539 | 0,457 | 0,413 | 0,469 | 0,448 | 0,405 | 0,205 | 0,205 | 0,000 | 0,141 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,435 | 0,383 | 0,503 | 0,440 | 0,505 | 0,378 | 0,378 | 0,393 | 0,365 | 0,440 | 0,425 | 0,343 | 0,383 | 0,514 | 0,474 | 0,468 | 0,484 | 0,433 | 0,311 | 0,220 | 0,220 | 0,000 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,458 | 0,374 | 0,418 | 0,440 | 0,441 | 0,285 | 0,494 | 0,379 | 0,384 | 0,379 | 0,376 | 0,409 | 0,424 | 0,451 | 0,453 | 0,350 | 0,485 | 0,380 | 0,431 | 0,176 | 0,070 | 0,100 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,301 | 0,410 | 0,264 | 0,378 | 0,505 | 0,441 | 0,384 | 0,253 | 0,385 | 0,491 | 0,406 | 0,421 | 0,488 | 0,447 | 0,501 | 0,327 | 0,480 | 0,402 | 0,285 | 0,157 | 0,047 | 0,038 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,241 | 0,275 | 0,280 | 0,285 | 0,286 | 0,284 | 0,384 | 0,332 | 0,514 | 0,485 | 0,337 | 0,273 | 0,438 | 0,342 | 0,436 | 0,387 | 0,384 | 0,484 | 0,448 | 0,179 | 0,134 | 0,038 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,236 | 0,197 | 0,451 | 0,382 | 0,484 | 0,253 | 0,232 | 0,220 | 0,420 | 0,379 | 0,354 | 0,381 | 0,208 | 0,485 | 0,384 | 0,220 | 0,398 | 0,363 | 0,347 | 0,197 | 0,028 | 0,027 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,220 | 0,280 | 0,243 | 0,286 | 0,372 | 0,382 | 0,510 | 0,420 | 0,161 | 0,420 | 0,380 | 0,450 | 0,471 | 0,463 | 0,404 | 0,485 | 0,444 | 0,530 | 0,480 | 0,179 | 0,088 | 0,027 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,291 | 0,458 | 0,252 | 0,418 | 0,447 | 0,384 | 0,451 | 0,485 | 0,379 | 0,472 | 0,552 | 0,393 | 0,513 | 0,492 | 0,509 | 0,517 | 0,560 | 0,645 | 0,479 | 0,217 | 0,137 | 0,047 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,403 | 0,445 | 0,484 | 0,425 | 0,376 | 0,488 | 0,332 | 0,354 | 0,385 | 0,553 | 0,510 | 0,510 | 0,481 | 0,602 | 0,617 | 0,462 | 0,544 | 0,606 | 0,470 | 0,078 | 0,148 | 0,000 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,224 | 0,454 | 0,199 | 0,399 | 0,465 | 0,421 | 0,273 | 0,381 | 0,454 | 0,394 | 0,510 | 0,450 | 0,393 | 0,458 | 0,531 | 0,388 | 0,465 | 0,438 | 0,459 | 0,044 | 0,037 | 0,072 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 | 0,100 |
