

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PRESTADOS PELA BRASIL TELECOM –
FILIAL RIO GRANDE DO SUL, QUE AFETAM A SATISFAÇÃO DE SEUS
CLIENTES CORPORATIVOS – ESTUDO DE CASO.**

Marcos Niemezewski

Porto Alegre, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PRESTADOS PELA BRASIL TELECOM –
FILIAL RIO GRANDE DO SUL, QUE AFETAM A SATISFAÇÃO DE SEUS
CLIENTES CORPORATIVOS – ESTUDO DE CASO.**

Marcos Niemezewski

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

**Banca Examinadora:
Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha
Prof. Dr. Ademar Galelli**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade
Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços**

Porto Alegre, 2003

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

**Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

Profa. Dra. Helena Beatriz Bettella Cybis

**Coordenadora
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
PPGEP/UFRGS**

**Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha
PPGEP/UFRGS**

**Prof. Dr. Ademar Galelli
UCS.**

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho, em diferentes situações e circunstâncias, contou com a colaboração e o apoio de muitas pessoas, as quais desejo manifestar meu agradecimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela amizade, orientação e incentivo à realização do trabalho.

Aos Professores da Banca Examinadora, Dr. Ademar Galelli, Dr. Fernando Gonçalves Amaral e Dr. Gilberto Dias da Cunha, por suas contribuições e correções ao trabalho final.

Aos colegas da Brasil Telecom – Filial Rio Grande do Sul que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos colegas de mestrado, que se tornaram amigos, pelo seu companheirismo, idéias e incentivo durante todas as fases do curso.

A Brasil Telecom que, através de sua política de Incentivo à Educação, ofereceu auxílio financeiro e condições para a realização deste trabalho.

A minha esposa Vera e ao meu filho Rafael, aos quais dedico este trabalho, pelo apoio e compreensão que tiveram comigo.

RESUMO

Como o mercado está se transformando cada vez mais em mercado de *commodities*, onde que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado. A principal fonte deste valor é, cada vez mais, o serviço prestado ao cliente.

Fornecer um serviço de qualidade superior a de seus concorrentes é uma forma de diferenciar a empresa, que pode dar uma vantagem competitiva e levar a um nível superior de vendas e de desempenho de lucros. Assim sendo, o prestador de serviços precisa identificar as expectativas dos clientes ao que concerne à qualidade.

Baseando-se na importância de conhecer as expectativas dos clientes, desenvolve-se o presente estudo de caso com o objetivo de identificar os atributos ou dimensões da qualidade dos serviços de telecomunicações prestados pela Brasil Telecom – Filial Rio Grande do Sul, que afetam a satisfação dos clientes corporativos. Também são avaliados o grau de importância destes atributos e o desempenho dos mesmos em relação à concorrência a partir da percepção dos clientes. Para a identificação dos atributos da qualidade é empregada a pesquisa exploratória e na avaliação dos atributos pesquisa quantitativa. Utilizou-se a Matriz Importância *versus* Desempenho de Slack (1993) como ferramenta para análise dos dados coletados e verificar a posição da empresa em relação aos concorrentes.

ABSTRACT

As the market is increasingly turning into a market of commodities, in which little does the consumer perceive the technical differences among rival products, there's an increase in the need for creating a differential advantage through an added value. The main source of such additional value has become, each passing day, consumer service.

Supplying a service with higher quality than the competition is a way to differentiate a company, which can provide a competitive advantage and lead to greater sales and profit performance. Thus, a service supplier has to identify consumer expectations concerning quality.

Based on the importance of knowing consumer expectations, we carried out the present case study with the purpose to identify the attributes or dimensions of the quality of telecommunication services supplied by Brasil Telecom- Rio Grande do Sul division that affect the satisfaction of corporate clients.

Also evaluated are the degree of importance of such attributes and their performance as to the competition from the consumer standpoint. To identify quality attributes an exploratory research was employed, while for the evaluation of attributes a quantitative study was conducted. The Importance-Performance Matrix of Slack (1993) was used as a tool for the analysis of collected data and for ascertaining the company status in relation to its competitors.

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
SUMÁRIO.....	5
LISTA DE ABREVIATURAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	12
1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	12
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 MÉTODO DE TRABALHO	17
1.4 LIMITAÇÕES	18
1.5 ESTRUTURA	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1 SERVIÇOS	20
2.2 O CLIENTE DE SERVIÇOS	31
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	34
2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS.....	44

