U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Da Voz do Cliente à Ação: O Papel do *Voice of Customer* em Contexto B2B

Beatriz Oliveira Ferreira

M

2026

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Da Voz do Cliente à Ação: O Papel do *Voice of Customer* em Contexto B2B

Beatriz Oliveira Ferreira

Relatório de estágio
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Bruno Miguel Delindro Veloso

2026

Agradecimentos

Ao longo do meu percurso, foram várias as pessoas que contribuíram para a concretização deste relatório, às quais gostaria de expressar o meu mais sincero agradecimento.

Primeiramente, agradeço à minha família pelo apoio constante e pela companhia durante todos estes anos de estudos, especialmente nesta fase final. Em especial, à minha mãe, que sempre esteve ao meu lado e nunca deixou de acreditar em mim. Não posso deixar de mencionar, com muito carinho, a minha gatinha, que esteve ao meu lado durante extensas horas de estudo, fazendo com que esse processo fosse mais leve.

Gostaria também de agradecer ao Professor Bruno Veloso por ter aceitado orientar o meu relatório de estágio, pela disponibilidade, compreensão e apoio durante o processo.

À Nors, agradeço a oportunidade de estagiar e de integrar a organização durante quatro meses, uma experiência que contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional. A todos os colegas com quem tive o privilégio de trabalhar, deixo também o meu agradecimento pela forma acolhedora como me receberam e pelo ambiente de aprendizagem proporcionado.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

A experiência do cliente tem vindo a assumir um papel central nas estratégias das organizações, sendo reconhecida como um fator decisivo de diferenciação e de criação de valor. Em mercados *business-to-business* (B2B), esta relevância é ainda mais evidente, devido à complexidade das relações entre organizações e à multiplicidade de intervenientes envolvidos na jornada do cliente. Neste contexto, o *Voice of Customer* (VoC) surge como um instrumento central, ao permitir às organizações recolher, analisar e utilizar o *feedback* dos seus clientes de forma sistemática. No entanto, a adoção destas ferramentas nem sempre é acompanhada por uma utilização efetiva da informação recolhida, limitando o seu contributo para a tomada de decisão.

O relatório resulta do estágio curricular realizado na Nors e, através de um estudo de caso, tem como objetivo compreender como o VoC é utilizado em contexto B2B, avaliando o seu conhecimento, aplicação e incorporação nos processos de decisão, além das principais barreiras e do papel da cultura organizacional.

Para o efeito, foi aplicado um questionário estruturado a colaboradores de diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos da entidade de acolhimento, complementado por perguntas abertas. Os dados foram analisados através de estatística descritiva e análise temática, cruzando os resultados quantitativos e os testemunhos qualitativos.

Apesar das limitações inerentes a um estudo de caso único, os resultados percecionam que a recolha de *feedback* está bem consolidada e é amplamente reconhecida pelos colaboradores, mas que a sua transformação em ações coordenadas entre áreas constitui o principal desafio identificado. Com base nestes resultados, o relatório propõe recomendações para reforçar a coordenação interdepartamental e centralizar a informação recolhida, contribuindo para a literatura sobre a operacionalização do VoC em contexto B2B.

Palavras-chave: *Voice of Customer*; *Customer Experience*; B2B; *Feedback* do Cliente; Cultura Organizacional.

Abstract

Customer experience has come to play an increasingly central role in organizational strategy, recognised today as a key driver of differentiation and value creation. In business-to-business (B2B) markets, this relevance is even more evident, given the complexity of inter-organizational relationships and the range of stakeholders involved in the customer journey. In this context, Voice of Customer (VoC) emerges as a central instrument, enabling organizations to systematically collect, analyse, and act on customer feedback. However, the adoption of these tools is not always matched by effective use of the information gathered, limiting their contribution to decision-making.

This report results from the curricular internship carried out at Nors and, through a case study, aims to understand how VoC is used in a B2B context, assessing its awareness, application, and incorporation into decision-making processes, as well as the main barriers and the role of organizational culture.

To this end, a structured questionnaire was administered to employees from different functional areas and hierarchical levels of the host organization, complemented by open-ended questions. The data were analysed using descriptive statistics and thematic analysis, cross-referencing quantitative results with qualitative accounts.

Despite the limitations inherent to a single case study, the findings show that customer feedback collection is well established and widely recognised by employees, but that its translation into coordinated action across departments remains the main challenge identified. Based on these findings, the report puts forward recommendations to strengthen cross-departmental coordination and centralise the information gathered, contributing to the literature on the operationalization of VoC in B2B contexts.

Keywords: Voice of Customer; Customer Experience; B2B; Customer Feedback; Organizational Culture.

Siglas e Abreviaturas

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

CES – *Customer Effort Score*

CFM – *Customer Feedback Metrics*

CJMC – *Customer Journey Management Capability*

CRM – *Customer Relationship Management*

CX – *Customer Experience*

IDC – *International Data Corporation*

KPI – *Key Performance Indicator*

NPS – *Net Promoter Score*

PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

ROA – Return on Assets (Retorno sobre o Ativo)

ROE – *Return on Equity* (Retorno sobre o Capital Próprio)

ROI – *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)

VoC – *Voice of Customer*

Índice

1. Introdução *1*

1.1 Contexto e motivação **1**

1.2 Definição do problema **2**

1.3 Objetivos **2**

1.4 Organização do relatório **3**

2. Caracterização da Entidade Proponente *4*

3. Atividades desenvolvidas *5*

3.1 Descrição do Estágio Curricular **5**

3.2 Atividades e projetos desenvolvidos **5**

4. Revisão de Literatura *7*

4.1 Customer Experience e Jornada do Cliente **7**

4.1.1 Customer Experience 7

4.1.2 Customer Journey 8

4.1.3 Especificidades do Contexto B2B 9

4.2 Orientação Centrada no Cliente em Contexto B2B **10**

4.2.1 Conceito e Evolução 10

4.2.2 Importância Estratégica e Competitividade 11

4.2.3 Cultura Organizacional Centrada no Cliente 12

4.2.4 Facilitadores e Obstáculos à Implementação em Contexto B2B 12

4.3 *Voice of Customer* **13**

4.3.1 Enquadramento do VoC 13

4.3.2 Fontes de Recolha de Informação 14

4.3.3 Métricas de *Feedback* e Performance 15

4.4 Da Voz do Cliente à Ação **16**

4.4.1 Transformação do *Feedback* em Ação 16

4.4.2 Papel da Organização e dos Colaboradores 17

4.4.3 Barreiras e Limitações na Operacionalização do VoC 18

4.4.4 Integração do VoC na Tomada de Decisão 18

4.5 Impacto do *Voice of Customer* **19**

4.5.1 Satisfação, Lealdade e Retenção 19

4.5.2 Desempenho Organizacional e Financeiro 20

4.6 Síntese da Revisão de Literatura **21**

5. Metodologia *24*

5.1 Instrumento de recolha de dados **24**

5.2 Contexto, população, amostra e procedimento de recolha **25**

5.3 Tratamento e análise dos dados **26**

6. Resultados *28*

6.1 Caracterização da amostra **28**

6.2 Orientação para o cliente no trabalho diário 29
6.3 Conhecimento e acesso ao *Voice of Customer* 30
6.4 Utilização do *feedback* dos clientes 31
6.5 Ação e acompanhamento 31
6.6 Obstáculos e facilitadores à transformação do *feedback* em ação 32
6.7 Análise das respostas abertas 33
6.7.1 Cultura orientada para o cliente 33
6.7.2 Exemplos de utilização do *feedback* dos clientes 34
6.7.3 Sugestões para melhorar a utilização do *feedback* 34
6.8 Discussão 35
6.8.1 Orientação para o cliente e cultura organizacional 35
6.8.2 Do conhecimento do *Voice of Customer* à colaboração entre departamentos 36
6.8.3 Ação, acompanhamento e a lógica *inner loop / outer loop* 37
6.8.4 Obstáculos e fatores facilitadores à transformação do *feedback* em ação 37
6.8.5 Síntese: resposta à questão de investigação 38
7. Conclusão 39
7.1 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura 40
8. Referências 42
Declaração sobre a Utilização de Inteligência Artificial 46
Anexos 47

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1- modelo conceptual do Voice of Customer 22

Tabela 1 - Projetos em curso 6
Tabela 2 - Caracterização da amostra 28
Tabela 3 - Orientação para o cliente no trabalho diário 30
Tabela 4 - Conhecimento e acesso ao Voice of Customer 30
Tabela 5 - Utilização do feedback dos clientes 31
Tabela 6 - Ação e acompanhamento do feedback 32
Tabela 7 - Principais obstáculos e fatores facilitadores 33
Tabela 8- Resultados do questionário 67
Tabela 9 - Comparação por nível hierárquico 69

1. Introdução

Este capítulo introdutório apresenta o contexto e a motivação que estão na base do presente relatório de estágio (secção 1.1), a definição do problema que orienta a investigação (secção 1.2), os objetivos que se pretendem alcançar (secção 1.3) e, por fim, a organização geral do relatório (secção 1.4).

1.1 Contexto e motivação

O presente relatório foi construído no contexto de estágio curricular realizado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio, tendo como entidade de acolhimento o grupo empresarial Nors. O estágio teve lugar dentro da Direção de Marketing, Marca e Comunicação (DMMC), mais especificamente na equipa de Customer Experience, responsável pelo desenvolvimento de iniciativas estratégicas centradas no cliente.

A escolha da Nors como entidade de acolhimento resultou do interesse em compreender como uma organização de grande dimensão, com presença em diferentes mercados, nomeadamente em Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Botswana, Namíbia e Canadá, e com diversas unidades de negócio, estrutura as suas estratégias de comunicação e de relacionamento com o cliente, no contexto business-to-business (B2B). O envolvimento em diferentes tarefas relacionadas com a experiência do cliente, como *Net Promoter Score* (NPS), tipologia de clientes, e projetos como *Voice of Customer*, despertou um interesse cada vez maior por estas temáticas.

Simultaneamente, a literatura evidencia a crescente importância da experiência do cliente nas estratégias organizacionais, acompanhada pela adoção de ferramentas de monitorização do *feedback* dos clientes. Esta evolução é ilustrada pela previsão da International Data Corporation (IDC) em 2019, de que o investimento global em tecnologias de experiência do cliente alcançaria os 641 mil milhões de dólares em 2022 (Cambra-Fierro et al., 2021).

O contexto *business-to-business* (B2B) pode trazer uma complexidade extra ao tema. A presença de múltiplos *stakeholders*, estruturas organizacionais mais fragmentadas e o facto de o cliente ser ele próprio uma organização tornam a integração do *feedback* nos processos internos desafiante. Importa destacar que mais de 70% das transações económicas do mundo ocorrem no mercado B2B (Duss & Sriyothin, 2025), o que reforça a importância dos clientes nestes mercados.

1.2 Definição do problema

Apesar da crescente tendência de adoção de ferramentas de *feedback*, como o NPS, o *Customer Effort Score* (CES) e os inquéritos de satisfação, ainda existem limitações significativas na forma como são colocadas em prática nas organizações. Estas limitações verificam-se na análise e interpretação da informação recolhida, na sua disseminação pelas diferentes áreas da organização e na sua integração nos processos de tomada de decisão. Como resultado, o *feedback* dos clientes permanece disperso e pouco explorado, limitando o seu potencial de criação de valor. De acordo com pesquisas recentes, cerca de 80% dos fornecedores B2B não conseguem alcançar o retorno esperado dos seus investimentos em iniciativas como o *customer journey management* (Homburg & Tischer, 2023). Este cenário aponta para um desalinhamento entre a adoção de instrumentos de recolha de *feedback* e a sua utilização efetiva nas organizações, levantando uma questão central: de que forma as organizações transformam os dados e *insights* dos clientes em ações concretas?

É precisamente a partir desta interrogação que o presente estudo se desenvolve, procurando responder à seguinte questão de investigação: Como é que o *Voice of Customer* é utilizado nas organizações B2B e quais os fatores que influenciam a sua transformação em ação?

Esta questão será explorada através de um estudo de caso, centrado na perceção dos colaboradores sobre a utilização do *Voice of Customer* na sua organização, permitindo aprofundar, num contexto real, os mecanismos e desafios subjacentes a este processo.

1.3 Objetivos

Relativamente a esta questão de investigação, o objetivo geral consiste em analisar a utilização do *Voice of Customer* (VoC) em contexto B2B e compreender os fatores que influenciam a sua transformação em ações concretas nas organizações. De forma mais específica, pretende-se: avaliar o nível de conhecimento e aplicação de ferramentas de VoC; analisar como o *feedback* é incorporado nos processos de decisão; identificar as principais barreiras à sua utilização; explorar o papel da cultura organizacional; e compreender a perceção dos colaboradores relativamente à relevância e impacto destas ferramentas.

O estudo foi realizado num contexto organizacional real, o que constitui uma mais-valia do ponto de vista prático e teórico, ao permitir identificar desafios concretos e oportunidades de melhoria, e aprofundar a compreensão das limitações associadas à operacionalização do VoC em contexto B2B, tendo por base os contributos da literatura existente.

1.4 Organização do relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em várias secções. A secção 2 apresenta a caracterização da entidade de acolhimento, abordando o seu enquadramento, atividades, estratégia e estrutura organizacional, bem como uma análise do seu desempenho económico-financeiro nos últimos anos. Na secção 3, são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, incluindo as principais responsabilidades, projetos e competências adquiridas. Segue-se, na secção 4, a revisão da literatura, onde se apresenta o enquadramento teórico e empírico relevante para o tema em estudo. Na secção 5, é apresentada a metodologia adotada, detalhando as abordagens e instrumentos utilizados na componente empírica. A secção 6 é dedicada à apresentação dos resultados obtidos, sendo estes posteriormente analisados e discutidos. Por fim, a secção 7 apresenta as principais conclusões do relatório, bem como as limitações do estudo e possíveis linhas de investigação futura.

2. Caracterização da Entidade Proponente

O estágio curricular foi realizado na Nors, uma organização com sede no Porto e um capital social de 30.000.000 euros. Fundada em 1973, a empresa integra um grupo com um legado superior a 90 anos, cuja origem remonta a 1933, quando Luiz Óscar Jervell assumiu a representação da marca Volvo em Portugal. Desde então, a organização evoluiu de uma estrutura centrada na representação automóvel para um grupo empresarial diversificado, com presença consolidada em múltiplos mercados internacionais (NORS, 2025a; NORS, 2025c). Atualmente, a Nors é um grupo internacional, com atuação em diversos setores e geografias, através de uma rede alargada de unidades e parceiros. Atua ao longo de toda a cadeia de valor, desde a importação e comercialização de equipamentos de marcas internacionais de referência, até à prestação de serviços especializados de manutenção, assistência técnica e fornecimento de peças (NORS, 2025a; NORS, 2025b). Operacionalmente, a atividade encontra-se organizada em cinco unidades de negócio: Trucks and Buses, Construction Equipment, Agro, Aftermarket e Ventures. Esta segmentação possibilita uma gestão especializada nas diferentes áreas de atuação e o alinhamento com a estratégia global do grupo (NORS, 2025b).

A identidade organizacional da Nors encontra-se fortemente ligada ao seu propósito: "Melhorar a vida e os negócios através de um serviço e equipamentos de referência, criando valor contínuo para todos" (NORS, 2025a). Este propósito reflete-se na cultura da organização e orienta a sua atuação, fundamentando-se em valores como a integridade, o legado, o humanismo, a ambição e a agilidade. De acordo com esta identidade, a proposta de valor da Nors assenta na ambição de liderar o caminho para o futuro, oferecendo soluções que possibilitam expandir horizontes na vida e nos negócios (NORS, 2025a).

Um dos acontecimentos mais relevantes na trajetória recente da organização foi o processo de reestruturação e *rebranding*, que se caracterizou pela adoção de uma marca única. A unificação de 17 marcas numa única identidade comum permitiu reforçar a coerência estratégica, a visibilidade da marca e a presença internacional, o que potenciou uma abordagem mais integrada e sinérgica, promovendo uma maior conexão entre geografias e áreas de negócio (NORS, 2025b). Assim, a organização consolidou uma cultura comum e uma visão estratégica partilhada, focada no crescimento sustentável, "garantindo a coerência global, sem perder relevância local" (NORS, 2025b, p. 23).

3. Atividades desenvolvidas

O capítulo 3 descreve o trabalho realizado ao longo do estágio curricular, começando pelo enquadramento do estágio (secção 3.1) e prosseguindo com a descrição das atividades e projetos desenvolvidos (secção 3.2).

3.1 Descrição do Estágio Curricular

O estágio curricular foi realizado na equipa de *Customer Experience*, entre fevereiro e junho de 2026, em regime presencial, nas instalações da empresa no Porto. As funções exercidas foram maioritariamente de apoio a iniciativas de Marketing *Intelligence* e *Customer Experience*, com especial destaque na análise de dados, acompanhamento de indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators - KPIs) e suporte a projetos estratégicos voltados para o cliente.

A integração na DMMC possibilitou o contacto direto com diversas áreas da organização e a participação em dinâmicas de alinhamento estratégico, contribuindo para uma compreensão mais ampla do funcionamento interno do grupo.

3.2 Atividades e projetos desenvolvidos

O estágio foi iniciado através de um processo de *onboarding* estruturado, com reuniões junto de várias Business Units (BUs) de diferentes países e dos responsáveis das equipas da DMMC. Esta etapa foi fundamental para a compreensão do *core business* da empresa, das suas dinâmicas internas e da conexão entre as diferentes áreas.

As tarefas realizadas durante o estágio podem ser agrupadas em dois planos complementares: atividades operacionais e de suporte contínuo; e participação em projetos estratégicos da equipa.