| Pearson Correlation | 0,002 | 0,418 | 0,340 | 0,387 | 0,424 | 0,488 | 0,438 | 0,308 | 0,471 | 0,513 | 0,483 | 0,397 | 0,513 | 0,505 | 0,484 | 0,448 | 0,483 | 0,582 | 0,482 | 0,117 | 0,140 | 0,030 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,288 | 0,314 | 0,430 | 0,538 | 0,514 | 0,451 | 0,447 | 0,485 | 0,458 | 0,458 | 0,602 | 0,438 | 0,505 | 0,621 | 0,621 | 0,453 | 0,659 | 0,619 | 0,481 | 0,178 | 0,088 | 0,017 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,332 | 0,470 | 0,369 | 0,457 | 0,474 | 0,452 | 0,501 | 0,438 | 0,404 | 0,587 | 0,667 | 0,531 | 0,484 | 0,621 | 0,517 | 0,625 | 0,578 | 0,606 | 0,468 | 0,145 | 0,230 | 0,070 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,354 | 0,523 | 0,329 | 0,413 | 0,288 | 0,500 | 0,377 | 0,397 | 0,405 | 0,512 | 0,462 | 0,388 | 0,440 | 0,453 | 0,517 | 0,488 | 0,488 | 0,536 | 0,684 | 0,164 | 0,083 | 0,038 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,284 | 0,370 | 0,425 | 0,486 | 0,465 | 0,486 | 0,386 | 0,396 | 0,446 | 0,580 | 0,646 | 0,495 | 0,485 | 0,669 | 0,625 | 0,486 | 0,686 | 0,686 | 0,419 | 0,125 | 0,183 | 0,029 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,187 | 0,342 | 0,410 | 0,448 | 0,385 | 0,423 | 0,463 | 0,363 | 0,527 | 0,447 | 0,608 | 0,426 | 0,622 | 0,610 | 0,578 | 0,526 | 0,668 | 0,668 | 0,584 | 0,127 | 0,081 | 0,043 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,287 | 0,352 | 0,204 | 0,445 | 0,311 | 0,431 | 0,282 | 0,448 | 0,342 | 0,479 | 0,470 | 0,459 | 0,492 | 0,481 | 0,488 | 0,614 | 0,417 | 0,604 | 0,504 | 0,166 | 0,033 | 0,020 | 0,123 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,387 | 0,019 | 0,188 | 0,301 | 0,220 | 0,176 | 0,157 | 0,197 | 0,217 | 0,217 | 0,076 | 0,044 | 0,117 | 0,178 | 0,145 | 0,184 | 0,125 | 0,147 | 0,166 | 0,106 | 0,045 | 0,000 | 0,000 |
| Sig. (2-bailed) | 0,000 | 0,100 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Pearson Correlation | 0,009 | 0,025 | 0,104 | 0,205 | 0,079 | 0,070 | 0,047 | 0,134 | 0,028 | 0,083 | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 6 – Verificação da correlação entre competências e localização de loja