2.5	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CONSUMIDORES DE TELEFONIA DO BRASIL	54
2.6	MATRIZ DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DE SLACK	62
3	ESTUDO DE CASO.....	67
3.1	CENÁRIO DO TRABALHO	69
3.1.1	Cenário Atual das Telecomunicações no Brasil.....	69
3.1.2	Breve Histórico Das Comunicações No Rio Grande Do Sul.....	71
3.1.3	Caracterização dos Serviços da Brasil Telecom	72
3.2	METODOLOGIA	78
3.2.1	Definição dos Objetivos da Pesquisa.....	79
3.2.2	Determinação do Método de Coleta dos Dados	79
3.2.3	Designação da População de Pesquisa	80
3.2.4	Determinação do Tamanho da Amostra para a Pesquisa Exploratória.....	80
3.2.5	Realização das Entrevistas Individuais em Profundidade.....	81
3.2.6	Análise das Entrevistas e Levantamento dos Atributos da Qualidade.....	84
3.2.7	Elaboração do Questionário para a Pesquisa Quantitativa.....	86
3.2.8	Definição do Tipo de Coleta dos Dados	88
3.2.9	Determinação do Tamanho da Amostra para a Pesquisa Quantitativa.....	89
3.2.10	Realização do Pré-teste do Questionário	93
3.2.11	Coleta dos Dados.....	93
3.2.12	Tabulação dos Dados, Matriz Importância <i>versus</i> Desempenho, Conclusões	94
4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E MATRIZ IMPORTÂNCIA <i>VERSUS</i> DESEMPENHO	95
4.1	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	96
4.2	MATRIZ DA IMPORTÂNCIA <i>VERSUS</i> DESEMPENHO.....	104
5	CONCLUSÕES	112
5.1	CONCLUSÕES REFERENTES À METODOLOGIA UTILIZADA.....	112
5.2	CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS.....	113
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	116

REFERÊNCIAS	117
ANEXOS	121
ANEXO A.....	122
ANEXO B.....	123
ANEXO C.....	124
ANEXO D.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS

ACSI	Índice de Satisfação do Cliente Americano
ADSL	Linha de Assinante Digital Assimétrica
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ATM	Modo de Transferência Assíncrono
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DDG	Discagem Direta Gratuita
DDR	Discagem Direta à Ramal
ECSI	Índice Europeu de Satisfação do Cliente
IP	Protocolo Internet
MVA	Valor Agregado de Mercado
PABX	Central Privada de Comutação Automática
QoS	Qualidade do Serviço
RDSI	Rede Digital de Serviços Integrados
ROI	Retorno Sobre os Investimentos
ROA	Retorno sobre os Ativos
RS	Rio Grande do Sul
SCSB	Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco
SLA	Serviço de Acordos Nivelados
SLDD	Linha de Assinantes Digital de Dados
SMC	Serviço Móvel Celular
SMC-PRÉ	Sistema Móvel Celular- Pré-Pago
SMP	Serviço Móvel Pessoal
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado
STFC-NR	Serviço Telefônico Fixo Comutado- Não Residencial
STFC-TUP	Sistema Telefônico Fixo Comutado – Telefonia de Uso Público
TQM	Gerência da Qualidade Total

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Lares com telefone na área da Brasil Telecom (em %)	13
Figura 2 – Diferenciação entre produtos e serviços	22
Figura 3 – Aspectos fundamentais dos esquemas de classificação de serviços	23
Figura 4 – Tipos de negócios de serviços	24
Figura 5 – Tipo de Evidências	25
Figura 6 – Implicações dos Atributos de Produtos e Serviços	27
Figura 7 – Matriz volume <i>versus</i> variedade.	30
Figura 8 – Fatores que influenciam na formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.	33
Figura 9 – A avaliação da qualidade do serviço	37
Figura 10 – Os Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço	38
Figura 11 – Qualidade Total Percebida	41
Figura 12 – Os fatores que influenciam as expectativas dos clientes.	43
Figura 13 – A estrutura do modelo ECSI	50
Figura 14 – Ilustração da Ligação Satisfação-Retenção	51
Figura 15 – Ilustração da Ligação Retenção-Lucro	52
Figura 16 – Satisfação do Cliente e o Desempenho Empresarial (SCSB)	52

Figura 17 – Satisfação do Cliente e o Desempenho Empresarial (ACSI).....	53
Figura 18 – Índice Médio De Satisfação Por Região – Geral	57
Figura 19 – Avaliação da Importância e Satisfação com os fatores (%).....	59
Figura 20 – Matriz de importância-desempenho de Martilla e James.....	62
Figura 21 – Escala da Importância	63
Figura 22 – Escala do desempenho	63
Figura 23 – Matriz de Importância <i>versus</i> Desempenho de Slack (1993)	65
Figura 24 – Seqüência de um Estudo de Caso... ..	69
Figura 25 – Empresas concessionárias e espelhos do serviço fixo comutado.....	70
Figura 26 – Histórico das Comunicações do Rio Grande do Sul.	72
Figura 27 – Estrutura Organizacional da Gerência Comercial – Filial- RS.....	74
Figura 28 – Subsegmentação do Mercado Empresarial.	74
Figura 29 – Subsegmentação do Mercado Corporativo.	75
Figura 30 – Subsegmentação do Mercado Governo.....	76
Figura 30 – Subsegmentação dos Mercados	76
Figura 32 – Serviços de Telefonia Fixa Comutada.....	77
Figura 33 – Serviços de Transmissão de dados.....	77
Figura 34 – Metodologia	78
Figura 35 – Resumo das entrevistas Individuais do Mercado Empresarial	84
Figura 36 – Resumo das entrevistas Individuais do Mercado Governo.....	85
Figura 37 – Resumo das entrevistas Individuais do Mercado Corporativo.....	85
Figura 38 – Relação entre os atributos identificados e as perguntas do questionário da pesquisa quantitativa.....	86
Figura 39 – Escala para avaliação do grau de importância	87