No plano operacional, as principais responsabilidades centraram-se na Tipologia de Clientes e no acompanhamento do NPS. A Tipologia de Clientes, utilizada para classificar os clientes segundo a sua frequência de compra e apoiar a definição de estratégias comerciais e de marketing mais eficazes, foi atualizada mensalmente em cada BU, com apoio adicional à transição dos ficheiros para um novo *dashboard*. Relativamente ao NPS, as responsabilidades incidiram sobre a monitorização e atualização dos *dashboards* de acompanhamento do indicador, além do suporte temporário à gestão dos processos associados a empresas do grupo localizadas em África.

Ainda no âmbito das atividades de suporte, ficou a meu cargo a preparação de duas publicações para a *Business Academy* interna da organização, focadas em temas de *customer experience*, com o objetivo de tornar estas temáticas transversais à organização.

Em relação aos projetos estratégicos da equipa de CX, houve uma contribuição ativa em todos eles, com destaque para o *Follow* e *Voice of Customer*. No projeto *Follow,* a participação envolveu o acompanhamento de sessões internas e externas com clientes de outras geografias do grupo, e a colaboração na consolidação da informação recolhida, com vista à futura apresentação do plano de ação. No projeto *Voice of Customer* (VoC), o envolvimento abrangeu a participação em sessões de trabalho com os gestores de marketing das diferentes BUs, para mapear os desafios centrados no cliente e estabelecer um *roadmap* de implementação. Complementarmente, foi realizada uma sessão de *benchmarking* a outra empresa, para observar uma abordagem de elevada maturidade centrada no cliente, incluindo a recolha e análise de *feedback* em tempo real.

Além destas atividades, destacam-se como principais ferramentas utilizadas os *dashboards* desenvolvidos em SAP, Power BI, Python e Excel, e a plataforma Jira utilizada para gestão e monitorização de projetos.

A Tabela 1 resume os principais projetos que se encontravam em desenvolvimento na equipa de *Customer Experience* durante o período do estágio curricular.

Tabela 1 - Projetos em curso

Projeto	**Objetivo**	**Descrição**
Follow	Diagnosticar e otimizar a jornada do cliente numa perspetiva *customer-centric*	Implementação de uma metodologia de jornada do cliente, numa das BUs do grupo, mapeando a experiência do cliente ao longo dos diferentes pontos de contacto com a organização, identificando *pain points* e oportunidades de melhoria.
Voice of Customer	Evoluir o modelo de avaliação da satisfação do cliente	Desenvolvimento de um *roadmap* de redefinição do NPS, incluindo diagnóstico de falhas e definição de uma estrutura comum ao grupo.
CRMs	Reforçar a gestão da relação com o cliente e suportar a tomada de decisão comercial	Implementação e otimização do modelo de acompanhamento comercial em CRM, assegurando uma visão 360º do cliente. Inclui o diagnóstico dos níveis de utilização nas diferentes BUs, identificação de oportunidades de melhoria e definição de um *roadmap* estratégico de adoção.

Fonte: Elaboração própria com base em informação interna do estágio.

4. Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura pretende explorar os principais conceitos relevantes e linhas de pensamento relacionados com o tema *Voice of Customer* num contexto B2B. Esta secção segue um fio condutor que começa com as noções base do tema até à sua aplicação estratégica.

A identificação de fontes foi um processo iterativo, partindo de palavras-chave iniciais que foram ajustadas e expandidas à medida que a exploração bibliográfica revelava outros conceitos pertinentes. As palavras-chave utilizadas incluíram: *"customer experience"*, *"customer centricity"*, *"customer journey"*, *"customer metrics"*, *"return"*, *"financial performance"*, *"customer orientation"*, *"organization culture"*, *"B2B"*, *"competitive advantage"*, *"Net Promoter Score"*, *"customer satisfaction"*, *"Voice of Customer"* e *"metrics"*.

Os artigos foram selecionados de forma criteriosa na base de dados Scopus, tendo em conta a sua relevância e qualidade académica. Primeiro foi realizada uma filtragem por data e relevância, e depois procedeu-se a uma análise detalhada dos resumos, para verificar o seu alinhamento com o tema. Em relação à avaliação da qualidade científica, foram definidas diretrizes de acordo com uma metodologia PRISMA, onde se privilegiaram artigos em revistas de topo, classificadas nos quartis um e dois, de acordo com o ranking SCImago. A utilização de artigos com rankings inferiores foi feita de forma residual, apenas quando necessário em tópicos específicos onde a literatura se revelou escassa.

A amostra final de análise é composta por vinte e três artigos científicos, que estão sistematizados no Anexo 1. Complementarmente, integraram-se seis fontes provenientes do contexto de estágio, nomeadamente publicações da Gartner e artigos em revistas especializadas, cuja informação prática e empírica foi fundamental para a contextualização desta dissertação.

4.1 Customer Experience e Jornada do Cliente

4.1.1 Customer Experience

A experiência do cliente (*customer experience*) é entendida na literatura como um conceito abrangente, que integra respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais do cliente perante as interações com uma empresa (Lemon & Verhoef, 2016). Ao contrário das abordagens mais tradicionais, que se centravam apenas em aspetos específicos da experiência, como a satisfação ou a qualidade do serviço, é necessária uma análise integrada que considere a complexidade da resposta do cliente em relação à reação da empresa (Lemon & Verhoef, 2016).

A experiência do cliente resulta da acumulação de contactos diretos e indiretos que o cliente estabelece com a empresa ao longo de toda a relação, que inclui a fase de pré-compra (procura e consideração de alternativas), compra (concretização da ação) e pós-compra (consumo, serviço pós-venda e recompra) (Lemon & Verhoef, 2016). Esta visão temporal reforça a ideia de que a experiência do cliente deve ser entendida como uma jornada contínua, sendo influenciada tanto por interações diretas com a empresa, como por interações indiretas, através de por exemplo, outros clientes, de parceiros ou de fontes de informação independentes (Cambra-Fierro et al., 2021; Lemon & Verhoef, 2016).

O crescente surgimento de canais e pontos de contacto (*touchpoints*) tem tornado esta experiência cada vez mais fragmentada e menos controlável pelas empresas. Lemon e Verhoef (2016) definem quatro tipos de *touchpoints:* geridos pela marca, geridos por parceiros, geridos pelo cliente e sociais/externos/independentes, sendo que muitos desses pontos de contacto não estão sob o controlo da empresa. Simultaneamente, o desenvolvimento tecnológico e o aumento de canais digitais e móveis aumentam as interações possíveis ao longo da jornada exigindo das empresas um esforço adicional para integrar diferentes áreas internas (Lemon & Verhoef, 2016).

A literatura reconhece que a perceção do cliente evolui ao longo do tempo e sofre variações relevantes entre diferentes interações e momentos da relação (Cambra-Fierro et al., 2021; Lemon & Verhoef, 2016). Cambra-Fierro et al. (2021) demonstram empiricamente que o valor absoluto da experiência do cliente influencia a retenção, tal como a sua variabilidade ao longo do tempo; assim, uma maior oscilação na experiência percebida tende a aumentar a incerteza e o desconforto do cliente, que leva a efeitos negativos na retenção. Esta evidência reforça a importância das organizações não realizarem apenas avaliações pontuais da experiência, mas antes adotarem sistemas de monitorização contínua, capazes de acompanhar a evolução ao longo do tempo e de identificar variações significativas que prejudiquem a relação com o cliente.

4.1.2 Customer Journey

A jornada do cliente (*customer journey*) não corresponde apenas a uma descrição cronológica das fases de pré-compra, compra e pós-compra; constitui também uma ferramenta analítica que permite às empresas identificar, organizar e gerir os diferentes momentos de contacto com o cliente ao longo de todo o ciclo da relação, sem limitar a experiência a episódios isolados (Lemon & Verhoef, 2016).

Estes momentos de contacto, ou *touchpoints* , são os pontos onde a empresa tem oportunidade de captar a voz do cliente, seja através de interações diretas, como o atendimento, seja através de interações indiretas, como comentários de terceiros. Cada *touchpoint* é um momento de entrega de valor e uma oportunidade de recolher *feedback* valioso para fundamentar a tomada de decisões (Lemon & Verhoef, 2016).

Contudo, a jornada que é desenhada pela empresa pode diferir da jornada que é percecionada e recordada pelo cliente. Reitsamer e Becker (2024) introduzem o conceito de *journey partitioning* precisamente para descrever esta distinção, já que as empresas tendem a segmentar a jornada em fases formais e *touchpoints* predefinidos, enquanto os clientes fazem isso de maneira espontânea, com base nas mudanças que percecionam ao longo do percurso, dividindo a jornada em atividades que têm um início e um fim claros, que nem sempre coincidem com as fronteiras formais definidas pela organização. Deste modo, os sistemas de recolha de voz do cliente que se limitam a seguir rigidamente as fases e os pontos de contacto predefinidos pela organização correm o risco de não captar os momentos que são mais determinantes na formação da experiência recordada. Assim, compreender a jornada do cliente exige adotar, tanto quanto possível, uma perspetiva centrada no cliente, e não apenas na estrutura interna definida pela empresa (Reitsamer & Becker, 2024).

4.1.3 Especificidades do Contexto B2B

Os conceitos de experiência e de jornada do cliente no contexto B2B têm especificidades diferentes em relação ao contexto business-to-consumer (B2C), onde a maioria da literatura se concentra. O cliente B2B é uma organização, o que implica que a jornada do cliente B2B é a combinação dos percursos interligados dos membros do centro de compra (*buying center*) e do centro de utilização (*usage center*), que interagem com a empresa através de vários pontos de contacto e são influenciados pelo contexto da relação comercial estabelecida entre ambas as organizações (Purmonen et al., 2023). Esta jornada vai além do processo de compra, estendendo-se também a toda a experiência do cliente após a aquisição. Em muitos setores B2B, a criação de valor prolonga-se além da transação inicial, refletindo-se num relacionamento de longo prazo (Purmonen et al., 2023).

A voz do cliente em contexto B2B não pode ser entendida como uma opinião única e homogénea, uma vez que, dentro da mesma organização existem perceções distintas, moldadas pela posição, função e objetivos de cada interveniente (Purmonen et al., 2023). Esta diversidade de perceções internas é frequentemente negligenciada na prática, sobretudo

quando as empresas recolhem *feedback* através de um único ponto de contacto dentro da organização cliente.

Neste contexto B2B, Homburg e Tischer (2023) introduzem o conceito de *customer journey management capability* (CJMC), definido como a capacidade de um fornecedor criar valor superior para o cliente ao longo da jornada B2B. Segundo os autores, esta capacidade assenta na definição estratégica de *touchpoints* orientados para a criação de valor, na articulação consistente entre as diferentes áreas da organização e na monitorização contínua do valor criado para os vários membros do *buying center*. Para isso identificam quatro capacidades essenciais: orientar os *touchpoints* para a criação de valor, assegurar a consistência das interações, promover a integração entre as diferentes funções da organização e acompanhar individualmente cada ponto de contacto. Sem esta coordenação interna e sem um alinhamento adequado dos recursos, a gestão da jornada pode gerar custos de coordenação superiores aos benefícios alcançados (Homburg & Tischer, 2023).

Assim, o contexto B2B distingue-se sobretudo pela multiplicidade de intervenientes, pela diversidade de perceções dentro da mesma organização cliente e pela exigência de coordenação interna para gerar valor. O que evidencia que é necessária uma orientação organizacional genuinamente centrada no cliente, capaz de dar significado e seguimento à informação recolhida. Neste sentido, a secção seguinte explora a *customer centricity* como condição organizacional necessária para que a voz do cliente se transforme em valor.

4.2 Orientação Centrada no Cliente em Contexto B2B

4.2.1 Conceito e Evolução

A orientação centrada no cliente (*customer centricity*) corresponde a uma lógica de gestão que coloca o cliente no centro de toda a atividade da empresa, ao contrário do modelo centrado no produto (*product centricity*), mais tradicional, que organiza a empresa em função dos seus próprios recursos, competências e ofertas (Colleoni et al., 2021). Esta evolução acompanha a passagem de uma lógica dominada pelo bem transacionado (*goods-dominant logic*) para uma lógica dominada pelo serviço (*service-dominant logic*), em que o valor não está apenas no produto, mas é cocriado na interação entre empresa e cliente (Colleoni et al., 2021).

Colocar "o cliente" no centro implica compreender as necessidades de diferentes intervenientes dentro da mesma organização cliente. Essa mudança implica uma reorientação do foco na venda de produtos para o desenvolvimento de soluções adaptadas aos objetivos e necessidades específicas de cada cliente (Duss & Sriyothin, 2025).

Com base numa revisão sistemática da literatura sobre *customer centricity* em B2B, Duss e Sriyothin (2025) identificam seis dimensões recorrentes que estruturam esta transição: os colaboradores, a experiência do cliente, a gestão da relação com o cliente (*Customer Relationship Management* - CRM), os dados, os KPIs e a sustentabilidade. Os colaboradores, em particular a força de vendas, assumem um papel determinante por constituírem a principal ligação entre a empresa e o cliente, sendo que a forma como interagem influencia diretamente a perceção que desenvolve sobre a organização (Duss & Sriyothin, 2025). O CRM funciona como o "centro nervoso" da empresa, ao reunir informação de várias fontes numa visão integrada do cliente, enquanto os dados e os KPIs permitem avaliar e acompanhar o desempenho dessa estratégia. Por fim, a sustentabilidade surge como dimensão emergente, associada à crescente exigência de adoção de práticas ambientais e sociais (Duss & Sriyothin, 2025; Pardo-Jaramillo et al., 2020; Tessema, 2025).

4.2.2 Importância Estratégica e Competitividade

A *customer centricity* é frequentemente caracterizada como fonte de vantagem competitiva e de diferenciação, mesmo em setores onde os produtos e serviços apresentam reduzidas possibilidades de destaque (Osei-Frimpong et al., 2025).

Um exemplo da importância de posicionar o cliente no centro é o estudo de caso da DHL Freight, documentado por MacGillavry e Wilson (2014). A empresa, ao operar num mercado de transporte rodoviário internacional fortemente fragmentado e orientado para o preço, conseguiu diferenciar-se ao integrar a voz do cliente nas suas decisões estratégicas. O estudo constatou que num contexto em que os clientes tendem a percecionar pouca diferenciação entre fornecedores, fatores que vão além do preço e da qualidade do serviço podem ser bastante importantes. Os autores concluíram que a facilidade de contacto, a rapidez de resposta e o conhecimento técnico dos colaboradores são igualmente ou mais valorizados (MacGillavry & Wilson, 2014). Este estudo de caso demonstra que, mesmo em mercados onde o preço parece dominar a concorrência, a qualidade da relação com o cliente pode constituir uma importante fonte de diferenciação sustentável.

A *customer centricity* pode também reforçar o impacto de outras capacidades organizacionais na competitividade da empresa, como o papel da liderança: a liderança transformacional contribui positivamente para a competitividade organizacional ao promover a capacidade de inovação dos colaboradores, sendo este efeito reforçado em organizações mais centradas no cliente, onde o contributo para a competitividade é maior (Iddris et al., 2023). Estes resultados mostram que a *customer centricity,* além de um objetivo estratégico, é uma condição

que potencia os efeitos positivos de outras capacidades organizacionais sobre a competitividade da empresa.

4.2.3 Cultura Organizacional Centrada no Cliente

A maior parte da literatura sobre *customer centricity* privilegia uma perspetiva *outside-in*, centrada na compreensão do cliente e dos fatores que influenciam a sua lealdade. Colleoni et al. (2021) defendem que esta perspetiva é limitativa e deve ser complementada com uma perspetiva *inside-out*, focada em como a organização se prepara internamente para colocar o cliente no centro da sua ação. Segundo os autores, este processo depende do alinhamento de quatro pilares organizacionais: a identidade organizacional, a cultura, a liderança e o envolvimento dos colaboradores (*employee engagement*). Em conjunto, estes elementos criam as condições necessárias para que a organização alinhe a sua ação com o propósito e a estratégia centrados no cliente (Colleoni et al., 2021).

Embora a literatura destaque o papel dos colaboradores da linha da frente como os principais responsáveis pela perceção que o cliente desenvolve sobre a organização (Duss & Sriyothin, 2025), a construção de uma cultura centrada no cliente também depende dos outros colaboradores. Equipas de operações, tecnologias de informação ou logística influenciam a experiência do cliente através das decisões que tomam sobre processos, integração de dados ou alocação de recursos, ainda que indiretamente, sendo importante garantir uma experiência consistente e de qualidade (MacGillavry & Wilson, 2014).

A maneira como os colaboradores percecionam as práticas e os valores da própria organização influencia igualmente os seus comportamentos de serviço, quando reconhecem o compromisso da empresa com as práticas de responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility*). Nestes casos, tendem a desenvolver maior sentimento de pertença e a dar mais significado ao seu trabalho, o que favorece comportamentos mais proativos no atendimento ao cliente. Assim, uma cultura centrada no cliente resulta de decisões e perceções que envolvem toda a organização, e não apenas as áreas em contacto direto com o mercado (Huang et al., 2024).

4.2.4 Facilitadores e Obstáculos à Implementação em Contexto B2B

A implementação da *customer centricity* em empresas B2B enfrenta desafios que decorrem, em grande medida, da complexidade de gerir múltiplos *stakeholders* dentro da mesma organização cliente, cada um com prioridades próprias (Osei-Frimpong et al., 2025). Num estudo qualitativo junto de gestores de empresas B2B, os mesmos autores identificam como principais facilitadores a integração entre departamentos, a perceção dos colaboradores sobre

a importância desta abordagem, a existência de relações colaborativas com os clientes, uma cultura organizacional de suporte e uma visão estratégica clara orientada para o cliente.