| | | Correlações | | | | | | | | | | | | | | Conheciment os técnicos | Loja | | |
|---------------------|----------|-------------|------------|----------|-----------|----------|-------------|-------------|-------------------------|----------------------|-------------|-----------|------------|------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------|-----------|--------|
| Empática | Simpatia | Proactiva | Motivadora | Otimista | Prestável | Paciente | Responsável | Boa ouvinte | Vontade de trabalhar | SupORTE emocional | Interessada | Atenciosa | Desemvolta | Clareza no discurso | Bem disposta | Conversação e apalata | Maneja o estímulador | Eficiente | |
| Pearson Correlation | .508** | .475** | .399** | .404** | .247** | .301** | .241** | .236** | .220** | .291** | .379** | .234** | .224** | .238** | .332** | .354** | .273** | .287** | -.089 |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 508 | 475 | 399 | 404 | 247 | 301 | 241 | 236 | 220 | 291 | 379 | 234 | 224 | 238 | 332 | 354 | 273 | 287 | .000 |
| Pearson Correlation | .325** | .392** | .435** | .410** | .456** | .410** | .275** | .277** | .288** | .456** | .408** | .454** | .416** | .314** | .470** | .523** | .370** | .348** | .352** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 325 | 392 | 435 | 410 | 456 | 410 | 275 | 277 | 288 | 456 | 408 | 454 | 416 | 314 | 470 | 523 | 370 | 348 | .000 |
| Pearson Correlation | .433** | .383** | .274** | .264** | .204** | .244** | .260** | .197** | .244** | .363** | .445** | .197** | .340** | .430** | .369** | .329** | .435** | .410** | .204** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 433 | 383 | 274 | 264 | 204 | 244 | 260 | 197 | 244 | 363 | 445 | 197 | 340 | 430 | 369 | 329 | 435 | 410 | .000 |
| Pearson Correlation | .387** | .423** | .503** | .503** | .416** | .376** | .252** | .451** | .321** | .416** | .484** | .299** | .316** | .539** | .467** | .413** | .459** | .448** | .445** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 387 | 423 | 503 | 503 | 416 | 376 | 252 | 451 | 321 | 416 | 484 | 299 | 316 | 539 | 467 | 413 | 459 | 448 | .000 |
| Pearson Correlation | .404** | .435** | .383** | .440** | .505** | .378** | .292** | .388** | .388** | .417** | .425** | .343** | .387** | .514** | .474** | .388** | .484** | .437** | .311** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 404 | 435 | 383 | 440 | 505 | 378 | 292 | 388 | 388 | 417 | 425 | 343 | 387 | 514 | 474 | 388 | 484 | 437 | .000 |
| Pearson Correlation | .427** | .458** | .274** | .416** | .440** | .441** | .285** | .484** | .379** | .364** | .376** | .409** | .424** | .451** | .453** | .350** | .465** | .369** | .431** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 427 | 458 | 274 | 416 | 440 | 441 | 285 | 484 | 379 | 364 | 376 | 409 | 424 | 451 | 453 | 350 | 465 | 369 | .000 |
| Pearson Correlation | .410** | .264** | .376** | .505** | .441** | .441** | .285** | .385** | .385** | .491** | .408** | .421** | .486** | .447** | .501** | .327** | .430** | .402** | .285** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 410 | 264 | 376 | 505 | 441 | 441 | 285 | 385 | 385 | 491 | 408 | 421 | 486 | 447 | 501 | 327 | 430 | 402 | .000 |
| Pearson Correlation | .275** | .280** | .253** | .378** | .285** | .384** | .1 | .232** | .514** | .495** | .337** | .273** | .438** | .342** | .438** | .397** | .384** | .484** | .449** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 275 | 280 | 253 | 378 | 285 | 384 | 1 | 232 | 514 | 495 | 337 | 273 | 438 | 342 | 438 | 397 | 384 | 484 | .000 |
| Pearson Correlation | .277** | .197** | .445** | .393** | .494** | .243** | .233** | .1 | .420** | .379** | .354** | .361** | .205** | .486** | .384** | .270** | .396** | .363** | .342** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 277 | 197 | 445 | 393 | 494 | 243 | 233 | 1 | 420 | 379 | 354 | 361 | 205 | 486 | 384 | 270 | 396 | 363 | .000 |