Figura 40 – Escala para avaliação do desempenho da Brasil Telecom em relação aos concorrentes	87
Figura 41 – Classificação dos Métodos de Coleta de Dados	88
Figura 42 – Grau de Importância das variáveis para o Mercado Corporativo.....	98
Figura 43 – Grau de Importância dos Atributos para o Mercado Corporativo.	99
Figura 44 – Grau de Importância das variáveis para o Mercado Empresarial	100
Figura 45 – Grau de Importância dos Atributos para o Mercado Empresarial	100
Figura 46 – Grau de Importância das variáveis para o Mercado Governo.....	101
Figura 47 – Grau de Importância dos Atributos para o Mercado Governo.....	102
Figura 48 – Matriz “Importância <i>versus</i> Desempenho” das variáveis para o Mercado Corporativo	106
Figura 49 – Matriz “Importância <i>versus</i> Desempenho” dos atributos para o Mercado Corporativo	107
Figura 50 – Matriz “Importância <i>versus</i> Desempenho” das variáveis para o Mercado Empresarial.....	108
Figura 51 – Matriz “Importância <i>versus</i> Desempenho” dos atributos para o Mercado Empresarial.....	109
Figura 52 – Matriz “Importância <i>versus</i> Desempenho” das variáveis para o Mercado Governo	110
Figura 53 – Matriz “Importância <i>versus</i> Desempenho” dos atributos para o Mercado Governo	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de satisfação com as prestadoras por fatores (%)	56
Tabela 2 – Avaliação da Importância e Satisfação com os fatores (%)	58
Tabela 3 – Número de elementos da amostra por estrato	92
Tabela 4 – Número de questionários retornados	96
Tabela 5 – Desempenho dos Atributos Pesquisados - Mercado Corporativo	96
Tabela 6 – Desempenho dos Atributos Pesquisados - Mercado Empresarial	97
Tabela 7 – Desempenho dos Atributos Pesquisados - Mercado Governo.....	97
Tabela 8 – Grau de Importância e Desempenho das variáveis – Mercado Corporativo	103
Tabela 9 – Grau de Importância e Desempenho das variáveis – Mercado Empresarial	103
Tabela 10 – Grau de Importância e Desempenho das variáveis – Mercado Governo.....	104

1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial está passando por aceleradas e profundas transformações por meio de processos importantes como a globalização, intensificação da concorrência e a evolução tecnológica. Estes fatores levam as organizações a se adaptar, a reagir e a incrementar sua capacidade de operar com qualidade e produtividade. Com a globalização dos mercados, as telecomunicações tornaram-se uma ferramenta de comunicação que promove o crescimento das organizações, automatizando o atendimento aos clientes. Devido às crescentes mudanças no ambiente de negócios e na sociedade, as organizações demandam serviços de telecomunicações cada vez mais sofisticados, que atendam suas necessidades de comunicação com o mundo.

De acordo com a ANATEL (2002), as telecomunicações no Brasil, antes da privatização deste setor, eram exploradas pelo Sistema Telebrás – composto por uma empresa *holding*, a Telebrás, e por uma empresa *carrier* de longa distância, de âmbito nacional e internacional, que explora também serviços de comunicações de dados e de telex, a EMBRATEL. Este sistema era também formado por 27 empresas de âmbito estadual ou local e por quatro

empresas independentes, sendo três estatais (CRT, controlada pelo Governo do Rio Grande do Sul; a SERCOMTEL, pela Prefeitura de Londrina; e a CETERP, pela Prefeitura de Ribeirão Preto) e uma privada (a CTBC, sediada em Uberlândia e que atua no Triângulo Mineiro, no nordeste de São Paulo, no sul de Goiás e no sudeste do Mato Grosso do Sul).

O Sistema Telebrás, até a privatização, que ocorreu em julho de 1998, detinha cerca de 90% da planta de telecomunicações existente no Brasil e atuava em uma área em que vivia mais de 90% da população brasileira. De sua parte, a União Federal possuía o controle acionário da Telebrás, com pouco mais de 50% de suas ações ordinárias (ANATEL, 2002).

Conforme é mostrado na figura 1, até julho de 1998, mais de 80% dos terminais residenciais concentravam-se nas famílias das classes “A” e “B” (ANATEL, 2002).

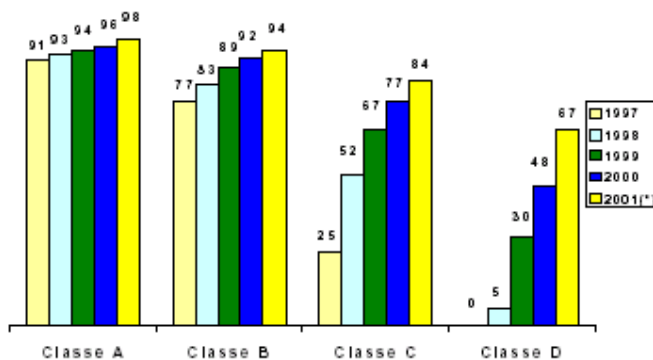


Figura 1 – Lares com telefone na área da Brasil Telecom (em %)

Fonte: ANATEL (2002)

As grandes corporações tinham construído, nos últimos anos, com meios alugados das empresas de telecomunicações, redes privadas para atender suas necessidades de serviços; as

pequenas e médias empresas, entretanto, submetiam-se aos mesmos percalços enfrentados pelos usuários residenciais para dispor de atendimento telefônico.