Na fase de implementação, além do apoio da liderança e do *empowerment* dos colaboradores, os autores destacam a heterogeneidade da voz do cliente como um desafio distintivo do contexto B2B, pelo que as empresas devem ir além de abordagens genéricas e desenvolver estratégias que respondam a essa diversidade de forma consistente (Osei-Frimpong et al., 2025).

Por outro lado, existem várias barreiras, como mentalidades ainda muito centradas no produto, sistemas de decisão rígidos e hierarquizados, falta de compromisso por parte da gestão de topo e fraca coesão entre departamentos (Osei-Frimpong et al., 2025). Estas barreiras tendem a ser mais persistentes em empresas B2B de maior dimensão, historicamente organizadas em torno da eficiência operacional e do controlo de custos, onde a transição para uma lógica mais relacional e centrada no cliente representa uma mudança cultural significativa.

Adicionalmente, importa ressaltar que a adoção de ferramentas e métricas, por si só, não garante uma verdadeira orientação centrada no cliente. Apesar da crescente adoção de sistemas de CRM, KPIs e outras ferramentas de recolha e análise de dados pelas empresas B2B, continua a existir um desfasamento entre a perceção que as empresas têm da sua própria *customer centricity* e a perceção efetiva dos seus clientes. Num estudo realizado junto de mais de 360 empresas, 80% consideravam entregar uma experiência de cliente superior, mas apenas 8% eram assim percecionadas pelos seus próprios clientes (Duss & Sriyothin, 2025). Estes resultados reforçam a ideia de que as ferramentas e as métricas são importantes, mas não são suficientes para uma transformação cultural que envolva toda a organização.

Em síntese, a *customer centricity* em contexto B2B depende do alinhamento de facilitadores organizacionais, da superação de barreiras estruturais e culturais, e de uma visão que vá além das ferramentas e métricas de recolha de *feedback*. Só neste contexto os sistemas de *Voice of Customer* (VoC) conseguem transformar a informação recolhida em ações concretas de melhoria e gerar efetivamente valor para a organização e para os seus clientes.

4.3 *Voice of Customer*

4.3.1 Enquadramento do VoC

Para além da orientação centrada no cliente enquanto cultura organizacional, a sua operacionalização exige mecanismos concretos de recolha e tratamento da informação junto dos clientes. É neste contexto que surge o *Voice of Customer*, definido como o conjunto de

processos e ferramentas que permitem recolher, agregar e analisar o *feedback* dos clientes, pressupondo um ciclo contínuo de recolha e ação sobre a informação, com o objetivo de gerar conhecimento acionável a diferentes níveis da organização (Gartner, 2020).

Nesta lógica, Gartner (2020) distingue dois tipos de resposta ao *feedback* do cliente. O primeiro, *inner loop*, consiste em encaminhar o *feedback* de um cliente específico para os colaboradores com capacidade para resolver diretamente o problema identificado. O segundo, o *outer loop*, diz respeito à identificação de necessidades e problemas recorrentes que exigem mudanças ao nível do produto, do processo ou da organização, através da análise contínua do *feedback* agregado. É principalmente através do *outer loop* que o VoC atua como um verdadeiro mecanismo de aprendizagem organizacional, ao sistematizar a informação recolhida junto dos clientes e ao disseminá-la pelos responsáveis certos, no momento e através do canal adequado. Assim, a organização aprende a antecipar e a evitar a repetição dos mesmos problemas (Gartner, 2020).

O VoC desempenha um papel fundamental na melhoria da experiência do cliente, ao transformar o *feedback* recolhido em informação útil para apoiar a tomada de decisão e orientar ações de melhoria contínua. Quando a informação é analisada e partilhada de forma eficaz é possível ajustar processos, contudo muitas organizações ainda apresentam níveis reduzidos de maturidade na implementação de programas de VoC, desperdiçando parte da informação obtida (Gartner, 2020).

4.3.2 Fontes de Recolha de Informação

A operacionalização do VoC pressupõe a combinação de diferentes fontes de informação sobre o cliente, existindo três tipos de *feedback*: direto, indireto e inferido (Alvord, 2022). O *feedback* direto corresponde à informação solicitada explicitamente ao cliente, por exemplo através de inquéritos, entrevistas, *focus group* ou painéis de clientes. O *feedback* indireto é aquilo que os clientes comunicam de forma espontânea, sem que lhes seja perguntado, captado através de análise de sentimento, de texto ou de discurso em interações registadas, publicações ou fóruns *online*. Por último, o *feedback* inferido resulta da observação do comportamento efetivo do cliente, através de dados como o uso digital, o histórico de compras, as taxas de abandono, o tempo de espera e outros dados operacionais associados à jornada do cliente (Gartner, 2020).

No *feedback* direto, os inquéritos são a ferramenta mais utilizada para captar a voz do cliente, presentes em 94% das organizações de apoio ao cliente (Alvord, 2022), mas apresentam várias limitações. Primeiro, a taxa média de resposta ronda apenas os 23%, sendo que 38%

das organizações reportam taxas de resposta inferiores a 10% (Alvord, 2022). Além disso, o *feedback* obtido está condicionado às perguntas formuladas, podendo não refletir aspetos relevantes da experiência do cliente, e a representatividade dos respondentes constitui igualmente um desafio, tal como diferentes formas de enviesamento, desde a formulação de perguntas até à tendência para respostas concentradas nos extremos da escala. Estas limitações são ainda acentuadas pela crescente fadiga dos clientes perante o elevado número de inquéritos a que são convidados a responder (Alvord, 2022). Por conseguinte, um programa VoC que dependa exclusivamente de inquéritos de satisfação corre o risco de refletir apenas a opinião de quem responde, que nem sempre corresponde ao interlocutor mais representativo (Osei-Frimpong et al., 2025).

Neste contexto, o *feedback* inferido assume um papel importante por basear-se na observação do comportamento real do cliente, sendo que não depende da disponibilidade ou motivação dos clientes para responder, nem está limitado às questões previamente formuladas pela organização, permitindo captar sinais que o cliente dificilmente comunica de forma espontânea.

4.3.3 Métricas de *Feedback* e Performance

Entre as métricas utilizadas para sintetizar o *feedback* recolhido junto dos clientes, designadas de *customer feedback metrics* (CFM), o *Net Promoter Score* (NPS) destaca-se como uma das mais utilizadas pelas organizações. Esta métrica foi proposta por Reichheld (2003) e baseia-se numa única pergunta: qual a probabilidade de o cliente recomendar a empresa a um amigo ou colega, numa escala de 0 a 10? Em função da resposta, os clientes são classificados em três categorias: promotores (9-10), passivos (7-8) e detratores (0-6), sendo o resultado calculado pela diferença entre a percentagem de promotores e de detratores. Segundo Reichheld (2003), esta seria a métrica que melhor anteciparia os comportamentos futuros, como a recompra e a recomendação. No entanto, a investigação tem demonstrado que a superioridade do NPS não é consensual, tornando relevante a consideração de outras métricas e métodos de avaliação.

De Haan et al. (2015) analisaram 93 empresas em 10 setores de atividade, comparando diferentes CFM, como a satisfação, o NPS, o *Customer Effort Score* (CES) e o top-2-box. Os resultados indicaram que o top-2-box é, em média, a métrica com maior capacidade para prever a retenção de clientes. Mais recentemente, Agag et al. (2023) chegaram a conclusões semelhantes ao associar estas mesmas métricas a indicadores de desempenho financeiro, em que os autores concluíram que a capacidade preditiva de cada métrica varia consoante o setor

de atividade e o objetivo da análise, sendo que o *top-2-box* apresenta melhor desempenho em determinados contextos, enquanto o NPS se revela mais útil para comparar empresas concorrentes. Em conjunto, estes estudos demonstram que a métrica mais adequada depende do setor de atividade, do nível de análise e do objetivo de gestão em causa, não existindo uma métrica universalmente superior (Agag et al., 2023; De Haan et al., 2015). Mesmo dentro do NPS, a sua validade preditiva varia consoante a forma como é aplicado: o NPS transacional, calculado após uma interação específica com a empresa, tende a ser mais útil para a melhoria operacional local, enquanto o NPS enquanto medida de *brand health*, calculado junto do mercado em geral, serve sobretudo para *benchmarking* competitivo (Baehre et al., 2022; Baehre, 2024).

Independentemente da métrica utilizada, existe o risco de reduzir a voz do cliente a um único indicador. Neste sentido, Müller et al. (2024) demonstram que o NPS, analisado isoladamente, não explica de forma suficiente o comportamento dos clientes, propondo a sua combinação com indicadores de natureza emocional, como o *Net Emotional Value*, para obter uma compreensão mais completa dos fatores que influenciam as respostas dos clientes. Resumidamente, o verdadeiro valor resulta da forma como as *Customer Feedback Metrics* são interpretadas e integradas numa estratégia de VoC orientada para a melhoria contínua.

4.4 Da Voz do Cliente à Ação

4.4.1 Transformação do *Feedback* em Ação

Recolher *feedback* é apenas uma das fases iniciais do VoC. O verdadeiro desafio consiste em garantir que essa informação chegue às pessoas certas e seja transformada em decisões e ações que contribuam para a melhoria da experiência do cliente. Este processo depende dos sistemas que sustentam essa transformação, dos colaboradores que a executam, dos obstáculos organizacionais e do compromisso da liderança.

Markey et al. (2009) descrevem este processo através do conceito de *closing the feedback loop*, em que as organizações mais eficazes atribuem aos colaboradores da linha da frente a responsabilidade de contactar o cliente que forneceu o *feedback*, resolver o problema identificado ou encaminhá-lo para quem o possa solucionar. Desta forma, o *feedback* deixa de ser apenas um indicador de desempenho e passa a desencadear uma resposta efetiva da organização, através de três níveis complementares: o ciclo da linha da frente, no qual os colaboradores respondem a casos individuais; o ciclo funcional, no qual os gestores intermédios transformam padrões de *feedback* em ajustes de processos e políticas; e o ciclo

estratégico, no qual a gestão de topo usa o *feedback* consolidado para ajustar decisões de investimento e a direção competitiva da organização (Markey et al., 2009).

Esta transformação requer sistemas que permitam integrar e distribuir a informação recolhida pelos diferentes pontos de contacto. Os CRM têm aqui um papel fundamental, ao centralizarem os dados de vendas, marketing e apoio ao cliente numa visão unificada do cliente; no entanto, não basta recolher e armazenar dados, é necessário saber utilizá-los para efetivamente servir o cliente (Duss & Sriyothin, 2025). Homburg e Tischer (2023) defendem que o verdadeiro valor resulta da capacidade de integrar a informação proveniente dos diferentes pontos de contacto, o que permite transformar a gestão da jornada do cliente em valor efetivo, distinguindo-a de um simples investimento. Para além dos CRM, Wünderlich et al. (2025) acrescentam outras soluções emergentes, como plataformas de integração, *chatbots* e *digital twins*, capazes de apoiar diferentes dimensões da orientação para o cliente, desde a compreensão de necessidades implícitas até à coordenação interna com foco na criação de valor. Contudo, estes sistemas e processos dependem de quem os utiliza no terreno.

4.4.2 Papel da Organização e dos Colaboradores

Os colaboradores da linha da frente têm uma posição central na interpretação do *feedback* inferido, uma vez que são frequentemente os primeiros a identificar sinais comportamentais dos clientes, como hesitações, reclamações informais ou sinais de insatisfação não verbalizados formalmente. Este contacto direto permite captar informação que complementa o *feedback* formal e que pode revelar problemas ainda não identificados pelos mecanismos tradicionais de recolha de dados.

No entanto, a predisposição para agir só se traduz em melhorias efetivas quando é acompanhada de autonomia para decidir. Osei-Frimpong et al. (2025) defendem que a implementação de uma estratégia de *customer centricity* em B2B depende do *empowerment* dos colaboradores e da descentralização da tomada de decisão para as equipas locais. Assim, o acesso direto aos resultados dos inquéritos de satisfação é essencial para que estes possam efetivamente propor soluções, em vez de se limitarem a executar instruções.

Essa autonomia deve ser acompanhada por formação e pela partilha contínua de conhecimento, para garantir uma atuação consistente entre colaboradores. Neste sentido, a literatura salienta a importância de promover uma aprendizagem contínua baseada na partilha de conhecimento e na construção de um sentido de responsabilidade comum em relação à opinião do cliente (Colleoni et al., 2021).

4.4.3 Barreiras e Limitações na Operacionalização do VoC

A fragmentação da informação é uma das principais barreiras, em que os dados de *feedback* são frequentemente dispersos por sistemas de reporte distintos e geridos por equipas, unidades de negócio e geografias diferentes, o que dificulta a sua consolidação numa visão integrada da experiência do cliente e torna mais difícil identificar padrões que se repetem ao longo da jornada ou entre diferentes áreas da organização (Alvord, 2022). Esta fragmentação impede a circulação da informação entre departamentos, fazendo com que o *feedback* recolhido pelas equipas que contactam diretamente com o cliente frequentemente não chegue às áreas responsáveis por agir sobre ele (Alvord, 2022).

Mesmo quando a informação circula, a sua gestão tem custos. No contexto B2B, Homburg e Tischer (2023) mostram que a gestão da jornada do cliente aumenta os custos de coordenação entre diferentes funções, departamentos e níveis hierárquicos, necessários para garantir uma gestão consistente dos vários pontos de contacto. Embora este investimento contribua, em geral, para um melhor desempenho financeiro, o benefício associado ao aumento da lealdade dos clientes pode ser absorvido por esses custos adicionais, sobretudo em relações com um elevado número de interações.

Este risco torna-se mais evidente quando os programas de VoC se limitam a produzir relatórios de indicadores sem qualquer ligação à ação, sendo que muitas organizações investem na recolha de *feedback*, mas ignoram a informação que os clientes partilham para além das perguntas colocadas (Alvord, 2022), e Markey et al. (2009) referem casos de clientes classificados como "satisfeitos" que acabaram por mudar de fornecedor sem que os sistemas de medição tradicionais tivessem identificado qualquer sinal de alerta. Concluindo, o desafio de operacionalizar o VoC não está na ausência de dados, mas na capacidade de os consolidar, interpretar e transformar em aprendizagem organizacional.

4.4.4 Integração do VoC na Tomada de Decisão

A nível estratégico, a liderança desempenha um papel determinante na integração do *feedback* nas decisões da organização. Sem o compromisso da gestão de topo, o *feedback* recolhido tende a permanecer nas equipas operacionais, sem nunca influenciar decisões sobre investimento, prioridades ou alocação de recursos ao nível da organização (Homburg & Tischer, 2023).

Esta integração exige, muitas vezes, mudanças na forma como a organização trabalha. Turner (2022) mostra que a disponibilidade para apoiar mudanças organizacionais tem vindo a cair de forma acentuada, fenómeno designado por fadiga da mudança, e defende uma abordagem

participativa, envolvendo os colaboradores na definição e implementação das mudanças, como forma de aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a resistência organizacional. Esta lógica aplica-se diretamente à integração do VoC na tomada de decisão, uma vez que as melhorias resultantes do *feedback* dos clientes tendem a ser mais eficazes quando as equipas responsáveis pela sua implementação participam no processo desde o início.

O caso da DHL Freight ilustra o sucesso desta abordagem, em que a empresa começou a nomear, em cada país, um responsável de *customer experience* integrado na respetiva equipa de gestão de topo, permitindo que a voz do cliente tivesse lugar próprio nas decisões estratégicas locais, e não apenas nas equipas operacionais que recolhem o *feedback* (MacGillavry & Wilson, 2014).

Os resultados da literatura apontam para quatro condições essenciais: sistemas que integrem e distribuam a informação recolhida, colaboradores com autonomia e formação para agir sobre ela, uma organização capaz de superar a fragmentação e os custos de coordenação que bloqueiam essa ação, e um compromisso da liderança que garanta a sua tradução em decisões estratégicas. É esta articulação entre sistemas, pessoas, obstáculos e liderança que determina se o VoC se limita a medir a satisfação do cliente ou se, de facto, contribui para gerar valor para a organização e para os seus clientes.

4.5 Impacto do *Voice of Customer*

4.5.1 Satisfação, Lealdade e Retenção

Tendo caracterizado o VoC e a sua operacionalização nas secções anteriores, falta demonstrar o seu impacto. Embora não seja a questão central desta investigação, é importante compreender os efeitos esperados do VoC, ajudando a justificar a relevância deste tema.

A relação entre satisfação do cliente e desempenho organizacional é, à partida, intuitiva, os clientes mais satisfeitos tendem a manter relações mais duradouras com a empresa, contribuindo para a criação de valor ao longo do tempo. No entanto, Otto et al. (2020) demonstram que esta relação é complexa, uma vez que a satisfação funciona sobretudo como mediadora dos efeitos de outras variáveis da estratégia de marketing sobre o desempenho, e não como determinante direto e universal. Esta relação torna-se mais forte quando a satisfação é analisada nas condições mais favoráveis ao contexto de cada organização e através das métricas mais adequadas. Desta forma, embora investir na satisfação do cliente possa gerar benefícios, o seu impacto depende do contexto em que é aplicado. Para os sistemas de VoC, a satisfação recolhida através de inquéritos ou outros mecanismos de

feedback não deve ser interpretada como um indicador automático de desempenho financeiro, uma vez que precisa de ser analisada em conjunto com o contexto específico de cada organização.