| Pearson Correlation | .286** | .244** | .321** | .368** | .373** | .365** | .514** | .420** | .1 | .479** | .397** | .454** | .471** | .469** | .404** | .444** | .537** | .468** | .468** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 286 | 244 | 321 | 368 | 373 | 365 | 514 | 420 | 1 | 479 | 397 | 454 | 471 | 469 | 404 | 444 | 537 | 468 | .000 |
| Pearson Correlation | .456** | .353** | .416** | .447** | .364** | .481** | .485** | .379** | .479** | .1 | .553** | .394** | .513** | .487** | .587** | .512** | .550** | .647** | .479** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 456 | 353 | 416 | 447 | 364 | 481 | 485 | 379 | 479 | 1 | 553 | 394 | 513 | 487 | 587 | 512 | 550 | 647 | .000 |
| Pearson Correlation | .408** | .445** | .484** | .425** | .376** | .406** | .337** | .354** | .397** | .563** | .1 | .510** | .481** | .602** | .867** | .462** | .644** | .606** | .470** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 408 | 445 | 484 | 425 | 376 | 406 | 337 | 354 | 397 | 563 | 1 | 510 | 481 | 602 | 867 | 462 | 644 | 606 | .000 |
| Pearson Correlation | .454** | .199** | .299** | .343** | .409** | .421** | .273** | .361** | .454** | .394** | .510** | .1 | .397** | .458** | .531** | .398** | .456** | .436** | .459** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 454 | 199 | 299 | 343 | 409 | 421 | 273 | 361 | 454 | 394 | 510 | 1 | 397 | 458 | 531 | 398 | 456 | 436 | .000 |
| Pearson Correlation | .418** | .340** | .316** | .387** | .424** | .486** | .438** | .206** | .471** | .513** | .481** | .397** | .439** | .1 | .505** | .484** | .449** | .493** | .492** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 418 | 340 | 316 | 387 | 424 | 486 | 438 | 206 | 471 | 513 | 481 | 397 | 439 | 1 | 505 | 484 | 449 | 493 | .000 |
| Pearson Correlation | .314** | .430** | .539** | .514** | .451** | .447** | .342** | .465** | .468** | .497** | .602** | .459** | .505** | .1 | .671** | .463** | .659** | .610** | .401** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 314 | 430 | 539 | 514 | 451 | 447 | 342 | 465 | 468 | 497 | 602 | 459 | 505 | 1 | 671 | 463 | 659 | 610 | .000 |
| Pearson Correlation | .470** | .369** | .457** | .474** | .453** | .501** | .436** | .384** | .404** | .593** | .687** | .531** | .484** | .521** | .1 | .517** | .625** | .578** | .468** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 470 | 369 | 457 | 474 | 453 | 501 | 436 | 384 | 404 | 593 | 687 | 531 | 484 | 521 | 1 | 517 | 625 | 578 | .000 |
| Pearson Correlation | .523** | .329** | .413** | .288** | .350** | .327** | .397** | .220** | .405** | .512** | .462** | .398** | .449** | .453** | .517** | .1 | .489** | .535** | .684** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 523 | 329 | 413 | 288 | 350 | 327 | 397 | 220 | 405 | 512 | 462 | 398 | 449 | 453 | 517 | 1 | 489 | 535 | .000 |
| Pearson Correlation | .370** | .435** | .459** | .484** | .465** | .490** | .384** | .396** | .444** | .550** | .644** | .456** | .493** | .659** | .525** | .468** | .1 | .656** | .417** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 370 | 435 | 459 | 484 | 465 | 490 | 384 | 396 | 444 | 550 | 644 | 456 | 493 | 659 | 525 | 468 | 1 | 656 | .000 |
| Pearson Correlation | .410** | .446** | .437** | .369** | .402** | .484** | .362** | .537** | .468** | .647** | .666** | .436** | .562** | .619** | .535** | .656** | .1 | .594** | .656** |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 410 | 446 | 437 | 369 | 402 | 484 | 362 | 537 | 468 | 647 | 666 | 436 | 562 | 619 | 535 | 656 | 1 | 594 | .000 |
| Pearson Correlation | .352** | .204** | .445** | .311** | .431** | .295** | .448** | .408** | .408** | .479** | .470** | .459** | .492** | .491** | .468** | .684** | .417** | .594** | .1 |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 352 | 204 | 445 | 311 | 431 | 295 | 448 | 408 | 408 | 479 | 470 | 459 | 492 | 491 | 468 | 684 | 417 | 594 | .000 |
| Pearson Correlation | .177 | -.081 | -.023 | .090 | .097 | .048 | .108 | -.015 | .011 | .011 | -.073 | .190** | .081 | .045 | .024 | .072 | .042 | .072 | .014 |
| Sig. (2-tailed) | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 | .187 |
| N | 177 | 83 | 29 | 90 | 97 | 48 | 108 | -15 | 11 | 11 | -73 | | | | | | | | |