Após a privatização, novas operadoras de telefonia fixa começaram a atender as camadas da população de renda mais baixa, classes “C”, “D” e “E”. Nesse âmbito, muitos clientes não conseguem pagar sequer a primeira conta e acabam tendo suas linhas cortadas, outros utilizam ao mínimo o telefone, não gerando o lucro esperado pelas operadoras.

Assim, com a demanda das classes “A” e “B”, em relação às telecomunicações, atendidas, as empresas operadoras de telecomunicações concentraram seus investimentos em serviços e oportunidades que garantissem maiores retornos, ou seja, no mercado corporativo.

O mercado corporativo, formado por empresas que gastam mais em ligações e transmissão de dados, além de ter taxa de inadimplência menor, possui características que compensam o investimento das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações em infra-estrutura. A concorrência na telefonia fixa, com ofertas de tarifas e serviços que se encaixam no perfil do cliente, estará restrita ao universo do mercado corporativo, porque o negócio é tão rentável que a maioria das empresas prestadoras de serviços está se dividindo em duas: a que cuida dos clientes corporativos e a que cuida dos clientes residenciais.

A Brasil Telecom, empresa que adquiriu, na privatização do Sistema Telebrás, as empresas estatais que atuavam nos estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina e o Distrito Federal e, posteriormente, o Rio Grande do Sul, possui a concessão para prestar serviços de telefonia fixa e transmissão de dados nestes estados, denominada Região II (ANATEL, 2002).

Enquanto o mercado vai se transformando cada vez mais em mercado do *commodities*, em que o cliente percebe muito pouco as diferenças técnicas entre os produtos concorrentes, aumenta a necessidade de criação de vantagem diferencial através de valor adicionado. A principal fonte deste valor adicionado é, cada vez mais, o serviço prestado ao cliente.

As prestações de serviços aos clientes, a cada dia, adquirem mais complexidade. De um lado, o consumidor final fica mais exigente; no outro extremo, as empresas empenham-se para a conquista da vantagem diferencial, equilibrando-se entre os custos, a qualidade e o atendimento ao cliente.

Devido à concorrência, as empresas devem fornecer serviços com qualidade e preço competitivos a fim de prover satisfação do cliente, porque estes clientes são recursos cada vez mais escassos, perseguidos por um número cada vez maior de prestadores de serviços. A busca permanente da satisfação do cliente, objetivando o crescimento e a liderança do mercado, é um dos valores da Brasil Telecom. Por que a Brasil Telecom está preocupada com a satisfação de seus clientes? Porque alcançar a satisfação do cliente e garantir sua fidelidade é um processo diretamente relacionado com a rentabilidade das empresas. As empresas prestam serviços com o intuito de fazer o cliente sorrir, assim como os acionistas. Para Anderson e Fornell (apud BARCELLOS, 2001), a satisfação é central no processo de acesso ao desempenho passado e de predição do sucesso financeiro futuro das empresas. Logo, a satisfação do cliente é o principal indicador de riqueza para as empresas (NOVAK, 2002).

As conseqüências imediatas do aumento da satisfação do cliente são a diminuição das suas reclamações e o aumento da sua fidelidade (quando insatisfeito, o cliente tem a opção de abandonar a empresa ou reclamar). A fidelidade do cliente é a variável que encaminha para a lucratividade da empresa.

1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O objetivo principal deste trabalho é identificar e avaliar os atributos ou dimensões da qualidade dos serviços de telecomunicações, prestados pela Brasil Telecom – Filial Rio Grande do Sul, que afetam a satisfação dos clientes corporativos.

Os objetivos secundários incluem a quantificação da importância destes atributos, como também a classificação do desempenho dos mesmos em relação à concorrência a partir da percepção dos clientes. Será empregada a Matriz Importância *versus* Desempenho de Slack (1993) como ferramenta para verificar a posição da empresa em relação aos concorrentes, a partir da importância dos atributos da qualidade e o seu desempenho em relação à concorrência.

O presente trabalho apresenta relevância por identificar os atributos da qualidade dos serviços, determinantes da satisfação dos Clientes Corporativos da Brasil Telecom – Filial Rio Grande do Sul, referentes à prestação de serviços de telecomunicações.

Os Clientes Corporativos, ou seja, grandes empresas que geram maior receita à empresa prestadora de serviços, estão divididos em segmentos – governo, corporativo e empresarial – cada segmento com suas particularidades em demandas de serviços. As necessidades destas empresas são dinâmicas; para a Brasil Telecom prestar um serviço com qualidade a estas empresas, é necessário conhecer o cliente e identificar o que ele valoriza nos produtos e serviços que lhe são oferecidos. Também é imprescindível avaliar as influências externas, tais como novas tecnologias e concorrentes. A empresa prestadora de serviços precisa tornar-se competitiva em nível nacional, mesmo que atue, no momento, regionalmente.

1.3 MÉTODO DE TRABALHO

Para Simon (apud BARCELLOS, 2001, p. 36):

Não existe um método único, padronizado e correto de conduzir uma pesquisa. Para iniciar sua pesquisa, não aguarde até encontrar o método adequado porque há muitos modos de se tratar um problema – alguns bons, alguns ruins mas, provavelmente, vários bons. Não existe um único projeto perfeito. Um método de pesquisa para um dado problema não é como a solução de um problema em álgebra. É mais parecido com uma receita de filé strogonoff; não existe a melhor receita.