Em relação à lealdade, a literatura mostra uma relação clara com a satisfação do cliente, sendo que Cárdenas-Muga et al. (2025) verificam que a satisfação tem um efeito direto e significativo sobre a lealdade e identificam a fiabilidade do serviço como a dimensão de qualidade de serviço com maior impacto na satisfação. O que significa que a lealdade do cliente depende mais da confiança construída através de um desempenho consistente ao longo do tempo, do que de ações pontuais para agradar. No VoC, os sistemas de recolha de informação devem estar particularmente atentos a sinais de fiabilidade e consistência do serviço ao longo do tempo, para conseguirem antecipar verdadeiramente a lealdade dos clientes.

Nesta perspetiva, a retenção dos clientes surge como uma das consequências mais relevantes de um programa de VoC eficaz. Ao permitir identificar os sinais de insatisfação numa fase inicial e atuar antes que o cliente mude de fornecedor, o VoC torna-se numa ferramenta importante de gestão de lealdade. Logo, o principal objetivo de recolha sistemática de *feedback* é antecipar e reduzir a perda de clientes (De Haan et al., 2015).

4.5.2 Desempenho Organizacional e Financeiro

A satisfação, a lealdade e a retenção dos clientes constituem efeitos relevantes, no entanto para as organizações um dos focos principais é gerar bons resultados organizacionais e financeiros. Por este motivo, a literatura explora a relação entre VoC e o desempenho das empresas, uma relação que existe, mas que tende a ser indireta ou influenciada por diferentes fatores.

Um dos principais mecanismos através dos quais a orientação para o cliente pode contribuir para o desempenho financeiro é a satisfação do cliente, que por sua vez está associada à satisfação dos colaboradores. No setor hoteleiro, Chi & Gursoy (2009) demonstram que o investimento no bem-estar e formação dos colaboradores tende a refletir-se no desempenho financeiro, sobretudo quando contribui para melhorar a experiência proporcionada ao cliente. Deste modo, estes efeitos ajudam a explicar como a satisfação e a lealdade dos clientes podem, por sua vez, contribuir para relações mais duradouras e para a criação de valor ao longo do tempo. O *feedback* dos clientes recolhido através do VoC pode ajudar a identificar em que medida a experiência do cliente está a ser condicionada pela experiência interna dos colaboradores.

No entanto, a relação entre satisfação e desempenho financeiro não é necessariamente direta nem uniforme, em alguns setores, como no bancário, só é claramente visível ao nível agregado da indústria, (Golovkova et al., 2019), uma vez que, individualmente os benefícios associados à maior lealdade podem ser absorvidos pelos custos de coordenação necessários para gerir a experiência do cliente (Homburg & Tischer, 2023). Para um sistema de VoC, esta evidência reforça a ideia de que medir satisfação a um único nível de análise pode ser insuficiente, sendo importante cruzar a informação com indicadores agregados de desempenho.

Suchanek e Kralova (2025) mostram que a forma como o desempenho financeiro é medido condiciona fortemente as conclusões sobre esta relação. Ao desenvolverem um modelo que liga as expectativas e a satisfação do cliente a um indicador compósito de desempenho financeiro, os autores verificam que o efeito das expectativas do cliente sobre o desempenho financeiro é significativamente mais forte do que sobre qualquer indicador financeiro isolado, como o ROA ou o ROE. Este resultado sugere que a relação entre satisfação do cliente e desempenho financeiro pode ter sido subestimada em estudos que recorrem apenas a métricas financeiras isoladas, reforçando a ideia de que também a forma de medir o desempenho financeiro condiciona as conclusões obtidas.

Adicionalmente, a dificuldade em estabelecer uma ligação direta entre a voz do cliente e os resultados financeiros tem motivado o desenvolvimento de novas métricas. Um exemplo é a *earned growth rate*, proposta por Reichheld et al. (2021), que procura medir a parte do crescimento da receita gerada pela fidelização e pela recomendação dos clientes, distinguindo-a do crescimento obtido através de publicidade, promoções ou esforço comercial. Esta métrica representa uma solução interessante para ligar diretamente a voz do cliente ao crescimento financeiro, mas importa ressaltar que a sua aplicação consistente exige critérios metodológicos que ainda estão em consolidação, além disso nenhuma métrica isolada substitui a necessidade de interpretar o *feedback* do cliente de forma qualitativa. Neste sentido, a relação entre VoC e desempenho financeiro deve ser interpretada como uma tendência geral e não como uma causalidade direta e garantida.

4.6 Síntese da Revisão de Literatura

A revisão de literatura permitiu construir um enquadramento conceptual que relaciona a experiência do cliente, a orientação centrada no cliente e o *Voice of Customer*, mostrando que o VoC deve ser entendido como um processo e não apenas como um conjunto de métricas. A literatura demonstra que a criação de valor depende da capacidade das organizações para

recolher, interpretar e transformar o *feedback* dos clientes em ações concretas, exigindo uma cultura organizacional orientada para o cliente.

Apesar do conhecimento disponível, a literatura estudada apresenta algumas limitações. Primeiramente, a maioria dos estudos relacionados com estas temáticas foi desenvolvida em contexto B2C, sendo que a evidência empírica em B2B é ainda reduzida; adicionalmente a investigação sobre VoC encontra-se dispersa por áreas do conhecimento, metodologias e níveis de rigor diferentes. Contudo, a limitação mais problemática para o objetivo desta investigação é a escassez de evidência empírica sistemática sobre a circulação interna do *feedback* e a sua conversão em ação. Embora a literatura documente de forma consistente os benefícios associados à recolha de *feedback*, permanece menos explorado o processo através do qual essa informação é interpretada, partilhada e utilizada pelos diferentes níveis da organização.

Sendo assim, é relevante integrar as principais relações identificadas ao longo desta revisão de literatura num modelo conceptual apresentado na figura seguinte.

Figura 1 - Modelo conceptual do Voice of Customer



Fonte: Elaboração própria, gerada com recurso a inteligência artificial (ferramenta: ChatGPT, 2026).

Como ilustrado na figura, o modelo conceptual representa um processo contínuo. Este inicia-se na experiência do cliente e na jornada, passa para a orientação centrada no cliente e para o *Voice of Customer* enquanto mecanismo estruturado de recolha e análise de *feedback*, terminando na transformação desse *feedback* em ações concretas. As melhorias resultantes deste processo refletem-se na experiência do cliente, dando continuidade ao ciclo. Por outro lado, as barreiras organizacionais podem dificultar este processo, reduzindo a eficácia do *Voice of Customer*.

Com base neste enquadramento, propõem-se três proposições centrais, que serão exploradas nos capítulos seguintes:

P1. O uso estruturado de VoC está associado a uma cultura organizacional centrada no cliente.

P2. A cultura centrada no cliente influencia a capacidade de transformar *feedback* em ação.

P3. Barreiras organizacionais reduzem a eficácia do VoC.

As relações propostas e as limitações identificadas ao longo desta revisão fundamentam a opção metodológica apresentada no capítulo seguinte. Em particular, justificam a necessidade de complementar a evidência disponível na literatura com uma análise desenvolvida em contexto B2B, permitindo compreender de que forma o VoC é utilizado e quais os fatores que facilitam ou dificultam a sua transformação em ação.

5. Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para responder à questão de investigação e aos objetivos definidos na introdução, que pretendem compreender de que forma o *Voice of Customer* é utilizado nas organizações B2B e quais os fatores que influenciam a sua transformação em ação. Concretamente, a componente empírica deste estudo foi desenvolvida através da aplicação de um questionário interno aos colaboradores de uma organização, procurando compreender se as ferramentas de VoC são efetivamente utilizadas no dia a dia e se a informação recolhida é depois corretamente integrada nos processos e na tomada de decisão. O capítulo encontra-se organizado em três secções: a primeira apresenta o instrumento de recolha de dados (secção 5.1); a segunda descreve o contexto do estudo, a população, a amostra e o procedimento de recolha (secção 5.2); e a terceira apresenta os procedimentos de tratamento e análise dos dados (secção 5.3).

5.1 Instrumento de recolha de dados

Para responder à questão de investigação, foi desenvolvido um questionário estruturado, administrado de forma eletrónica através da plataforma *Microsoft Forms*, construído especificamente para este estudo com base nos objetivos definidos na secção 1.3 e nos principais conceitos identificados na revisão de literatura, não correspondendo à aplicação de uma escala previamente validada.

A escolha desta ferramenta possibilitou recolher informação junto de colaboradores de diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos, permitindo obter uma visão transversal sobre a forma como o *feedback* dos clientes é percecionado, partilhado e utilizado internamente. Esta opção é coerente com o enquadramento teórico desenvolvido, segundo o qual a orientação para o cliente e a utilização do VoC não dependem exclusivamente das áreas com contacto direto com o cliente, envolvendo diferentes funções organizacionais.

O questionário encontra-se organizado em sete secções. A primeira secção recolhe o perfil do respondente (área/função, posição e frequência de contacto com clientes), sem solicitar ou recolher qualquer informação pessoal diretamente identificável, pelo que não é possível associar respostas individuais a participantes específicos. As restantes secções encontram-se alinhadas com os objetivos específicos do estudo: a secção 2 aborda a orientação para o cliente no trabalho diário; a secção 3 avalia o conhecimento e o acesso à informação proveniente do VoC; a secção 4 analisa a utilização do *feedback* dos clientes na tomada de decisão; a secção 5 explora a existência de ação e acompanhamento sobre o *feedback* recolhido; a secção 6 identifica os principais obstáculos à transformação do *feedback* em ação,

bem como os fatores que poderiam facilitar esse processo; e a secção 7 recolhe sugestões finais dos respondentes, através de perguntas abertas. O guião completo do questionário encontra-se no Anexo 2.

Quanto à tipologia de resposta, a maioria dos *itens* das secções 2 a 5 utiliza uma escala de *Likert* de seis pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente; 6 – Não sei / Não se aplica), sendo a opção "Não sei / Não se aplica" tratada como categoria autónoma, e não como um nível intermédio de concordância, procurando evitar que os respondentes fossem forçados a posicionar-se relativamente a afirmações sobre as quais não tivessem conhecimento suficiente ou que não fossem aplicáveis à sua função. A escolha desta escala justifica-se por ser um dos métodos mais utilizados na investigação em ciências sociais e organizacionais para medir perceções e atitudes, permitindo captar diferentes graus de concordância de forma simples e compreensível para o respondente, enquanto possibilita um tratamento estatístico descritivo adequado à natureza exploratória do presente estudo (Joshi et al., 2015).

Na secção 6, as questões relativas a obstáculos e a fatores facilitadores são de escolha múltipla, com um limite de seleção de até três opções, o que permite hierarquizar as respostas mais relevantes sem forçar uma escolha única. Nestes itens, a soma das frequências de resposta pode ultrapassar o número total de participantes. Por fim, o questionário integra três perguntas de resposta aberta, situadas nas secções 2 e 7: uma sobre a forma como a empresa promove, ou poderia promover, uma cultura mais orientada para o cliente; uma segunda que solicita um exemplo concreto de uma situação em que o *feedback* de um cliente tenha conduzido a uma melhoria, alteração ou decisão interna; e uma terceira que recolhe sugestões para melhorar a utilização do *feedback* dos clientes. Na apresentação dos resultados, os exemplos provenientes das perguntas abertas são apresentados de forma anonimizada, e apenas quando contribuem para a compreensão dos resultados.

5.2 Contexto, população, amostra e procedimento de recolha

O estudo empírico foi desenvolvido no contexto do estágio curricular realizado numa organização multinacional do setor da distribuição de veículos pesados, equipamentos de construção e equipamentos agrícolas, além do serviço de pós-compra.

A definição da amostra teve por base um exercício de mapeamento da *customer journey*, desenvolvido no âmbito das atividades do estágio, que permitiu identificar os principais perfis (personas) envolvidos nas diferentes fases da jornada (pré-compra, compra e pós-compra) e o seu grau de contacto, direto ou indireto, com o cliente.

A partir deste mapeamento foram identificados 75 colaboradores pertencentes a diferentes áreas funcionais e a diferentes níveis hierárquicos, distribuídos por três segmentos internos do grupo e integrados em duas unidades de negócio: *Trucks and Buses* e *Aftermarket*. A seleção seguiu uma lógica de amostragem não probabilística e intencional, orientada para assegurar diversidade de perspetivas ao longo da jornada do cliente. Foi definido um objetivo mínimo de 30 respostas, estabelecido como referência operacional para assegurar uma base de dados suficiente para a análise descritiva.

O questionário foi partilhado através do correio eletrónico institucional, com um primeiro envio a 3 de junho de 2026 e um reforço, junto dos colaboradores que ainda não tinham respondido, a 11 de junho. A recolha esteve aberta durante cerca de 28 dias, tendo sido garantidos aos participantes o anonimato e a participação voluntária. Os respondentes foram informados do objetivo do estudo e da utilização dos dados para fins exclusivamente académicos, no âmbito do presente relatório de estágio, antes do preenchimento do questionário. No total, foram obtidas 31 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 41% face aos 75 colaboradores contactados.

A amostra obtida apresenta diversidade ao nível das áreas funcionais, das posições hierárquicas e da frequência de contacto direto com clientes. Por área funcional, 11 participantes pertencem a Pós-venda/Serviço, 7 a Comercial/Vendas, 5 a Operações/Logística, 4 a Marketing/Comunicação, 3 a Gestão/Direção e 1 a Financeira/Administrativa. Por posição hierárquica, 15 participantes são gestores/as, 11 colaboradores/as sem funções de coordenação, 4 coordenadores/as de equipa e 1 diretor/a. Relativamente à frequência de contacto direto com clientes, 15 participantes indicaram ter esse contacto diariamente, 5 algumas vezes por semana, 4 algumas vezes por mês, 3 raramente e 4 nunca.

5.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos através das perguntas fechadas (escala de *Likert* e escolha múltipla) foram analisados através de estatística descritiva, com recurso a frequências absolutas e relativas, complementadas com apresentação dos resultados em tabelas.

As respostas às perguntas abertas foram sujeitas a uma análise de conteúdo de natureza temática. Numa primeira fase, as respostas foram lidas na íntegra, procurando identificar ideias e situações recorrentes; de seguida, foram agrupadas em categorias construídas a partir do próprio conteúdo das respostas, e revistas de forma a assegurar coerência entre os elementos agrupados em cada tema. A análise qualitativa aprofundou e contextualizou os

resultados das perguntas fechadas, complementando a análise quantitativa e contribuindo para uma compreensão mais rica dos fatores que influenciam a transformação do *feedback* dos clientes em ação.

Os resultados desta análise quantitativa e qualitativa são apresentados no capítulo 6, seguindo a estrutura e as dimensões definidas no questionário. A sua interpretação é desenvolvida na secção de discussão que encerra o capítulo, estabelecendo-se uma ligação entre os principais resultados obtidos e os contributos da revisão de literatura.

6. Resultados

Este capítulo apresenta os resultados do questionário aplicado aos colaboradores da organização, começando pela secção 6.1 que caracteriza a amostra de respondentes; de seguida, as secções 6.2 a 6.5 apresentam os valores relativos às quatro dimensões avaliadas através de questões de escala de *Likert*; a secção 6.6 mostra os principais obstáculos e fatores facilitadores identificados através das questões de escolha múltipla; a secção 6.7 apresenta os resultados da análise temática das três perguntas abertas; e a secção 6.8 discute os principais resultados tendo em conta a revisão de literatura desenvolvida no capítulo 4.

Em cada dimensão de escala de *Likert*, os resultados são apresentados através da percentagem de respondentes que concordam ou concordam totalmente com cada afirmação e da respetiva média, numa escala de 1 a 5, excluindo as respostas "Não sei / Não se aplica", tratadas como categoria autónoma.

Os resultados obtidos através do questionário foram sistematizados e são apresentados de forma resumida no Anexo 3, servindo de base à análise desenvolvida no capítulo seguinte.

6.1 Caracterização da amostra

Dos 75 colaboradores que constituíam a população-alvo, foram obtidas 31 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 41,3%. Os respondentes distribuem-se por seis áreas funcionais, com maior representação do Pós-venda / Serviço (35,5%) e da área Comercial / Vendas (22,6%), refletindo o peso destas funções no contacto direto com o cliente. Quanto à posição na organização, quase metade dos respondentes ocupa funções de gestão (48,4%), o que favorece a recolha de perceções também ao nível da tomada de decisão e não apenas da execução operacional. Relativamente à frequência de contacto direto com clientes, cerca de metade da amostra (48,4%) contacta diariamente com clientes, ainda que existam também respondentes com contacto raro ou nulo (22,6% no total), o que permite captar perceções também de áreas mais afastadas da linha da frente. Esta amostra está resumida na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização da amostra

Dimensão	**Categoria**	**n**	**%**
Área / função	Pós-venda / Serviço	11	35,5%
Área / função	Comercial / Vendas	7	22,6%
Área / função	Operações / Logística	5	16,1%
Área / função	Marketing / Comunicação	4	12,9%
Área / função	Gestão / Direção	3	9,7%

Área / função	Financeira / Administrativa	1	3,2%
Posição	Gestor/a	15	48,4%
Posição	Colaborador/a sem funções de coordenação	11	35,5%
Posição	Coordenador/a de equipa	4	12,9%
Posição	Diretor/a	1	3,2%
Frequência de contacto com clientes	Diariamente	15	48,4%
Frequência de contacto com clientes	Algumas vezes por semana	5	16,1%
Frequência de contacto com clientes	Algumas vezes por mês	4	12,9%
Frequência de contacto com clientes	Raramente	3	9,7%
Frequência de contacto com clientes	Nunca	4	12,9%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário.