Anexo 7 - Valores médios da Loja de Oeiras

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 47 | 3,96 | ,908 | ,132 |
| Simpática | 47 | 4,13 | ,850 | ,124 |
| Proactiva | 47 | 4,21 | ,858 | ,125 |
| Motivadora | 47 | 4,38 | ,709 | ,103 |
| Optimista | 47 | 4,30 | ,689 | ,100 |
| Prestável | 47 | 4,21 | ,931 | ,136 |
| Paciente | 47 | 4,11 | 1,026 | ,150 |
| Responsável | 47 | 4,64 | ,529 | ,077 |
| Boa ouvinte | 47 | 4,13 | 1,076 | ,157 |
| Vontade de trabalhar | 47 | 4,55 | ,829 | ,121 |
| Suporte emocional | 47 | 4,26 | ,765 | ,112 |
| Interessada | 47 | 4,34 | ,788 | ,115 |
| Atenciosa | 47 | 3,96 | 1,334 | ,195 |
| Desenvolta | 47 | 4,09 | ,855 | ,125 |
| Clareza no discurso | 47 | 4,43 | ,903 | ,132 |
| Bem disposta | 47 | 4,26 | ,736 | ,107 |
| Eficiente | 47 | 4,45 | ,775 | ,113 |
| Conversaço interessante e apelativa | 47 | 4,06 | ,818 | ,119 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 47 | 4,28 | ,743 | ,108 |
| Conhecimentos técnicos | 47 | 4,55 | ,717 | ,105 |

Anexo 8 - Valores médios da Loja de Telheiras

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 13 | 3,23 | 1,235 | ,343 |
| Simpática | 13 | 3,46 | ,967 | ,268 |
| Proactiva | 13 | 3,15 | 1,214 | ,337 |
| Motivadora | 13 | 3,85 | ,987 | ,274 |
| Optimista | 13 | 3,23 | 1,235 | ,343 |
| Prestável | 13 | 3,69 | ,947 | ,263 |
| Paciente | 13 | 2,92 | 1,256 | ,348 |
| Responsável | 13 | 3,85 | ,987 | ,274 |
| Boa ouvinte | 13 | 3,38 | 1,387 | ,385 |
| Vontade de trabalhar | 13 | 3,46 | ,967 | ,268 |
| Suporte emocional | 13 | 3,46 | ,967 | ,268 |
| Interessada | 13 | 3,77 | 1,013 | ,281 |
| Atenciosa | 13 | 3,62 | ,961 | ,266 |
| Desenvolta | 13 | 3,31 | ,947 | ,263 |
| Clareza no discurso | 13 | 3,54 | ,776 | ,215 |
| Bem disposta | 13 | 3,54 | 1,506 | ,418 |
| Eficiente | 13 | 3,69 | 1,437 | ,398 |
| Conversaço interessante e apelativa | 13 | 3,08 | ,954 | ,265 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 13 | 3,54 | 1,198 | ,332 |
| Conhecimentos técnicos | 13 | 4,46 | ,660 | ,183 |

Anexo 9 - Valores médios da Loja da Morais Soares

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 21 | 3,86 | 1,108 | ,242 |
| Simpática | 21 | 4,19 | ,981 | ,214 |
| Proactiva | 21 | 3,67 | 1,317 | ,287 |
| Motivadora | 21 | 4,14 | 1,389 | ,303 |
| Optimista | 21 | 3,62 | 1,465 | ,320 |
| Prestável | 21 | 3,90 | 1,546 | ,337 |
| Paciente | 21 | 3,52 | 1,209 | ,264 |
| Responsável | 21 | 4,05 | ,973 | ,212 |
| Boa ouvinte | 21 | 4,00 | 1,225 | ,267 |
| Vontade de trabalhar | 21 | 4,10 | 1,261 | ,275 |
| Suporte emocional | 21 | 3,76 | 1,338 | ,292 |
| Interessada | 21 | 3,81 | 1,167 | ,255 |
| Atenciosa | 21 | 3,86 | 1,195 | ,261 |
| Desenvolta | 21 | 3,86 | 1,014 | ,221 |
| Clareza no discurso | 21 | 3,86 | 1,236 | ,270 |
| Bem disposta | 21 | 3,71 | 1,231 | ,269 |
| Eficiente | 21 | 3,95 | 1,244 | ,271 |
| Conversaço interessante e apelativa | 21 | 3,67 | 1,238 | ,270 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 21 | 4,10 | 1,179 | ,257 |
| Conhecimentos técnicos | 21 | 4,43 | 1,028 | ,224 |