O método de trabalho adotado para o desenvolvimento do estudo de caso compreende os seguintes passos:

- Revisão bibliográfica dos assuntos relacionados ao objeto do trabalho, estudando temas relacionados a serviços, à qualidade, satisfação do cliente e à ferramenta Matriz Importância *versus* Desempenho de Slack (1993).

- Pesquisar, na literatura, os atributos da qualidade que afetam a satisfação dos clientes e averiguar, através de pesquisa qualitativa, as amostras intencionais nos segmentos homogêneos – governo, corporativo e empresarial dos clientes corporativos da Brasil Telecom – Filial –RS.

- Comparar os atributos estudados na literatura com os investigados junto aos clientes, através de pesquisa qualitativa e elencar os atributos da qualidade dos serviços de telecomunicações pertinentes ao estudo de caso.

- Elaborar o questionário a ser empregado na coleta de dados quantitativos.
- Calcular o tamanho da amostra e aplicar o questionário quantitativo.
- Analisar os dados coletados e os resultados obtidos.
- Apresentar as conclusões do estudo.

1.4 LIMITAÇÕES

Este trabalho não se propõe a desenvolver um modelo de análise, mas apresentar um estudo de caso com as seguintes limitações:

Esta pesquisa foi realizada em uma única empresa de telecomunicações prestadora de STFC e transmissão de dados, Brasil Telecom, restrita a Filial – RS.

O grupo pesquisado foi unicamente o de clientes corporativos ativos da empresa por ocasião da pesquisa qualitativa e quantitativa.

Por ser um estudo de caso não permite generalizações para toda a *holding*.

Como a pesquisa é do tipo corte-transversal; com a coleta de dados ocorrida no período de julho/agosto de 2003, e não há intenção de traçar a evolução ou identificar mudanças ao longo do tempo.

1.5 ESTRUTURA

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, distribuídos da seguinte forma:

No capítulo 1, são apresentados os assuntos abordados neste trabalho, seu objetivo e justificativa, a metodologia aplicada e as limitações do estudo. Na seqüência, no capítulo 2, expõe-se a revisão da literatura sobre os temas serviços, cliente de serviços, qualidade em serviços, satisfação do cliente de serviços, matriz da Importância *versus* Desempenho de Slack (1993) , que servem de suporte teórico para o desenvolvimento do trabalho. Descreve-se, no capítulo 3, o estudo de caso: cenário do trabalho, caracterização da empresa, metodologia empregada, onde são descritos os universos da pesquisa, a técnica de pesquisa adotada para o levantamento dos dados e suas formas de tratamento. No capítulo 4, são apresentados os dados coletados, as matrizes de importância e desempenho e análises. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões, considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, faz-se uma revisão bibliográfica do tema Serviços, Cliente de Serviços, Qualidade dos Serviços, Satisfação do Cliente e Matriz da Importância *versus* Desempenho de Slack (1993), disponível em livros e periódicos, a fim de dar suporte teórico para o desenvolvimento do trabalho.

2.1 SERVIÇOS

Grönroos (1995, p. 36) propõe a seguinte definição de serviço:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Kotler e Armstrong (1998, p. 412) definem serviço como sendo: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Segundo Shostack (apud BERRY; PARASURAMAN, 1995), um objeto físico se autodefine, enquanto um serviço precisa de uma descrição. De forma complementar, para com Berry e Parasuraman (1995), serviços diferem fundamentalmente das mercadorias pela intangibilidade, uma mercadoria é um objeto, um serviço, em essência, é um desempenho. Conforme Berry et al. (1994), serviço é um componente fundamental do valor que conduz qualquer empresa ao sucesso.

Na ótica de Rathmell (apud LAS CASAS, 1999), serviços são atos, ações, desempenho. Esta definição de serviços engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, sejam eles agregados a um bem ou não.

Shostack (apud CERONI, 2001), a diferença entre produtos e serviços é mais do que semântica. Produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço; serviços são constituídos por atos ou processos e existem somente na dimensão tempo.

Serviço é um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem, sua execução pode ou não estar vinculada a um produto (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Para que se tenha uma melhor compreensão do que sejam serviços é necessário que se examinem as diferenças entre estes e os bens físicos. Mais importante que definir serviços,

precisa-se conhecer as características específicas dos mesmos e suas implicações. As principais características dos serviços elencam-se em: intangibilidade; necessidade da presença do consumidor ou um bem de sua propriedade; e, pelo fato de que, geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não são estocáveis (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Na figura 2, procuram-se identificar os produtos e serviços que possuem graus diferenciados de tangibilidade e intangibilidade, assim, representando-se os produtos predominantemente tangíveis acima da linha divisória e, à medida que se aproximam da linha divisória, ficam dependentes dos serviços. Os serviços predominantemente intangíveis abaixo da linha divisória e, à medida que se aproximam da linha divisória, ficam dependentes de produtos.