6.2 Orientação para o cliente no trabalho diário

Os dados relativos à orientação para o cliente no trabalho diário revelam um nível de concordância elevado e consistente entre os respondentes, como apresentado na Tabela 3. A grande maioria considera que o seu trabalho tem impacto direto na experiência do cliente (93,5%, média de 4,86) e que tem em consideração esse impacto no momento de tomar decisões (93,5%, média de 4,90), o que sugere uma perceção individual de responsabilidade sobre a experiência do cliente que se estende para além das funções com contacto direto. A mesma tendência verifica-se quando os respondentes avaliam a sua própria área de trabalho, sendo que 93,5% consideram que a perspetiva do cliente é tida em conta, representando uma média de 4,69. Ainda assim, este valor é ligeiramente inferior aos resultados correspondentes à perceção individual. Por fim, a afirmação "A organização promove uma cultura orientada

para o cliente" reúne 87,1% de concordância (média de 4,20), sendo este o item desta dimensão com a média mais baixa.

Tabela 3 - Orientação para o cliente no trabalho diário

Item	**n**	**% Concorda / Concorda totalmente**	**Média**
O meu trabalho tem impacto na experiência do cliente	29	93,5%	4,86
Considero o impacto no cliente nas minhas decisões	29	93,5%	4,90
A perspetiva do cliente é considerada na minha área	29	93,5%	4,69
A organização promove uma cultura orientada para o cliente	27	87,1%	4,20

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário.

6.3 Conhecimento e acesso ao *Voice of Customer*

A Tabela 4 apresenta os resultados relativos ao conhecimento e ao acesso à informação recolhida através do *Voice of Customer*. De forma geral, os respondentes revelam um conhecimento elevado da existência de mecanismos de recolha de *feedback* (93,5%, média 4,83), mas esse conhecimento diminui moderadamente quando são questionados sobre os principais resultados e conclusões provenientes desse *feedback* (80,6%, média 4,45), sendo este também o único item desta dimensão com uma resposta de discordância. Relativamente à comunicação interna, 80,6% consideram que a informação é comunicada de forma clara dentro da organização e 87,1% concordam que essa informação chega às pessoas ou equipas que têm possibilidade de atuar sobre ela. Assim, estes resultados sugerem que, apesar de a recolha de *feedback* ser reconhecida, existe uma quebra na cadeia de comunicação entre a recolha da informação e o seu conhecimento generalizado pelos colaboradores.

Tabela 4 - Conhecimento e acesso ao Voice of Customer

Item	**n**	**% Concorda / Concorda totalmente**	**Média**
Conhecimento de que a organização recolhe *feedback* dos clientes	29	93,5%	4,83

Conhecimento dos principais resultados/conclusões do *feedback*	25	80,6%	4,45
A informação é comunicada de forma clara internamente	25	80,6%	4,36
A informação chega a quem pode atuar sobre ela	27	87,1%	4,41

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário.

6.4 Utilização do *feedback* dos clientes

Relativamente à forma como o *feedback* dos clientes é utilizado nas áreas de trabalho dos respondentes, a maioria considera que este é utilizado para identificar oportunidades de melhoria (87,1%, média 4,57) e que influencia decisões, prioridades ou formas de trabalho (87,1%, média 4,39). A ideia de que os indicadores quantitativos de desempenho são complementados com dados centrados no cliente reúne um pouco menos de consenso (77,4%). O item com o resultado mais baixo desta secção corresponde à colaboração entre diferentes áreas para responder a problemas ou oportunidades identificadas através do *feedback* dos clientes (67,7%, média 3,90).

Tabela 5 - Utilização do feedback dos clientes

Item	**n**	**% Concorda / Concorda totalmente**	**Média**
O *feedback* é usado para identificar oportunidades de melhoria	27	87,1%	4,57
O *feedback* influencia decisões, prioridades ou formas de trabalho	27	87,1%	4,39
Indicadores quantitativos complementados com dados do cliente	24	77,4%	4,32
Colaboração entre áreas para responder ao *feedback*	21	67,7%	3,90

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário.

6.5 Ação e acompanhamento

Os resultados relativos à ação e ao acompanhamento decorrentes do *feedback* dos clientes estão sintetizados na Tabela 6. Perante *feedback* negativo ou uma reclamação recorrente, 80,6% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que são definidas ações

concretas de melhoria, e 77,4% concordam que existe acompanhamento interno das ações tomadas com base nesse *feedback*.

Embora os valores continuem a revelar uma perceção globalmente positiva, verifica-se uma ligeira diminuição dos níveis de concordância face às dimensões anteriores, sobretudo no que diz respeito ao acompanhamento das ações implementadas. Este resultado sugere que a fase final do ciclo é aquela em que a perceção dos colaboradores é comparativamente menos consensual.

Tabela 6 - Ação e acompanhamento do feedback

Item	**n**	**% Concorda / Concorda totalmente**	**Média**
São definidas ações concretas perante *feedback* negativo ou reclamações recorrentes	25	80,6%	4,36
Existe acompanhamento interno das ações tomadas	24	77,4%	4,14

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário.

6.6 Obstáculos e facilitadores à transformação do *feedback* em ação

As questões de escolha múltipla desta secção do questionário permitiram identificar, na perspetiva dos respondentes, os principais obstáculos à utilização eficaz do *feedback* dos clientes e os fatores que mais contribuiriam para a sua transformação em ações concretas. Em ambas as questões, os participantes podiam selecionar até três opções, pelo que as percentagens apresentadas não totalizam 100%. Apresentam-se na Tabela 7 os cinco obstáculos e os cinco fatores facilitadores mais assinalados.

O obstáculo mais referido foi a dificuldade em transformar *feedback* em ações concretas, selecionado por 13 respondentes, seguido da falta de tempo (11) e da falta de partilha de informação entre departamentos (10). A falta de responsabilização sobre quem deve agir (9) e a falta de ferramentas ou sistemas adequados (8) completam os cinco obstáculos mais assinalados.

Relativamente aos fatores facilitadores, os respondentes destacam sobretudo uma melhor comunicação entre departamentos (12), a realização de reuniões regulares para analisar *feedback* de clientes (11) e a definição de responsáveis para acompanhar ações (10), seguidas de ferramentas digitais/CRM mais eficazes e formação dos colaboradores sobre experiência do cliente (8 respondentes cada).

Tabela 7 - Principais obstáculos e fatores facilitadores

Obstáculos	**n**	**%**	**Fatores facilitadores**	**n**	**%**
Dificuldade em transformar *feedback* em ações concretas	13	41,9%	Melhor comunicação entre departamentos	12	38,7%
Falta de tempo	11	35,5%	Reuniões regulares para analisar *feedback* de clientes	11	35,5%
Falta de partilha de informação entre departamentos	10	32,3%	Responsáveis definidos para acompanhar ações	10	32,3%
Falta de responsabilização sobre quem deve agir	9	29,0%	Ferramentas digitais/CRM mais eficazes	8	25,8%
Falta de ferramentas ou sistemas adequados	8	25,8%	Formação dos colaboradores sobre experiência do cliente	8	25,8%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário.

Os resultados mostram uma relação clara entre os principais obstáculos identificados e os fatores assinalados como facilitadores. Os respondentes identificam sobretudo barreiras relacionadas com a coordenação interna, como a falta de tempo, a falta de partilha de informação e a falta de responsabilização sobre quem agir. Por outro lado, apontam a melhoria da comunicação entre departamentos e a definição de responsáveis pelo acompanhamento das ações como as soluções mais valorizadas.

6.7 Análise das respostas abertas

As respostas às três perguntas abertas do questionário foram analisadas através de análise temática, procurando identificar temas recorrentes nas respostas dos participantes. Os resultados são apresentados de seguida, organizados por pergunta.

6.7.1 Cultura orientada para o cliente

A questão relativa à forma como a organização promove, ou poderia promover melhor, uma cultura orientada para o cliente (secção 2 do questionário) obteve respostas da totalidade dos 31 participantes, das quais 28 continham conteúdo substantivo passível de análise temática. A análise permite identificar três temas principais.

O primeiro corresponde ao reconhecimento de que uma cultura orientada para o cliente já está presente na organização, sobretudo na área de Pós-venda, associada a mecanismos como o NPS e o processo de *Close the Loop* ("A organização tem uma cultura de Cliente que se materializa muito em especial na área do Pós-venda (...) o processo *Close the Loop* comprova isso mesmo"). O segundo tema está relacionado com a necessidade de maior proximidade e contacto direto com o cliente, através de eventos, visitas a outras áreas de negócio ou fóruns de partilha de experiências, sobretudo por parte de colaboradores sem contacto direto e regular com clientes. O terceiro tema corresponde à formação das equipas e à agilidade dos processos e sistemas internos como condições para reforçar essa orientação. Embora pouco representada nas respostas, destaca-se uma resposta que acrescenta uma nota crítica a este tema: "por vezes, algumas decisões são tomadas sem a perspetiva do negócio que reflete as necessidades do cliente". Esta perceção, ainda que residual, ajuda a explicar o motivo da afirmação "A organização promove uma cultura orientada para o cliente" ter obtido o resultado mais baixo desta dimensão do questionário (secção 6.2).

6.7.2 Exemplos de utilização do *feedback* dos clientes

A questão relativa à identificação de um exemplo concreto de uma situação em que o *feedback* de um cliente tenha levado a uma melhoria, alteração ou decisão interna (secção 7 do questionário) obteve 12 respostas, das quais 8 continham conteúdo substantivo. Os exemplos agrupam-se sobretudo em dois temas: mudanças em processos logísticos e de transporte, motivadas por reclamações relativas a entregas; e melhorias na comunicação e no acompanhamento pós-venda ao cliente.

Destaca-se ainda um caso referido, de forma independente, por dois respondentes distintos: um cliente reportou um problema de embalamento de um produto específico que, ao ser cruzado com informação de outros departamentos, revelou tratar-se de um problema recorrente e não de uma ocorrência isolada, o que justificou a implementação de um processo de melhoria. Este exemplo ilustra de forma concreta a lógica de *outer loop* descrita na literatura (secção 4.3.1), que identifica padrões a partir da agregação de *feedback* disperso por diferentes pontos de contacto, reforçando assim a importância da partilha de informação entre departamentos, identificada como o terceiro obstáculo mais assinalado na secção 6.6.

6.7.3 Sugestões para melhorar a utilização do *feedback*

A questão final, relativa às sugestões para melhorar a forma como a organização utiliza o *feedback* dos clientes (secção 7 do questionário), obteve respostas da totalidade dos 31

participantes, das quais 25 continham conteúdo substantivo. A análise temática identifica quatro categorias de sugestões.

A mais frequente diz respeito à comunicação e à partilha de informação entre departamentos ("partilha do *feedback*, das ações tomadas e do resultado"; "maior partilha da informação com as áreas e acompanhamento das ações implementadas"). A segunda remete para a definição de processos e responsabilidades claras, próxima do conceito de *closing the feedback loop* (secção 4.4.1), com referências explícitas a esse processo ("processo de *Close the Loop* claro, com responsabilidades e responsáveis bem definidos, com *timings* concretos e com resultados incluídos nos objetivos das equipas"). A terceira relaciona-se com a centralização da informação numa ferramenta ou plataforma única ("centralizar todas as fontes de *feedback*, uma plataforma única permitiria identificar tendências recorrentes"; "reunir a informação num BI com dados, por cliente, equipa, dos últimos 3 anos"), consistente com o problema de fragmentação da informação identificado na literatura. Por fim, surgem sugestões relacionadas com a formação das equipas e com uma maior proximidade entre quem recolhe o *feedback* e os colaboradores operacionais.

De forma geral, as respostas às três perguntas abertas estão alinhadas com os resultados das questões fechadas. A melhoria da comunicação entre departamentos, a definição de responsáveis e a centralização da informação são identificadas, de forma recorrente, como as principais oportunidades de melhoria assinaladas pelos colaboradores, tanto nas questões de escolha múltipla como nas respostas abertas.

6.8 Discussão

Os resultados obtidos permitem identificar um padrão globalmente consistente, em que os colaboradores apresentam uma perceção elevada relativamente à orientação para o cliente e à existência de mecanismos de recolha de *feedback*, mas os níveis de concordância diminuem à medida que o processo avança para a comunicação transversal, a colaboração entre áreas, a definição de ações e o respetivo acompanhamento. As subsecções seguintes discutem este padrão à luz da revisão de literatura desenvolvida no capítulo 4.

6.8.1 Orientação para o cliente e cultura organizacional

Os dados da secção 6.2 mostram que a perceção de responsabilidade individual sobre a experiência do cliente está bastante disseminada entre os respondentes, incluindo em áreas sem contacto direto com o mercado. Este resultado é consistente com a perspetiva *inside-out* defendida por Colleoni et al. (2021), segundo a qual uma cultura centrada no cliente depende do alinhamento de toda a organização, e não apenas dos colaboradores da linha da frente.

No entanto, verifica-se uma diferença entre a perceção individual e a perceção sobre a organização, uma vez que os itens associados ao contributo individual apresentam médias de 4,86 e 4,90, e a afirmação relativa à existência de uma cultura organizacional orientada para o cliente apresenta a média mais baixa desta dimensão de 4,20. Esta diferença pode ser relacionada com o desfasamento identificado por Duss e Sriyothin (2025) entre a perceção que as empresas têm da sua própria *customer centricity* e a perceção efetivamente sentida. Assim, os resultados sugerem que a orientação para o cliente está fortemente presente nas pessoas, mas ainda não se reflete, com a mesma força, na organização como um todo.

6.8.2 Do conhecimento do *Voice of Customer* à colaboração entre departamentos

Os valores apresentados na secção 6.3 revelam um padrão semelhante ao observado na dimensão anterior, uma vez que, a existência de mecanismos de recolha de *feedback* é amplamente reconhecida (93,5%), mas o conhecimento sobre os respetivos resultados e a perceção da clareza da comunicação interna são comparativamente mais baixos (80,6% em ambos os itens). Esta quebra na cadeia de informação é consistente com o conceito de fragmentação da informação descrito por Alvord (2022), segundo o qual os dados de *feedback* dispersos por diferentes sistemas e equipas dificultam a construção de uma visão integrada e acessível a toda a organização, um desafio que a literatura considera particularmente relevante em contexto B2B, dada a multiplicidade de intervenientes envolvidos na jornada do cliente (Purmonen et al., 2023).

O resultado mais baixo de toda a componente de escala de *Likert* do questionário confirma esta leitura, já que apenas 67,7% dos respondentes concordam que existe colaboração entre diferentes áreas para responder a problemas ou oportunidades identificadas através do *feedback* dos clientes, um valor claramente inferior aos 87,1% que reconhecem utilizar o *feedback* para identificar oportunidades de melhoria dentro da sua própria área. Esta diferença sugere que a utilização do *feedback* está mais consolidada dentro das áreas do que entre diferentes áreas da organização, precisamente o ponto em que os resultados apresentam maior fragilidade relativa.

Uma leitura complementar dos dados, obtida ao cruzar as respostas com o perfil dos participantes, sugere que esta quebra na cadeia de informação tem também uma componente hierárquica. Os respondentes com funções de gestão apresentam, em praticamente todos os itens desta dimensão, médias mais elevadas comparativamente com os colaboradores sem funções de coordenação, como por exemplo, o conhecimento dos principais resultados do *feedback* (média de 4,93 nos gestores, contra 3,73 nos colaboradores sem funções de

coordenação) e a clareza da comunicação interna (4,73 contra 3,70) (Anexo 3, Tabela 9). Esta leitura deve ser interpretada com cautela, dada a reduzida dimensão dos subgrupos envolvidos, mas sugere que a informação recolhida através do *Voice of Customer* poderá fluir mais facilmente para os níveis de gestão do que para a operação.

6.8.3 Ação, acompanhamento e a lógica *inner loop* / *outer loop*

Os resultados relativos à ação e ao acompanhamento (secção 6.5) mostram que 80,6% dos respondentes reconhecem a definição de ações concretas perante *feedback* negativo, enquanto 77,4% reconhecem a existência de um acompanhamento sistemático dessas ações. Estes resultados podem ser interpretados com base na distinção entre *inner loop* e *outer loop* proposta por Gartner (2020). O exemplo recolhido na análise das respostas abertas, relativamente ao problema de embalamento, ilustra precisamente esta lógica de *outer loop*.

Neste caso, a capacidade de transformar *feedback* disperso em conhecimento acionável depende da existência de mecanismos que cruzem informação entre departamentos, o mesmo fator que os respondentes identificam como um dos principais fatores facilitadores em falta.

6.8.4 Obstáculos e fatores facilitadores à transformação do *feedback* em ação

As questões de escolha múltipla (secção 6.6) apresentam uma correspondência particularmente clara entre os principais obstáculos identificados e os fatores considerados mais facilitadores. A dificuldade em transformar *feedback* em ações concretas surge como o principal obstáculo (41,9%), enquanto uma melhor comunicação entre departamentos constitui o principal facilitador (38,7%); a falta de responsabilização sobre quem deve agir surge entre os obstáculos (29,0%), enquanto a definição de responsáveis para acompanhar ações é identificada como facilitador (32,3%). Este padrão está alinhado com Osei-Frimpong et al. (2025), que identificam a integração entre departamentos, o apoio da liderança e o *empowerment* dos colaboradores como facilitadores da *customer centricity* em contexto B2B, e a fraca coesão entre departamentos e os sistemas de decisão hierarquizados como as principais barreiras. A relevância da coordenação interna é também sublinhada por Homburg e Tischer (2023), que mostram que uma gestão inadequada da coordenação entre funções pode gerar custos superiores aos benefícios obtidos com a gestão da jornada do cliente.

As respostas abertas reforçam esta tendência, sendo que a melhoria da comunicação entre departamentos, a definição de responsabilidades e a centralização da informação através de um processo de *closing the feedback loop* mais claro (Markey et al., 2009) surgem de forma recorrente nas respostas. Estes resultados mostram que os próprios colaboradores

identificam a necessidade de reforçar a ligação entre a recolha do *feedback* e a sua operacionalização em ações concretas.