Anexo 10 - Valores médios da Loja de Campo de Ourique

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 12 | 3,83 | ,718 | ,207 |
| Simpática | 12 | 3,83 | 1,403 | ,405 |
| Proactiva | 12 | 4,00 | ,603 | ,174 |
| Motivadora | 12 | 4,33 | ,651 | ,188 |
| Optimista | 12 | 3,92 | ,669 | ,193 |
| Prestável | 12 | 3,83 | ,835 | ,241 |
| Paciente | 12 | 3,33 | 1,723 | ,497 |
| Responsável | 12 | 4,25 | ,622 | ,179 |
| Boa ouvinte | 12 | 4,00 | ,739 | ,213 |
| Vontade de trabalhar | 12 | 4,00 | ,853 | ,246 |
| Suporte emocional | 12 | 3,67 | ,888 | ,256 |
| Interessada | 12 | 3,83 | ,718 | ,207 |
| Atenciosa | 12 | 3,67 | ,888 | ,256 |
| Desenvolta | 12 | 3,25 | 1,288 | ,372 |
| Clareza no discurso | 12 | 4,17 | ,577 | ,167 |
| Bem disposta | 12 | 3,83 | ,718 | ,207 |
| Eficiente | 12 | 3,92 | ,793 | ,229 |
| Conversaço interessante e apelativa | 12 | 3,67 | ,778 | ,225 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 12 | 4,00 | ,953 | ,275 |
| Conhecimentos técnicos | 12 | 4,33 | ,778 | ,225 |

Anexo 11 - Valores médios da Loja de Benfica

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 22 | 3,27 | 1,316 | ,281 |
| Simpática | 22 | 3,95 | ,950 | ,203 |
| Proactiva | 22 | 3,41 | 1,333 | ,284 |
| Motivadora | 22 | 4,32 | ,716 | ,153 |
| Optimista | 22 | 4,05 | ,950 | ,203 |
| Prestável | 22 | 3,95 | ,785 | ,167 |
| Paciente | 22 | 3,55 | 1,057 | ,225 |
| Responsável | 22 | 3,82 | 1,332 | ,284 |
| Boa ouvinte | 22 | 3,95 | ,722 | ,154 |
| Vontade de trabalhar | 22 | 3,64 | 1,432 | ,305 |
| Suporte emocional | 22 | 3,50 | 1,058 | ,226 |
| Interessada | 22 | 3,86 | 1,167 | ,249 |
| Atenciosa | 22 | 3,82 | ,907 | ,193 |
| Desenvolta | 22 | 3,64 | 1,136 | ,242 |
| Clareza no discurso | 22 | 4,05 | ,722 | ,154 |
| Bem disposta | 22 | 3,64 | 1,177 | ,251 |
| Eficiente | 22 | 4,27 | 1,202 | ,256 |
| Conversaço interessante e apelativa | 22 | 3,91 | ,921 | ,196 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 22 | 3,77 | 1,066 | ,227 |
| Conhecimentos técnicos | 22 | 4,32 | 1,129 | ,241 |