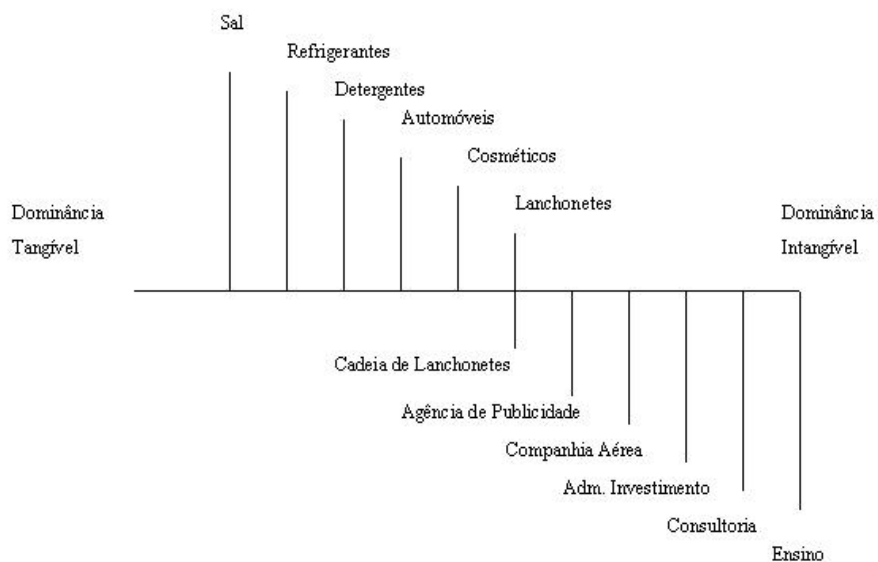


Figura 2 – Diferenciação entre produtos e serviços.

Fonte: Las Casas (1999, p.23)

Quase todas empresas, em maior ou menor grau, produzem ou fornecem um composto de produtos e serviços, resultando em um pacote oferecido aos clientes. Este é uma combinação de tangíveis (produtos) e intangíveis (serviços) que varia de proporcionalidade.

Autor	Aspectos fundamentais dos esquemas de classificação de serviços
Judd (1964)	Serviços ligados à locação de produtos Serviços ligados à posse de produtos Serviços não ligados a produtos
Rathmell (1974)	Tipo de vendedor Tipo de comprador Razões de compra Práticas de compra Grau de regulação
Shostack (1977)	Proporção de bens físicos e de Sasser et al. serviços intangíveis contidos no package de cada produto (1978)
Hill (1977)	Serviços ligados a pessoas <i>versus</i> serviços ligados a produtos Efeitos permanentes <i>versus</i> efeitos temporários do serviço Efeitos reversíveis <i>versus</i> efeitos não-reversíveis do serviço Efeitos físicos <i>versus</i> efeitos mentais Serviços individuais <i>versus</i> serviços coletivos
Thomas (1978)	Serviços baseados em equipamentos Serviços baseados em pessoas
Chase (1978)	Intensidade do contato com o cliente quando da prestação do serviço (elevada <i>versus</i> baixa)
Kotler (1980)	Serviços baseados em equipamentos <i>versus</i> serviços baseados em pessoas Intensidade da presença do cliente na prestação do serviço Necessidades pessoais <i>versus</i> necessidades organizacionais Serviços públicos <i>versus</i> serviços privados
Lovelock (1980)	Características básicas da demanda Conteúdo do serviço e benefícios Processos de prestação do serviço
Lovelock (1983)	Natureza da prestação do serviço (ações tangíveis <i>versus</i> ações intangíveis) e objeto da prestação (pessoas <i>versus</i> coisas) Tipo de transação (contínua <i>versus</i> discreta) e tipo de relação cliente-organização Intensidade do papel do pessoal de contato (elevada <i>versus</i> baixa) e da personalização da prestação do serviço (elevada ou baixa) Comportamento da demanda Métodos de prestação do serviço (tipo de interação cliente-organização) e local de prestação do serviço (local único ou locais múltiplos)
Schmenner (1986)	Intensidade de trabalho (tempo, esforço, mão-de-obra) Grau de interação do cliente com o serviço e grau de personalização do serviço
Lejeune (1989)	Intensidade de participação do cliente na prestação do serviço e papel dos elementos tangíveis Grau de personalização do serviço Grau de associação de equipamentos à prestação do serviço Nível de associação entre venda/compra, produção e consumo

Figura 3 – Aspectos fundamentais dos esquemas de classificação de serviços

Fonte: Evrard e Rodrigues (2002)

Além das características fundamentais dos serviços que os diferenciam dos produtos (intangibilidade, simultaneidade de produção e de consumo, heterogeneidade das prestações e impossibilidade de armazenar o serviço), uma das principais vias utilizadas para essa distinção tem sido a classificação de serviços conforme alguns autores citados na figura 3.

Kotler e Armstrong (1998) classificam os serviços baseados em pessoas e em equipamentos, podendo estes serem automatizados ou monitorados por operadores especializados ou não-especializados. A figura 4 ilustra diversas prestadoras de serviços de acordo com essa classificação.