6.8.5 Síntese: resposta à questão de investigação

Considerados em conjunto, os resultados sugerem que o principal desafio identificado nesta organização não reside na recolha de *feedback*, mas na capacidade de a fazer circular e de a transformar em ação de forma coordenada entre diferentes áreas e níveis hierárquicos.

Este resultado permite retomar a questão de investigação definida no capítulo 1 — "Como é que o *Voice of Customer* é utilizado nas organizações B2B e quais os fatores que influenciam a sua transformação em ação?".

Em relação ao nível de conhecimento e utilização de ferramentas de VoC, os resultados mostram que este é elevado, embora se verifique uma maior familiaridade com a sua existência do que com o acesso aos resultados que delas resultam. Relativamente à forma como o *feedback* é incorporado nos processos de decisão, os resultados indicam uma utilização consolidada dentro de cada área, mas mais limitada entre áreas. Em relação às principais barreiras à sua utilização, estas relacionam-se sobretudo com a coordenação interdepartamental e a responsabilização, e não com a falta de ferramentas de recolha. Quanto ao papel da cultura organizacional, os valores mostram uma orientação para o cliente bem enraizada nas perceções individuais dos colaboradores, mesmo fora da linha da frente, ainda que menos consolidada como característica reconhecida da organização no seu conjunto. Por fim, quanto à perceção dos colaboradores relativamente à relevância destas ferramentas, as respostas abertas confirmam que os próprios colaboradores reconhecem o valor do *Voice of Customer* e propõem, de forma convergente, medidas concretas para reforçar a sua utilização, sobretudo ao nível da comunicação entre departamentos, da definição de responsabilidades e da centralização da informação.

7. Conclusão

O presente relatório de estágio procurou responder à questão: "Como é que o *Voice of Customer* é utilizado nas organizações B2B e quais os fatores que influenciam a sua transformação em ação?", através de um estudo de caso na organização do estágio. Os resultados apresentados e discutidos no capítulo 6 permitem concluir que a organização dispõe de mecanismos de recolha de *feedback* dos clientes que são valorizados pelos seus colaboradores, verificando-se também uma orientação para o cliente bastante presente ao nível individual, mesmo em áreas sem contacto direto com o mercado. O principal desafio identificado não está na fase de recolha do *Voice of Customer*, mas na fase seguinte do processo, que é a transformação consistente desse *feedback* em ação coordenada entre diferentes áreas da organização. Este padrão é visível na diminuição gradual dos níveis de concordância à medida que se avança da recolha para a colaboração entre departamentos e o acompanhamento das ações, e é confirmado pelas respostas abertas, que apontam a comunicação entre departamentos, a definição de responsabilidades e a centralização da informação como as principais oportunidades de melhoria identificadas pelos próprios colaboradores.

Os resultados apresentados têm implicações teóricas e práticas para o estudo do VoC em contexto B2B. Do ponto de vista teórico, o estudo reforça, num contexto organizacional concreto, alguns argumentos identificados na literatura sobre *Voice of Customer* em contexto B2B ao fornecer evidência empírica, num caso concreto, da distinção entre *inner loop* e *outer loop* proposta por Gartner (2020). Os dados obtidos sugerem que a organização consegue responder com maior eficácia a situações pontuais de *feedback* negativo (*inner loop*), mas enfrenta maiores dificuldades em agregar *feedback* disperso por diferentes pontos de contacto para gerar aprendizagem organizacional mais ampla (*outer loop*). O estudo reforça também, num contexto organizacional real, o argumento de Colleoni et al. (2021) de que uma cultura centrada no cliente depende do alinhamento de toda a organização e não apenas dos colaboradores da linha da frente. Do mesmo modo, os resultados evidenciam a relevância da coordenação interdepartamental como fator crítico para a operacionalização do VoC, identificada por Homburg e Tischer (2023) e por Osei-Frimpong et al. (2025).

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem três linhas de atuação prioritárias, diretamente relacionadas com os dados recolhidos. Em primeiro lugar, a definição clara de responsáveis pelo acompanhamento das ações decorrentes do *feedback* dos clientes, uma vez que a falta de responsabilização foi identificada como um dos principais obstáculos e a sua

resolução como um dos fatores facilitadores mais valorizados. Em segundo lugar, o reforço dos mecanismos de comunicação e partilha de informação entre departamentos, identificado tanto nas questões fechadas como nas respostas abertas do questionário como o principal recurso para transformar *feedback* disperso em ação coordenada. Em terceiro lugar, a centralização da informação recolhida através do *Voice of Customer* numa ferramenta ou plataforma única. Esta sugestão foi recorrente nas respostas abertas e está alinhada com a necessidade de reduzir a fragmentação da informação identificada na revisão de literatura.

7.1 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

O presente estudo apresenta limitações que devem ser tidas em conta na interpretação dos resultados. A amostra é de dimensão reduzida com 31 respostas válidas, numa população-alvo de 75 colaboradores, correspondendo a uma taxa de resposta de 41,3%. Este número limita a generalização dos resultados, mesmo dentro da própria organização. Além disso, o estudo tem por base um único estudo de caso, pelo que os resultados obtidos não podem ser generalizados diretamente para outras organizações B2B, cujo contexto setorial, dimensão ou cultura organizacional podem influenciar de forma distinta a utilização do VoC. O estudo recolhe exclusivamente a perspetiva interna dos colaboradores, não incluindo a perspetiva direta dos clientes da organização em causa nem uma análise especificamente dirigida à gestão de topo, pelo que os resultados refletem sobretudo a forma como o VoC é percecionado e utilizado ao nível operacional e de gestão intermédia. Por fim, o desenho do estudo é transversal, correspondendo a um único momento no tempo, o que não permite observar a evolução da maturidade na utilização do VoC ao longo do tempo.

A partir das limitações identificadas, sugerem-se algumas linhas de investigação futura. Em primeiro lugar, seria relevante replicar o estudo com uma amostra de maior dimensão e mais equilibrada entre níveis hierárquicos, e idealmente junto de várias organizações B2B de diferentes setores, o que permitiria comparar padrões de utilização do VoC e identificar fatores contextuais que influenciam a sua transformação em ação. Adicionalmente, um desenho de investigação longitudinal permitiria acompanhar a evolução da maturidade da implementação desta metodologia. Seria também relevante complementar a perspetiva interna com dados diretos dos clientes, para avaliar se a perceção dos colaboradores sobre a utilização do *feedback* corresponde à experiência efetivamente sentida pelos clientes.

Numa perspetiva mais ampla, seria importante explorar de que forma a crescente utilização de tecnologias digitais e de inteligência artificial está a transformar os processos de recolha, análise e disseminação do *Voice of Customer* nas organizações B2B, nomeadamente no que

respeita à automatização da análise de *feedback* e à rapidez de resposta. Adicionalmente, futuras investigações poderiam comparar práticas de VoC entre organizações B2B de diferentes níveis de maturidade digital ou de diferentes culturas organizacionais, de forma a compreender que fatores contextuais, para além dos identificados neste estudo, condicionam a transformação do *Voice of Customer* em ação.

Como recomendação prática mais imediata, a centralização da informação recolhida numa plataforma única surge como um primeiro passo natural, por ser a sugestão mais recorrente nos próprios testemunhos dos colaboradores.

8. Referências

Agag, G., Durrani, B. A., Shehawy, Y. M., Alharthi, M., Alamoudi, H., El-Halaby, S., Hassanein, A., & Abdelmoety, Z. H. (2023). Understanding the link between customer *feedback* metrics and firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services, 73*, 103301. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103301

Alvord, D. (2022). Go beyond VoC surveys to understand your customer (ID G00778327). Gartner.

Baehre, S. (2024). From research to action: Enhancing Net Promoter Score utilization in managerial practice. *International Journal of Market Research, 66*(2–3), 174–181. https://doi.org/10.1177/14707853231209893

Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*, 67–84. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2

Cambra-Fierro, J., Gao, L., Melero-Polo, I., & Trifu, A. (2021). How do firms handle variability in customer experience? A dynamic approach to better understanding customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services, 61*, 102578. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102578

Cárdenas-Muga, J., Rodríguez-Zurita, D., Barcia, K. F., & Abad-Moran, J. (2025). The role of service quality and price fairness in explaining customer satisfaction and loyalty in a shrimp industry B2B relationship. *The TQM Journal*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/TQM-09-2024-0340

Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. International Journal of Hospitality Management*, 28*(2), 245–253. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003

Colleoni, E., Bonaiuto, F., Illia, L., & Bonaiuto, M. (2021). Computer-assisted concept analysis of customer centricity: A review of the literature on employee engagement, culture, leadership, and identity co-creation. *Sustainability, 13*(9), 5157. https://doi.org/10.3390/su13095157

De Haan, E., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2015). The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing, 32*(2), 195–206. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.02.004

Duss, C., & Sriyothin, S. (2025). B2B customer centricity: A structured literature review and future research directions. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies, 25*(3), 833–846. https://doi.org/10.69598/hasss.25.3.271387

Gartner, Inc. (2020). Building a VoC strategy for measuring customer experiences in service (ID G00733173). Gartner.

Golovkova, A., Eklöf, J., Malova, A., & Podkorytova, O. (2019). Customer satisfaction index and financial performance: A European cross-country study. *International Journal of Bank Marketing, 37*(2), 479–491. https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2017-0210

Homburg, C., & Tischer, M. (2023). Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 51*, 1046–1074. https://doi.org/10.1007/s11747-023-00923-9

Huang, M., Geng, S., Yang, W., Law, K. M. Y., & He, Y. (2024). Going beyond the role: How employees' perception of corporate social responsibility fuels proactive customer service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services, 76*, 103565. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103565

Iddris, F., Dogbe, C. S. K., & Kparl, E. (2023). Transformational leadership, employee self-efficacy, employee innovativeness, customer-centricity, and organizational competitiveness among insurance firms. *International Journal of Innovation Science, 15*(5), 756–775. https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2022-0092

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *Current Journal of Applied Science and Technology , 7*(4), 396–403. https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

MacGillavry, K., & Wilson, A. (2014). Delivering loyalty via customer experience management at DHL Freight. *Global Business and Organizational Excellence, 33*(6), 6–20. https://doi.org/10.1002/joe.21569

Markey, R., Reichheld, F., & Dullweber, A. (2009). Closing the customer feedback loop. *Harvard Business Review, 87*(12), 43–52.

Müller, S., Seiler, R., & Völkle, M. (2024). Should Net Promoter Score be supplemented with other customer feedback metrics? An empirical investigation of Net Promoter Score

and emotions in the mobile phone industry. *International Journal of Market Research, 66*(2–3), 303–320. https://doi.org/10.1177/14707853231219648

NORS. (2025a). Annual report. https://www.nors.com/pt-pt/investidores/#annual-report

NORS. (2025b). Relatório anual 2025. https://www.nors.com/pt-pt/relatorio-anual-2025/

NORS. (2025c). Who we are. https://www.nors.com/pt-pt/#who-we-are

Osei-Frimpong, K., Berrada, N., & McLean, G. (2025). Customer centricity in B2B context: Exploring triggers, enablers, and barriers to strategy formulation and implementation. *Journal of Business Research, 201*, 115690. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115690

Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: Insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(3), 543–564. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7

Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Osuna, I., & Roncancio, R. (2020). Mapping research on customer centricity and sustainable organizations. *Sustainability, 12*(19), 7908. https://doi.org/10.3390/su12197908

Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management, 113*, 74–87. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, 81*(12), 46–54.

Reichheld, F. F., Darnell, D., & Burns, M. (2021). Net Promoter 3.0. *Harvard Business Review, 99*(6), 42–51.

Reitsamer, B. F., & Becker, L. (2024). Customer journey partitioning: A customer-centric conceptualization beyond stages and touchpoints. *Journal of Business Research, 181*, 114745. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114745

Tessema, D. B. (2025). Enhancing corporate sustainability: A meta-analysis of agile mindset, customer centricity, and corporate social responsibility. *Business Ethics and Leadership, 9*(1), 1–13. https://doi.org/10.61093/bel.9(1).1-13.2025

Turner, J. (2022, November 28). This new strategy could be your ticket to change management success. Gartner.

Wünderlich, N. V., Blut, M., Brock, C., Heirati, N., Jensen, M., Paluch, S., Rötzmeier-Keuper, J., & Tóth, Z. (2025). How to use emerging service technologies to enhance customer

centricity in business-to-business contexts: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research, 192*, 115284. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115284

Declaração sobre a Utilização de Inteligência Artificial

Foram utilizadas as ferramentas Claude e ChatGPT como apoio à escrita académica, nomeadamente na reestruturação de parágrafos e secções do texto, na correção gramatical e ortográfica, na melhoria de transições entre ideias, na redução de redundâncias e na garantia de consistência terminológica ao longo dos capítulos. O ChatGPT foi ainda utilizado na geração da representação visual do modelo concetual apresentado na Figura 1, com base no enquadramento por mim desenvolvido a partir da revisão da literatura. Todas as sugestões e conteúdos gerados foram revistos por mim de forma crítica, sempre que considerados adequados ao conteúdo e ao estilo do relatório.

A definição do problema de investigação, a revisão da literatura, a metodologia aplicada, a análise e interpretação dos dados recolhidos, bem como todas as conclusões apresentadas, resultam de trabalho original por mim desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado na Nors. O enquadramento concetual, a análise empírica, a interpretação dos resultados e todas as decisões académicas finais são da minha inteira responsabilidade, em conformidade com as normas da Universidade do Porto sobre originalidade e integridade académica, e de acordo com as orientações pedagógicas sobre a utilização de Inteligência Artificial Generativa emitidas pelo Conselho Pedagógico da FEP em setembro de 2025.

Anexos

Anexo 1 — Tabela resumo dos artigos científicos

Síntese das principais fontes bibliográficas consultadas ao longo da revisão de literatura, organizadas por categoria temática.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
Customer centricity em B2B	**Duss & Sriyothin (2025)**	*Customer centricity* em B2B; transição de uma lógica centrada no produto para uma lógica centrada no cliente; papel dos colaboradores, CRM, KPIs, *customer experience* e sustentabilidade; aproximação das expectativas B2B às expectativas B2C.	Rever e estruturar a literatura existente sobre *customer centricity* em contexto B2B, clarificando os principais elementos do conceito e identificando direções para investigação futura.	Revisão estruturada da literatura, com análise de fontes primárias e secundárias sobre *customer centricity* em B2B.	O estudo identifica colaboradores e dados como componentes decisivos para a *customer centricity*. A *customer experience*, o CRM, os KPIs e a sustentabilidade surgem como dimensões relevantes, embora com diferentes graus de desenvolvimento na literatura. Os autores salientam ainda que os clientes B2B transferem expectativas do contexto B2C para o B2B, aumentando a exigência sobre as empresas.	A revisão depende dos conceitos utilizados, não garantindo cobertura total da literatura. O estudo também concentra-se sobretudo em publicações recentes e em literatura em inglês e alemão, podendo excluir contributos relevantes noutras línguas ou períodos. Baseia-se exclusivamente numa revisão estruturada da literatura, não incluindo validação empírica em contexto organizacional.	Aprofundar o que significa, na prática, "colocar o cliente no centro"; desenvolver orientações práticas para a implementação holística da *customer centricity* em B2B; explorar melhor cultura organizacional, colaboração interfuncional e jornada omnicanal.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
Customer centricity em B2B	**Osei-Frimpong et al. (2025)**	*Customer centricity* em B2B; formulação e implementação estratégica; *triggers, enablers, inhibitors e conditions*; cultura organizacional, integração departamental, liderança, *empowerment,* conhecimento do cliente e *customer voice heterogeneity*.	Examinar empiricamente os fatores que impulsionam, facilitam ou dificultam a formulação e implementação de estratégias de *customer centricity* em organizações B2B.	Estudo qualitativo de múltiplos casos, com 22 entrevistas em profundidade a gestores seniores, dois *focus groups*, participação em *workshop*s de *customer centricity* e interação com três facilitadores especializados.	A formulação da estratégia é facilitada pela integração entre departamentos, perceção positiva dos colaboradores, relações colaborativas com clientes B2B, cultura organizacional favorável e visão estratégica. A implementação depende do apoio da liderança, *empowerment* dos colaboradores e incorporação de diferentes vozes do cliente. Barreiras relevantes incluem mentalidades centradas no produto, sistemas de decisão rígidos, falta de compromisso da gestão e fraca coesão departamental.	Por se tratar de um estudo qualitativo baseado em casos, a generalização dos resultados pode ser limitada. O artigo centra-se em contextos organizacionais específicos, pelo que os resultados podem variar consoante setor, maturidade digital, cultura empresarial e estrutura das relações B2B.	Aprofundar a implementação de *customer centricity* em diferentes setores B2B e geografias; estudar longitudinalmente processos de transformação *customer-centric*; investigar o papel de tecnologias, dados e IA na antecipação de necessidades dos clientes; explorar como superar culturas *product-centric* e estruturas organizacionais rígidas.
Customer centricity: cultura, liderança e organização	**Colleoni et al. (2021)**	*Customer centricity* numa perspetiva interna; *employee engagement*, cultura organizacional, liderança, identidade organizacional e	Analisar como a literatura de gestão e psicologia aborda a *customer centricity* associada à cultura, liderança,	Revisão de literatura com análise conceptual assistida por computador, baseada em *abstracts* e títulos de publicações	O estudo identifica quatro debates centrais: formação dos colaboradores e *balanced centricity*; melhores e piores práticas de *customer centricity*; reinvenção das práticas de marketing; e aspetos sociais de *customer centricity*.	A análise centra-se em títulos e *abstracts*, não no texto integral dos artigos, o que limita a profundidade interpretativa. Além disso, a revisão depende dos termos	Investigar modelos de *balanced centricity*, integrando cliente, colaboradores e outros *stakeholders*; estudar sistemas internos de partilha de informação sobre satisfação do