Anexo 12 - Valores médios da Loja do Montijo

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 30 | 3,63 | ,850 | ,155 |
| Simpática | 30 | 4,43 | ,626 | ,114 |
| Proactiva | 30 | 3,67 | 1,348 | ,246 |
| Motivadora | 30 | 4,43 | ,626 | ,114 |
| Optimista | 30 | 4,23 | ,626 | ,114 |
| Prestável | 30 | 4,50 | ,630 | ,115 |
| Paciente | 30 | 4,07 | 1,048 | ,191 |
| Responsável | 30 | 4,43 | 1,073 | ,196 |
| Boa ouvinte | 30 | 4,33 | 1,028 | ,188 |
| Vontade de trabalhar | 30 | 4,53 | ,730 | ,133 |
| Suporte emocional | 30 | 4,07 | ,980 | ,179 |
| Interessada | 30 | 4,23 | ,679 | ,124 |
| Atenciosa | 30 | 4,57 | ,504 | ,092 |
| Desenvolta | 30 | 4,27 | ,691 | ,126 |
| Clareza no discurso | 30 | 4,60 | ,675 | ,123 |
| Bem disposta | 30 | 4,50 | ,682 | ,125 |
| Eficiente | 30 | 4,60 | ,621 | ,113 |
| Conversaço interessante e apelativa | 30 | 4,37 | ,669 | ,122 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 30 | 4,43 | ,626 | ,114 |
| Conhecimentos técnicos | 30 | 4,83 | ,379 | ,069 |

Anexo 13 - Valores médios da Loja de Moscavide

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 28 | 3,43 | ,997 | ,188 |
| Simpática | 28 | 4,21 | ,630 | ,119 |
| Proactiva | 28 | 3,57 | 1,260 | ,238 |
| Motivadora | 28 | 4,00 | ,943 | ,178 |
| Optimista | 28 | 4,07 | ,766 | ,145 |
| Prestável | 28 | 4,25 | ,701 | ,132 |
| Paciente | 28 | 3,96 | ,793 | ,150 |
| Responsável | 28 | 4,18 | ,819 | ,155 |
| Boa ouvinte | 28 | 4,11 | 1,031 | ,195 |
| Vontade de trabalhar | 28 | 4,32 | ,612 | ,116 |
| Suporte emocional | 28 | 4,14 | ,803 | ,152 |
| Interessada | 28 | 4,00 | ,667 | ,126 |
| Atenciosa | 28 | 4,25 | ,752 | ,142 |
| Desenvolta | 28 | 4,07 | ,539 | ,102 |
| Clareza no discurso | 28 | 4,21 | ,738 | ,140 |
| Bem disposta | 28 | 4,21 | ,833 | ,157 |
| Eficiente | 28 | 4,29 | ,854 | ,161 |
| Conversaço interessante e apelativa | 28 | 3,96 | ,793 | ,150 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 28 | 4,21 | ,833 | ,157 |
| Conhecimentos técnicos | 28 | 4,36 | ,731 | ,138 |

Anexo 14 - Valores médios da Loja Av. do Brasil

| One-Sample Statistics | | | | |
|--|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Empática | 14 | 4,00 | ,877 | ,234 |
| Simpática | 14 | 4,36 | ,633 | ,169 |
| Proactiva | 14 | 4,36 | ,745 | ,199 |
| Motivadora | 14 | 4,36 | ,497 | ,133 |
| Optimista | 14 | 4,36 | ,745 | ,199 |
| Prestável | 14 | 4,29 | ,726 | ,194 |
| Paciente | 14 | 4,07 | ,616 | ,165 |
| Responsável | 14 | 4,36 | ,745 | ,199 |
| Boa ouvinte | 14 | 4,50 | ,650 | ,174 |
| Vontade de trabalhar | 14 | 4,29 | ,726 | ,194 |
| Suporte emocional | 14 | 4,29 | ,611 | ,163 |
| Interessada | 14 | 4,00 | ,784 | ,210 |
| Atenciosa | 14 | 4,36 | ,745 | ,199 |
| Desenvolta | 14 | 4,14 | ,535 | ,143 |
| Clareza no discurso | 14 | 4,43 | ,646 | ,173 |
| Bem disposta | 14 | 4,00 | ,784 | ,210 |
| Eficiente | 14 | 4,14 | 1,351 | ,361 |
| Conversaço interessante e apelativa | 14 | 3,79 | ,802 | ,214 |
| Manutenção de ambiente estimulador | 14 | 4,21 | ,802 | ,214 |
| Conhecimentos técnicos | 14 | 4,43 | ,756 | ,202 |