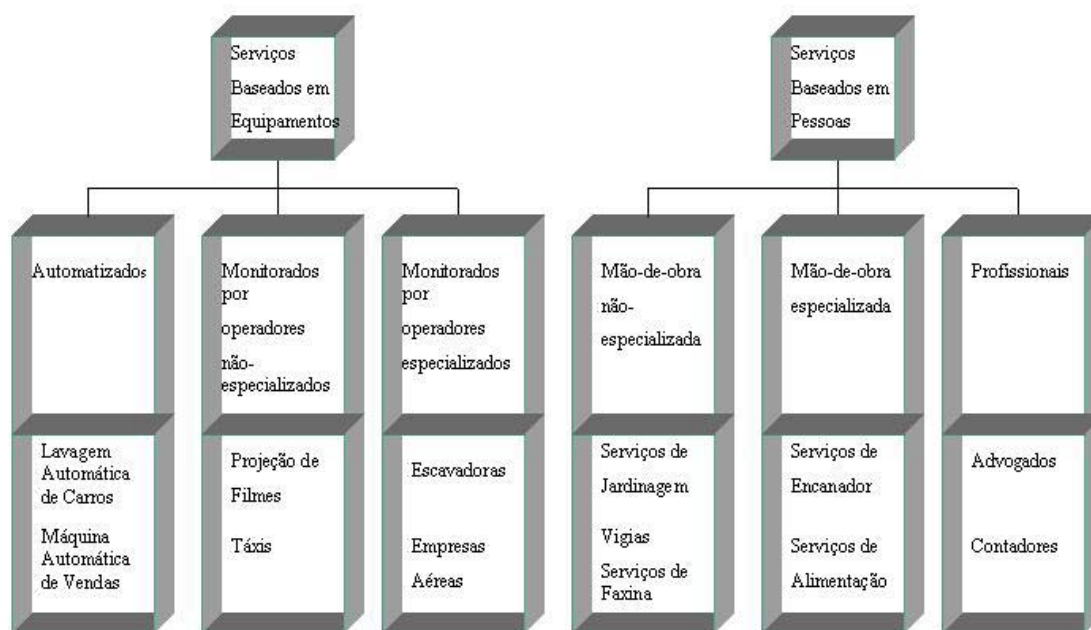


Figura 4 – Tipos de negócios de serviços

Fonte: Kotler e Armstrong (1998, p. 413).

Para Kotler e Armstrong (1998), os serviços possuem quatro características principais:

Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de serem consumidos.

Inseparabilidade – os serviços são inseparáveis daqueles que o proporcionam, sejam eles pessoas ou máquinas.

Variabilidade – os serviços são altamente variáveis e esta variabilidade pode afetar a qualidade do serviço.

Percibilidade – os serviços são percíveis, não podem ser estocados para vendas ou uso futuros.

Berry e Parasuraman (1995) propõem três categorias de evidências que os clientes usam para compreender melhor os serviços: ambiente físico, as comunicações e o preço. Essas categorias não se excluem mutuamente, conforme figura 5.

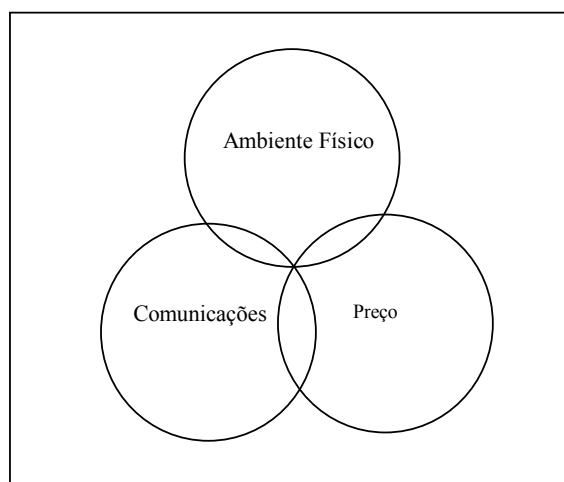


Figura 5 – Tipo de Evidências

Fonte: Berry e Parasuraman (1995, p.42)

A concorrência de preços nos dias de hoje leva as empresas de serviços a dificuldades em diferenciar seus serviços de seus concorrentes, na medida em que os clientes vêem estes, mesmo que de diferentes fornecedores, como similares, os consumidores importam-se mais com o preço do que com o fornecedor. A solução para a concorrência de preços é ofertar um serviço diferenciado, que na maioria das vezes pode ser facilmente copiado pelos concorrentes. Porém, a empresa que regularmente descobre inovações desejadas pelos clientes irá geralmente conquistar uma sucessão de vantagens temporárias e poderá adquirir uma reputação de inovação e reter aqueles que desejam um serviço de melhor qualidade.

A empresa de serviços diferenciará seu fornecimento de serviços de três formas: através de pessoas, do ambiente e do processo. A empresa poderá distinguir-se caso utilize funcionários que tenham contato com os clientes, mais capazes e confiáveis que seus concorrentes; ou ainda, se desenvolver um ambiente físico superior, onde o serviço é fornecido, e, finalmente, se esta desenvolver um processo superior de fornecimento (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Para Heskett, Sasser, Earl et al. (1994, p.42):

O economista Philip Nelson classifica os produtos como possuindo atributos pesquisáveis. Atributos pesquisáveis são aqueles que um consumidor pode verificar antes de comprar o produto, atributos de uso são aqueles que só podem ser verificados após a compra, ou seja, durante o uso. M. R. Darby e E. Karni posteriormente adicionaram os atributos credenciais a esta tipologia, aqueles que o consumidor não pode verificar mesmo depois da compra ou do uso. Uma análise de qualquer conjunto de produtos e serviços sugere que os primeiros possuem atributos pesquisáveis em um maior grau. Os serviços, por outro lado, estão mais associados a atributos de uso e credencias...