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
		co-criação; *balanced centricity*; relação entre marketing relacional e cultura *customer-centric*.	identidade organizacional e envolvimento dos colaboradores.	das bases Business Source Premier e PsycInfo.	Conclui que a *customer centricity* exige alinhamento interno, envolvendo cultura, liderança, identidade e colaboradores.	de pesquisa selecionados e das bases de dados utilizadas.	cliente; desenvolver métricas que relacionem o trabalho dos colaboradores com receitas e relacionamento com clientes; aprofundar práticas de co-criação e culturas socialmente responsáveis.
Customer centricity e sustentabilidade	**Pardo-Jaramillo et al. (2020)**	*Customer centricity* e sustentabilidade; organizações sustentáveis; propósito corporativo; relação entre orientação para o cliente, desempenho económico, responsabilidade ambiental e social.	Mapear o estado da investigação sobre organizações *customer-centric* a partir de uma perspetiva de sustentabilidade.	Análise bibliométrica de documentos publicados entre 1990 e 31 de julho de 2020, com recurso às bases Web of Science e Scopus e ao *software* VOSviewer.	A investigação sobre *customer centricity* e sustentabilidade tem aumentado. O tema organiza-se em três *clusters:* desenvolvimento sustentável, perspetiva *customer-centric* e vendas; sustentabilidade e comércio; e tendências de *customer centricity* e sustentabilidade. A integração entre orientação para o cliente e sustentabilidade pode apoiar a sobrevivência e criação de valor a longo prazo.	A análise bibliométrica oferece uma visão macro da literatura, mas não aprofunda empiricamente a implementação nas organizações. A seleção de bases de dados, palavras-chave e período temporal pode limitar a abrangência dos resultados.	Desenvolver metodologias que integrem propósito corporativo, sustentabilidade e *customer centricity*; estudar casos práticos de empresas que conciliam desempenho económico, valor para o cliente e responsabilidade social; aprofundar como indicadores de sustentabilidade podem ser incorporados em estratégias *customer-centric*.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
Customer centricity e tecnologias emergentes	**Wünderlich et al. (2025)**	*Customer centricity* em B2B; tecnologias emergentes; realidade virtual, *smart products*, *digital twins*, plataformas e *chatbots*; CRM interativo, integração do cliente, integração interna e integração externa.	Desenvolver um *framework* conceptual que explique como tecnologias emergentes de serviço podem reforçar processos de *customer centricity* em contextos B2B, especialmente em empresas industriais.	Este artigo é de natureza conceptual com desenvolvimento do CCTECH-*framework* e proposta de agenda de investigação futura. O *framework* organiza e classifica diferentes tecnologias de acordo com o contexto em que são utilizadas e o seu papel na relação entre fabricantes e clientes, distinguindo de que formas estas tecnologias contribuem para a interação entre ambos.	O estudo propõe que tecnologias experienciais, tecnologias de melhoria de desempenho e tecnologias automatizadas podem apoiar diferentes processos de *customer-centric*. Estas tecnologias permitem compreender necessidades implícitas, integrar clientes na tomada de decisão, alinhar atividades internas em torno do valor para o cliente e coordenar a cadeia de valor para responder a necessidades de customização.	Por ser conceptual, o artigo não testa empiricamente o *framework*. A aplicação prática das tecnologias pode variar segundo setor, maturidade digital, cultura organizacional, tipo de cliente B2B e natureza da relação comercial.	Validar empiricamente o CCTECH-*framework*; estudar impactos negativos da automação e da IA nas relações B2B; analisar efeitos de longo prazo da substituição de interações humanas por tecnologias automatizadas; investigar segurança, integridade de dados e adoção tecnológica em diferentes culturas organizacionais e contextos internacionais.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
Customer journey / customer experience — artigo base	**Lemon & Verhoef (2016)**	*Customer experience; customer journey; touchpoints;* experiência multicanal; fases da jornada; *customer experience management*; *customer centricity; customer engagement*.	Desenvolver uma compreensão mais robusta da experiência do cliente e da jornada do cliente, num contexto em que os consumidores interagem com as empresas através de múltiplos canais, pontos de contacto e meios digitais.	Artigo conceptual e de revisão teórica, baseado na sistematização da literatura existente sobre *customer experience, customer journey* e *customer experience management*.	O artigo conceptualiza a experiência do cliente como um processo dinâmico ao longo da jornada, dividido em três fases principais: pré-compra, compra e pós-compra. Destaca que a experiência resulta de múltiplos *touchpoints*, alguns controlados pela empresa e outros externos, sociais ou controlados pelo próprio cliente. Os autores defendem que a gestão da experiência exige integração entre funções internas.	O artigo é essencialmente conceptual e reconhece que a investigação empírica sobre *customer experience* e *customer journey* ainda era limitada. Também salienta a dificuldade de medir e gerir toda a jornada, dado que as empresas não controlam todos os *touchpoints*.	Aprofundar modelos de atribuição ao longo da jornada do cliente; estudar como diferentes *touchpoints* contribuem para a experiência em fases distintas; desenvolver métricas mais completas de *customer experience*; investigar novos modelos organizacionais capazes de gerir a experiência do cliente de forma integrada e flexível.
B2B *customer journey*	**Purmonen et al. (2023)**	B2B *customer journey; buying center; usage center; business relationships; touchpoints* diretos e indiretos; compra e uso; jornada iterativa.	Sistematizar a jornada do cliente em contexto B2B, integrando a literatura sobre *customer journeys*, processos de compra B2B, *buying centers* e	Artigo conceptual, baseado numa síntese teórica da literatura sobre *customer journeys*, processos de compra B2B, *buying centers e*	O estudo propõe uma definição *customer-centric* da B2B *customer journey*, entendida como a combinação de percursos interligados, orientados por objetivos, dos membros do *buying center* e *usage center* ao longo da compra.	O artigo destaca como principal limitação a ausência de dados empíricos primários. Apresenta uma conceptualização teórica que ainda necessita de validação empírica em diferentes setores,	Validar empiricamente o *framework* proposto; estudar jornadas B2B em diferentes setores e tipos de clientes; investigar como os objetivos dos membros do *buying center* e *usage center* moldam a jornada.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
			relações empresariais.	*business relationships*.	O artigo destaca que, em B2B, a jornada não é linear, envolve múltiplos atores.	contextos e tipos de relações B2B.	
Customer journey management em B2B	**Homburg & Tischer (2023)**	*Customer journey management capability*; B2B; *dynamic capabilities; touchpoints*; valor para o cliente; lealdade; custos de coordenação.	Conceptualizar e operacionalizar a capacidade de gestão da jornada do cliente em mercados B2B e analisar os seus efeitos positivos e negativos na performance da empresa.	Estudo de métodos mistos, combinando entrevistas, *workshops*, desenvolvimento de escala e análise quantitativa com dados de inquérito e dados arquivísticos.	O estudo define a B2B *customer journey management capability* como a capacidade do fornecedor criar valor superior ao longo da jornada B2B, através de *touchpoints* orientados para o valor do cliente. Os resultados mostram que esta capacidade influencia positivamente a performance da empresa, via lealdade do cliente, mas também pode gerar custos de coordenação relacionados com o cliente.	Apesar da complexidade metodológica, o estudo concentra-se na perspetiva do fornecedor e pode não captar totalmente a perspetiva dos diferentes membros do cliente B2B. A análise também depende dos contextos e empresas incluídos na amostra.	Explorar a *customer journey management capability* noutros setores e contextos internacionais; estudar mais profundamente os seus potenciais efeitos negativos; analisar como diferentes tipos de clientes, produtos, serviços e níveis de digitalização afetam a eficácia da gestão da jornada.
Customer journey partitioning	**Reitsamer & Becker (2024)**	*Customer journey partitioning;* experiência vivida; experiência recordada; *experienced utility*;	Conceptualizar como os clientes dividem as suas jornadas em eventos e como essa divisão influencia a	Artigo conceptual, baseado na adaptação teórica de duas perspetivas psicológicas: *event*	O artigo defende que os clientes não percecionam a jornada apenas segundo fases definidas pela empresa, mas em eventos quando encontram mudanças distintivas através dos *touchpoints*.	A investigação é conceptual e não apresenta validação empírica. Além disso, as implicações propostas dependem de condições contextuais,	Testar empiricamente o efeito da *partitioning* da jornada na experiência recordada; estudar diferentes tipos de jornadas, mais orientadas para objetivos ou para

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
		design da jornada; limites.	experiência recordada.	*segmentation* e *experienced utility*.	A partição influencia a forma como a experiência é recordada e, consequentemente, atitudes, avaliações e intenções futuras. Os autores também propõem que certas interrupções ou mudanças na jornada podem ser desejáveis, dependendo do momento e do objetivo.	como tipo de jornada, objetivo comportamental desejado e capacidade do cliente para recordar ou segmentar experiências.	experiências; analisar o papel das expectativas, surpresa, contexto social e privacidade no modo como os clientes recordam a jornada.
Customer experience dinâmica e retenção	**Cambra-Fierro et al. (2021)**	*Customer experience*; variabilidade da experiência; retenção de clientes; *relationship age*; telecomunicações; *social exchange theory*.	Analisar como a experiência do cliente, a variabilidade dessa experiência e as mudanças do mercado influenciam a retenção de clientes, considerando o papel moderador da duração da relação.	Estudo empírico quantitativo com uma base de dados longitudinal de 13.761 clientes do setor das telecomunicações, analisada através de modelos multinível.	Os resultados mostram que não só o nível da experiência do cliente importa para a retenção, mas também a sua variabilidade ao longo do tempo. Experiências inconsistentes podem aumentar a incerteza e favorecer a intenção de mudança. As alterações dos mercados também influencia a retenção, e a duração da relação pode reduzir a sensibilidade dos clientes à	A experiência do cliente foi medida através de um indicador único, o NPS, o que limita a captura da multidimensionalidade da experiência. As mudanças do mercado não consideram a perceção individual dos clientes. O estudo centra-se no setor das telecomunicações.	Utilizar métricas mais amplas de *customer experience*; distinguir dimensões emocionais e cognitivas da experiência; incluir perceções individuais de mudança de mercado; analisar outros setores; estudar características adicionais dos clientes.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
					variabilidade da experiência e à entrada de novos concorrentes.		
Caso prático de CEM e lealdade	**MacGillavry & Wilson (2014)**	*Customer experience management*; lealdade; voz do cliente; *journey mapping*; logística; DHL Freight; cultura organizacional; visão *customer-driven*.	Apresentar o caso da DHL Freight na implementação de uma abordagem de *customer experience management* para aumentar a lealdade dos clientes e diferenciar a empresa num mercado rodoviário de carga altamente competitivo.	Estudo de caso aplicado à DHL Freight, baseado em iniciativas internas de *customer experience management*, incluindo recolha da voz do cliente, definição de jornadas e transformação organizacional.	O artigo mostra que, num setor operacional e orientado para preço, a experiência do cliente pode ser uma fonte relevante de diferenciação. A DHL identificou que os clientes valorizavam não apenas qualidade operacional e preço, mas também facilidade de contacto, rapidez de resposta e conhecimento dos colaboradores. A iniciativa exigiu envolvimento organizacional amplo, definição de visão comum e integração da voz do cliente nos processos.	O artigo tem natureza de estudo de caso e centra-se numa única empresa, o que limita a generalização. Além disso, os autores reconhecem a dificuldade de demonstrar rapidamente o impacto financeiro da gestão da experiência, uma vez que os resultados económicos podem demorar 24 a 36 meses a tornar-se mensuráveis.	Estudar a aplicação de *customer experience management* noutros negócios B2B e *operações-driven*; desenvolver métricas que relacionem experiência do cliente, lealdade e impacto financeiro; analisar como a voz do cliente pode ser integrada de forma contínua na cultura e nos processos organizacionais.
Service quality, preço, satisfação e	**Cárdenas-Muga et al. (2025)**	*Service quality*; SERVPERF; *price fairness; customer satisfaction; customer*	Avaliar o impacto da qualidade do serviço e da	Estudo empírico quantitativo, com aplicação de questionário	Os resultados mostram que apenas as dimensões de fiabilidade e garantia da qualidade do serviço	A principal limitação é o uso de dados de uma única empresa, o que limita a	Testar o modelo noutros contextos B2B, setores e regiões; aprofundar a integração

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
lealdade em B2B		*loyalty*; relações B2B; indústria do camarão; *importance-performance map analysis.*	perceção de preço justo na satisfação e lealdade dos clientes numa relação B2B entre produtores de camarão e uma empresa fornecedora de ração.	SERVPERF a 193 produtores de camarão com relação comercial com a empresa analisada.	influenciam significativamente a satisfação do cliente. A satisfação tem uma relação forte com a lealdade. A perceção de preço justo é o único preditor que influencia a lealdade de forma direta e indireta, através da satisfação. O estudo reforça a importância de oferecer um serviço fiável e preços percecionados como justos em mercados B2B competitivos.	generalização dos resultados a outras empresas, regiões ou setores.	da perceção de preço justo nos modelos de qualidade do serviço, satisfação e lealdade.
Customer satisfaction e *firm performance*	**Otto et al. (2020)**	*Customer satisfaction; firm performance*; marketing strategy; meta-análise; efeitos moderadores; satisfação como mediadora; desempenho financeiro e de mercado.	Sintetizar mais de 25 anos de investigação empírica sobre a relação entre satisfação do cliente e performance empresarial, clarificando a força da relação.	Meta-análise baseada em 251 correlações provenientes de 96 estudos publicados entre 1991 e 2017.	A relação entre satisfação do cliente e performance empresarial é positiva e estatisticamente significativa. O estudo mostra que a satisfação deve ser entendida como mediadora dos efeitos de variáveis de estratégia de marketing. A relação é mais forte quando são considerados os	A meta-análise depende dos estudos disponíveis e das medidas utilizadas na literatura anterior. Algumas variáveis moderadoras e relações mais complexas não puderam ser testadas devido à falta de	Investigar novos moderadores da relação satisfação-performance; analisar efeitos não lineares e assimétricos da satisfação; explorar fatores ligados ao cliente, produto, empresa, ambiente macro e estratégia de marketing.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
					contextos, métricas e condições mais adequadas.	investigação acumulada suficiente.	
Índice de satisfação e performance financeira	**Golovkova et al. (2019)**	*Customer satisfaction index*; EPSI; *financial performance*; setor bancário; análise *cross-country*; indicadores intangíveis; ativos e capital próprio.	Examinar a relação entre a satisfação do cliente, medida pelo *Extended Performance Satisfaction Index*, e a performance financeira do setor bancário em sete países europeus.	Estudo empírico quantitativo com modelos de painel, utilizando dados de satisfação EPSI e indicadores financeiros do setor bancário no período de 2004 a 2014.	Os resultados indicam que o índice de satisfação do cliente tem influência positiva e significativa na performance financeira do setor bancário ao nível agregado do país. O EPSI influencia positivamente tanto os ativos totais como o capital próprio, sendo o efeito mais forte nos ativos totais. O estudo reforça a importância da satisfação do cliente como indicador intangível relevante para explicar resultados financeiros.	O estudo centra-se no setor bancário e em sete países europeus, o que limita a generalização a outros setores ou regiões.	Aplicar a análise a outros setores e geografias; comparar índices de satisfação distintos; estudar efeitos ao nível da empresa e não apenas ao nível agregado; analisar mecanismos intermédios através dos quais a satisfação se traduz em resultados financeiros.
Customer feedback metrics e retenção	**De Haan et al. (2015)**	*Customer feedback metrics*; *customer satisfaction*; Top-2-Box; *Net Promoter Score*; *Customer Effort Score*; *customer retention*; métricas de	Comparar a capacidade preditiva de diferentes métricas de *feedback* do cliente. Considera vários	Estudo empírico quantitativo com dados de 6.649 respondentes, 8.924 avaliações de empresas, 93 empresas e 18 setores.	O Top-2-Box *customer satisfaction* foi, em geral, o melhor preditor individual da retenção. A melhor métrica varia por setor e pelo objetivo da análise.	O estudo reconhece que os dados disponíveis não incluem todas as ações de marketing das empresas, que poderiam influenciar tanto as métricas de	Investigar métricas adicionais de *feedback*; integrar ações de marketing e dados comportamentais objetivos nos modelos; estudar a utilidade das métricas em diferentes

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
		feedback; *dashboard* de métricas.	setores, empresas e níveis de análise.		A combinação de métricas melhora a capacidade preditiva, sugerindo a utilidade de *dashboard*s com várias métricas.	*feedback* como a retenção.	contextos e setores; aprofundar a combinação ótima de métricas para *dashboards* de gestão.
Customer feedback metrics e *firm performance*	**Agag et al. (2023)**	*Customer feedback metrics*; SAT; Top-2-Box; NPS *proportio*n; NPS *value*; CES; *marketing efforts; firm performance*; Tobin's Q; margem bruta; crescimento de vendas.	Analisar a ligação entre métricas de *feedback* do cliente, esforços de marketing e performance empresarial, considerando diferentes setores e indicadores financeiros.	Estudo empírico quantitativo com análise de dados longitudinais entre 2005 e 2020, utilizando dados do *American Customer satisfaction Index* (ACSI), métricas de *feedback*, esforços de marketing e indicadores financeiros.	Os resultados mostram que diferentes métricas de *feedback* estão associadas à performance empresarial, mas a sua capacidade preditiva varia por setor. Não existe uma única métrica universalmente superior. A combinação de métricas tende a gerar maior precisão na previsão da performance. O estudo identifica relações entre satisfação, Top-2-Box, NPS.	A análise depende dos setores, métricas e dados disponíveis no ACSI. Embora o estudo use dados extensos, os resultados podem variar em contextos fora dos setores analisados.	Explorar a combinação de métricas em novos setores e países; investigar efeitos de longo prazo das métricas de *feedback* na performance; integrar variáveis adicionais de mercado e comportamento do cliente.
NPS e crescimento de vendas	**Baehre et al. (2022)**	*Net Promoter Score*; *sales growth; brand health* NPS; transactional NPS; *customer mindset metrics*; crescimento de	Reavaliar a utilidade do NPS como preditor do crescimento de vendas, distinguindo o uso do NPS	Estudo empírico longitudinal com dados de sete marcas da indústria norte-americana de *sportswear* ao	O estudo conclui que o NPS pode prever o crescimento de vendas apenas sob certas condições. O NPS é mais útil quando medido como métrica de *brand health*, recolhida junto	O estudo concentra-se numa única indústria e num segmento etário específico, o que limita a generalização. Os próprios autores reconhecem que o	Testar a relação entre NPS e crescimento de vendas noutros setores; comparar NPS transacional e *brand health* NPS; estudar diferentes intervalos

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
		vendas; dados longitudinais.	como métrica transacional de lealdade e como métrica de *brand health*.	longo de cinco anos.	de todos os potenciais clientes, e não apenas junto dos clientes atuais. As mudanças no NPS são mais relevantes para prever crescimento de vendas de curto prazo.	efeito do NPS pode depender do setor, do ciclo de compra e do envolvimento emocional dos consumidores.	temporais entre NPS e vendas; analisar a utilidade de outras métricas de *customer mindset* em conjunto com o NPS.
Utilização prática do NPS	**Baehre (2024)**	*Net Promoter Score*; *transactional* NPS; *brand health* NPS; *marketing metrics; managerial decision-making; benchmarking; targets; drivers of* NPS.	Compreender melhor a utilização prática do NPS pelos gestores e propor orientações para melhorar a sua aplicação em contexto empresarial.	Pesquisa baseada na literatura existente sobre NPS e na distinção entre NPS transacional e NPS de *brand health*.	O artigo defende que, apesar das críticas académicas, o NPS continua a ser útil na prática como ferramenta de gestão, comunicação interna, *benchmarking* e promoção de uma cultura *customer-centric*. O autor destaca a necessidade de distinguir NPS transacional, ligado a interações específicas, e *brand health* NPS, ligado à perceção global da marca no mercado.	O artigo não apresenta um estudo empírico próprio. A sua contribuição é conceptual e orientada para a prática, dependendo da interpretação da literatura existente e de exemplos de utilização empresarial.	Investigar cinco áreas principais: *sampling, benchmarks* e *targets*, *drivers* do NPS, ligação entre NPS transacional e *brand health* NPS, e alternativas ao NPS. O artigo sugere também estudar em que setores o NPS funciona melhor e quando deve ser complementado ou substituído.
NPS e métricas emocionais	**Müller et al. (2024)**	*Net Promoter Score*; *Net Emotional Value*; emoções; *customer feedback metrics; mobile phone*	Investigar se o NPS deve ser complementado com outras métricas de	Estudo empírico quantitativo no setor dos telemóveis, combinando NPS	O estudo mostra que a combinação de NPS e *Net Emotional Value* explica melhor do que o uso isolado de NPS ou NEV.	O estudo centra-se num único setor e num único país. Utiliza medidas autorreportadas e	Testar a combinação de NPS e emoções noutros setores e países; usar dados objetivos de

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
		industry; Detractors; Passives; Promoters; cross-buying intention.	*feedback*, em particular métricas emocionais, para explicar melhor resultados comportamentais dos clientes.	com *Net Emotional Value* (NEV) para analisar variáveis como intenção de recompra e intenção de *cross-buying*.	Os autores demonstram que perfis emocionais e análises de *drivers* permitem compreender melhor as emoções associadas a *Detractors, Passives e Promoters*. *Promoters* tendem a sentir-se seguros, confiantes e valorizados, enquanto *Detractors* tendem a sentir-se desapontados, frustrados e negligenciados.	assume uma separação entre emoções positivas e negativas,. A análise foi feita ao nível do cliente, não da empresa.	comportamento, como recompra real ou *cross-buying real*; analisar os efeitos ao nível da empresa; explorar outros instrumentos de medição emocional.
Employee satisfaction, *customer satisfaction* e performance	**Chi & Gursoy (2009)**	*Employee satisfaction*; *customer satisfaction; financial performance; service-profit chain;* mediação da satisfação do cliente.	Examinar a relação entre satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes e performance financeira em empresas hoteleiras, tendo como base teórica a *service-profit chain*.	Estudo empírico quantitativo, com dados recolhidos junto de colaboradores, clientes e gestores de hotéis de três e quatro estrelas. A análise foi realizada através de *structural equation modeling*.	O estudo conclui que a satisfação do cliente tem um impacto positivo e significativo na performance financeira. A satisfação dos colaboradores não apresenta efeito direto significativo na performance financeira, mas influencia-a indiretamente através da satisfação dos clientes. Assim, a satisfação do cliente atua como variável mediadora entre satisfação	O estudo centra-se no setor hoteleiro, o que limita a generalização para outros setores. A investigação também se baseia num contexto específico de serviços, onde a interação colaborador-cliente é particularmente relevante.	Replicar o modelo noutros setores de serviços e contextos geográficos; aprofundar o papel mediador da satisfação do cliente; analisar outras variáveis internas, como *engagement*, qualidade do serviço e cultura organizacional, na relação entre colaboradores e performance financeira.

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
					dos colaboradores e desempenho financeiro.		
Liderança, inovação, *customer-centricity* e competitividade	**Iddris et al. (2023)**	*Transformational leadership; employee self-efficacy; employee innovativeness; customer-centricity; organizational competitiveness.*	Avaliar de que forma a inovação dos colaboradores, a autoeficácia dos colaboradores e a *customer-centricity* intervêm na relação entre liderança transformacional e competitividade organizacional em seguradoras.	Estudo empírico quantitativo, com aplicação de questionário a 218 colaboradores de 19 seguradoras no Gana.	O estudo conclui que a liderança transformacional tem efeito direto positivo na competitividade organizacional. A autoeficácia dos colaboradores reforça o efeito da liderança transformacional na inovação, e a *customer-centricity* reforça o impacto da inovação dos colaboradores na competitividade da organização.	O estudo é limitado ao setor segurador no Gana e utiliza dados recolhidos junto de colaboradores, o que pode condicionar a generalização dos resultados.	Replicar o estudo noutros setores e países; aprofundar o papel da *customer-centricity* como moderadora da relação entre inovação e competitividade.
CSR, colaboradores e serviço ao cliente	**Huang et al. (2024)**	*Corporate social responsibility* (CSR); *employee perceived* CSR; *proactive customer service performance; felt obligation; experienced meaningfulness;*	Investigar como a perceção dos colaboradores sobre a responsabilidade social corporativa influencia a sua performance proativa no	Estudo empírico quantitativo com 438 colaboradores de linha da frente em hotéis boutique na China.	Os resultados mostram que a perceção dos colaboradores sobre a CSR influencia positivamente a sua performance proativa no serviço ao cliente. O estudo evidencia que práticas de CSR podem fortalecer motivação, confiança e	A investigação centra-se em hotéis boutique na China, o que limita a generalização a outros setores, países ou tipos de organizações.	Replicar o estudo noutros setores de serviços; analisar diferentes contextos culturais; estudar como programas de CSR podem ser desenhados para melhorar simultaneamente bem-estar dos colaboradores

Categoria temática	Artigo	Principais ideias/conceitos	Objetivo do artigo	Metodologia	Principais conclusões	Limitações	Futuras linhas de investigação
		organization-based self-esteem.	serviço ao cliente.		comportamentos proativos orientados para o cliente.		e qualidade do serviço ao cliente.
Customer centricity, agile mindset, CSR e sustentabilidade	**Tessema (2025)**	*Agile mindset; customer centricity; corporate social responsibility; corporate sustainability; stakeholder engagement; business ethics;* transformação organizacional.	Explorar a interação entre *agile mindset, customer centricity* e *corporate social responsibility* na promoção da sustentabilidade corporativa.	Meta-análise qualitativa de 21 artigos científicos, recorrendo a análise temática e síntese qualitativa.	O estudo conclui que *agile mindset*, *customer centricity* e CSR se reforçam mutuamente na construção de sustentabilidade corporativa. O *agile mindset* promove adaptabilidade e resposta rápida às mudanças; a *customer centricity* alinha as iniciativas organizacionais com expectativas dos *stakeholders*; e a CSR reforça confiança, ética e inovação. Em conjunto contribuem para o desempenho financeiro e não financeiro.	A análise é qualitativa e baseada num conjunto limitado de 21 artigos, sem validação empírica direta do *framework* proposto.	Validar empiricamente o *framework* integrado; explorar tendências emergentes em sustentabilidade; estudar como organizações podem alinhar agilidade, orientação para o cliente e responsabilidade social; analisar o impacto combinado destas dimensões em diferentes setores e contextos organizacionais.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2 — Enunciado do questionário

Introdução

Este questionário insere-se num estudo desenvolvido no âmbito de um relatório de estágio de Mestrado, com o objetivo de compreender como a informação recolhida junto dos clientes é conhecida, partilhada e utilizada internamente. A participação é voluntária e as respostas são tratadas de forma anónima e agregada, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. O preenchimento demora cerca de 5 a 7 minutos. Obrigada pela colaboração.

Secção 1 - Perfil da pessoa

1. Qual é a sua área/função principal na organização?

○ Comercial / Vendas

○ Pós-venda / Serviço

○ Customer Experience / Qualidade

○ *Marketing* / Comunicação

○ Operações / Logística

○ Gestão / Direção

○ Financeira / Administrativa

○ Recursos Humanos

○ Sistemas de Informação / IT

○ Outra: (especificar)

2. Qual é a sua posição atual na organização?

○ Colaborador/a sem funções de coordenação

○ Coordenador/a de equipa

○ Gestor/a

○ Diretor/a

○ Administração / Comissão Executiva

○ Estagiário/a

○ Outra

3. Com que frequência tem contacto direto com clientes?

○ Diariamente

○ Algumas vezes por semana

○ Algumas vezes por mês
○ Raramente
○ Nunca

Secção 2 - Orientação para o cliente no dia a dia
4. Considero que o meu trabalho tem impacto na experiência do cliente.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

5. Durante a realização do meu trabalho, tenho em consideração o impacto que as minhas decisões ou tarefas podem ter no cliente.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

6. Na minha área, a perspetiva do cliente é considerada quando se tomam decisões ou se definem prioridades.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

7. Considero que a Nors promove uma cultura orientada para o cliente.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

8. De que forma considera que a Nors promove, ou poderia promover melhor, uma cultura orientada para o cliente?
Tipo de resposta: resposta aberta

Secção 3 - Conhecimento e acesso ao *Voice of Customer*
9. Tenho conhecimento de que a Nors recolhe *feedback* dos clientes através de mecanismos como questionários de satisfação, NPS ou outros canais.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

10. Tenho conhecimento dos principais resultados ou conclusões provenientes do *feedback* dos clientes.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.
11. A informação recolhida através do *feedback* dos clientes é comunicada de forma clara dentro da organização.

Tipo de resposta: escala de *Likert*.

12. A informação sobre a satisfação dos clientes chega às pessoas/equipas que podem atuar sobre ela.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

Secção 4 - Utilização do *feedback* dos clientes
13. Na minha área, o *feedback* dos clientes é utilizado para identificar oportunidades de melhoria.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

14. Na minha área, o *feedback* dos clientes influencia decisões, prioridades ou formas de trabalho.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

15. Na minha área, os indicadores quantitativos de desempenho, como vendas, faturação, margem, rentabilidade ou volume de negócio, são complementados com dados ou insights centrados no cliente, como satisfação, NPS, reclamações, comentários, necessidades ou expectativas.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

16. Existe colaboração entre diferentes áreas para responder a problemas ou oportunidades identificadas através do *feedback* dos clientes.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

Secção 5 - Ação e Acompanhamento
17. Quando existe *feedback* negativo ou uma reclamação recorrente, são definidas ações concretas de melhoria.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

18. Existe acompanhamento interno das ações tomadas com base no *feedback* dos clientes.
Tipo de resposta: escala de *Likert*.

Secção 6 - Barreiras à transformação do *feedback* em ação

19. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos à utilização eficaz do *feedback* dos clientes na organização?

Tipo de resposta: selecionar até 3 opções

○ Falta de tempo

○ Falta de processos claros

○ Falta de ferramentas ou sistemas adequados

○ Falta de partilha de informação entre departamentos

○ Falta de conhecimento sobre os resultados do *feedback*

○ Falta de responsabilização sobre quem deve agir

○ Dificuldade em transformar *feedback* em ações concretas

○ Excesso de informação dispersa

○ Pouca valorização do *feedback* na tomada de decisão

○ Falta de apoio da liderança

○ Distância entre quem recolhe o *feedback* e quem pode agir sobre ele

○ Não sei

○ Outro: (especificar)

20. O que considera que mais ajudaria a transformar o *feedback* dos clientes em ações concretas?

Tipo de resposta: selecionar até 3 opções

○ Maior divulgação dos resultados de satisfação/NPS

○ Melhor comunicação entre departamentos

○ Processos mais claros para encaminhar *feedback*

○ Responsáveis definidos para acompanhar ações

○ Ferramentas digitais/CRM mais eficazes

○ Reuniões regulares para analisar *feedback* de clientes

○ Maior envolvimento da liderança

○ Formação dos colaboradores sobre experiência do cliente

○ Integração do *feedback* dos clientes nos objetivos/KPIs

○ Maior autonomia das equipas para implementar melhorias

○ Outro: (especificar)

Secção 7 - Sugestões finais

Pode indicar um exemplo de uma situação em que o *feedback* de um cliente tenha levado a uma melhoria, alteração ou decisão interna?

Tipo de resposta: resposta aberta

Que sugestão daria para melhorar a forma como a Nors utiliza o *feedback* dos clientes?

Tipo de resposta: resposta aberta

Anexo 3 — Resumo dos resultados do questionário

A tabela seguinte apresenta, para os 14 itens de escala de *Likert* do questionário, a média de resposta, a percentagem de respondentes que concordam ou concordam totalmente, e a distribuição completa das restantes respostas, para o total da amostra (n=31).

Este anexo disponibiliza o detalhe numérico completo que sustenta a análise apresentada e discutida no capítulo 6.

Tabela 8- Resultados do questionário

Item	**Média**	**% Concorda / Concorda totalmente**	**% Neutro**	**% Discorda / Discorda totalmente**	**% Não sei / N.A.**
6.2 — Orientação para o cliente no dia a dia					
O meu trabalho tem impacto na experiência do cliente	4,86 (n=29)	93,5%	0,0%	0,0%	6,5%
Considero o impacto no cliente nas minhas decisões/tarefas	4,90 (n=29)	93,5%	0,0%	0,0%	6,5%
A perspetiva do cliente é considerada nas decisões da minha área	4,69 (n=29)	93,5%	0,0%	0,0%	6,5%
A organização promove uma cultura orientada para o cliente	4,20 (n=30)	87,1%	9,7%	0,0%	3,2%
6.3 — Conhecimento e acesso ao *Voice of Customer*					

Item	Média	% Concorda / Concorda totalmente	% Neutro	% Discorda / Discorda totalmente	% Não sei / N.A.
Tenho conhecimento de que são recolhidos dados de *feedback* dos clientes	4,83 (n=29)	93,5%	0,0%	0,0%	6,5%
Tenho conhecimento dos principais resultados do *feedback*	4,45 (n=29)	80,6%	9,7%	3,2%	6,5%
A informação do *feedback* é comunicada de forma clara	4,36 (n=28)	80,6%	6,5%	3,2%	9,7%
A informação chega às pessoas/equipas que podem atuar	4,41 (n=29)	87,1%	6,5%	0,0%	6,5%
6.4 — Utilização do *feedback* dos clientes					
O *feedback* é utilizado para identificar oportunidades de melhoria	4,57 (n=28)	87,1%	3,2%	0,0%	9,7%
O *feedback* influencia decisões, prioridades ou formas de trabalho	4,39 (n=28)	87,1%	3,2%	0,0%	9,7%
Os indicadores quantitativos são complementados com dados centrados no cliente	4,32 (n=28)	77,4%	12,9%	0,0%	9,7%

Item	Média	% Concorda / Concorda totalmente	% Neutro	% Discorda / Discorda totalmente	% Não sei / N.A.
Existe colaboração entre áreas para responder ao *feedback*	3,90 (n=29)	67,7%	22,6%	3,2%	6,5%
6.5 — Ação e acompanhamento					
Quando há *feedback* negativo, são definidas ações concretas	4,36 (n=28)	80,6%	9,7%	0,0%	9,7%
Existe acompanhamento interno das ações tomadas	4,14 (n=28)	77,4%	12,9%	0,0%	9,7%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos através do questionário (Anexo 2).

Tabela 9 - Comparação por nível hierárquico

Item	Gestores	Colaboradores sem funções de coordenação
Tenho conhecimento dos principas resultados do feedback	4,93 (n=15)	3,73 (n=11)
A informação é comunicada de forma clara internamente	4,73 (n=15)	3,70 (n=10)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos através do questionário (Anexo 2).

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**