A Figura 6 retrata diversos produtos e serviços possuidores de atributos pesquisáveis.

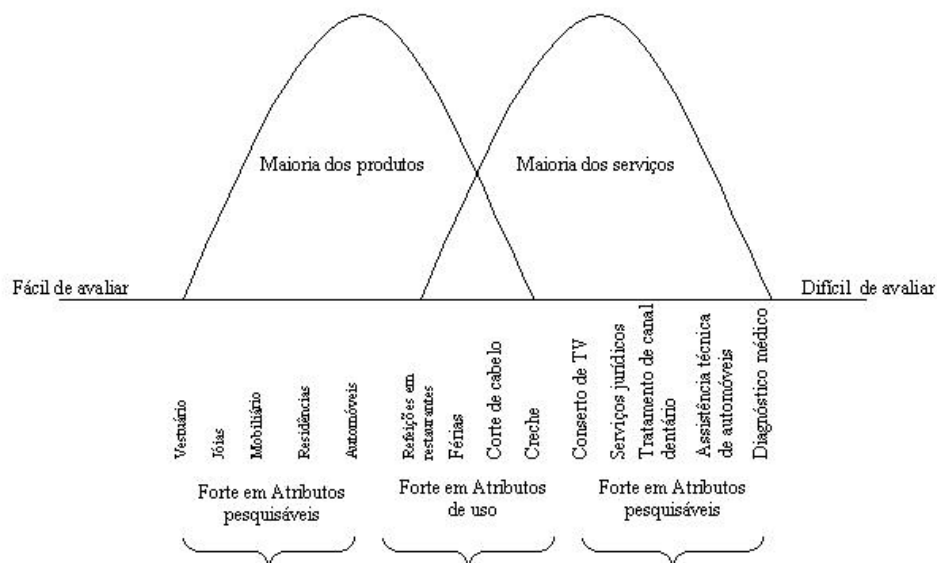


Figura 6 – Implicações dos Atributos de Produtos e Serviços.

Fonte: Heskett, Sasser e Hart, *Serviços Revolucionários* (1994, p.43).

Os consumidores não buscam somente o serviço, mas benefícios, ou seja, um pacote que inclui o produto ou serviço, preço, suporte e informações (ALBRECHT, 1998). O pacote de serviços oferecidos por uma empresa de serviços pode ser dividido nos seguintes elementos como referem Giansi e Corrêa (1996):

Instalações de apoio – são as instalações onde o serviço será prestado e os equipamentos utilizados para prestar o serviço. As instalações de apoio são evidências físicas e serão consideradas pelos clientes na avaliação do serviço.

Bens físicos facilitadores – são os itens físicos fornecidos aos clientes para serem consumidos ou utilizados durante o processo da prestação do serviço, estes itens também são evidências físicas do serviço e chamam a atenção do clientes na avaliação do serviço.

Serviços explícitos – são a principal razão da prestação dos serviços, no caso de uma lavagem de automóveis é a limpeza do carro.

Serviços implícitos – são os serviços considerados como acessórios no pacote que em muitas situações sejam decisivos na escolha do cliente. Também chamados benefícios psicológicos porque muitas vezes não são identificados prontamente pelo cliente.

Os elementos do pacote estão relacionados com os benefícios que o cliente recebe na prestação do serviço. Para o pacote ser oferecido ao cliente é necessário que haja um processo para produzi-lo.

Existem vários parâmetros para classificar os processos de serviços, Silvestro (1999) utiliza as dimensões de volume e variedade para classificar os processos de serviços e propõe uma matriz de volume *versus* variedade. A dimensão de variedade pode ser subdividida em seis dimensões:

Contato com o cliente – esta dimensão refere-se ao tempo de contato com o cliente durante a prestação do serviço.

Grau de personalização ou customização – é a capacidade do serviço atender necessidades específicas dos clientes.

Autonomia dos funcionários – autonomia dos funcionários para atender pedidos especiais e/ou resolver problemas dos clientes.

Foco em pessoas ou equipamentos – nos processos de serviços, podem ter pessoas ou equipamentos como recursos de transformação predominantes.

Valor adicionado na linha de frente/retaguarda – a agregação de valor ao serviço deve ser predominantemente na linha de frente ou na retaguarda.

Foco no produto/processo – esta dimensão está relacionada com a proporção dos bens físicos facilitadores no pacote do serviço.

As seis dimensões relativas à variedade foram dispostas no eixo vertical da matriz volume *versus* variedade (figura 7). Estas dimensões foram confrontadas com a dimensão volume, medida do número de clientes por unidade de prestação de serviço, por dia, disposta no eixo horizontal. O modelo classifica os processos de serviços em três tipos: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa.

Gianesi e Corrêa (1996) colocam algumas restrições a este modelo, é a não inclusão da dimensão de participação do cliente e o fato de haver a possibilidade de exemplos que não se ajustem perfeitamente a classificação. O transporte aéreo de passageiros está baseado em equipamentos, mas a ênfase está tanto no produto (resultado) como no processo, e o valor é gerado na linha de frente com alto grau de contato com o cliente.

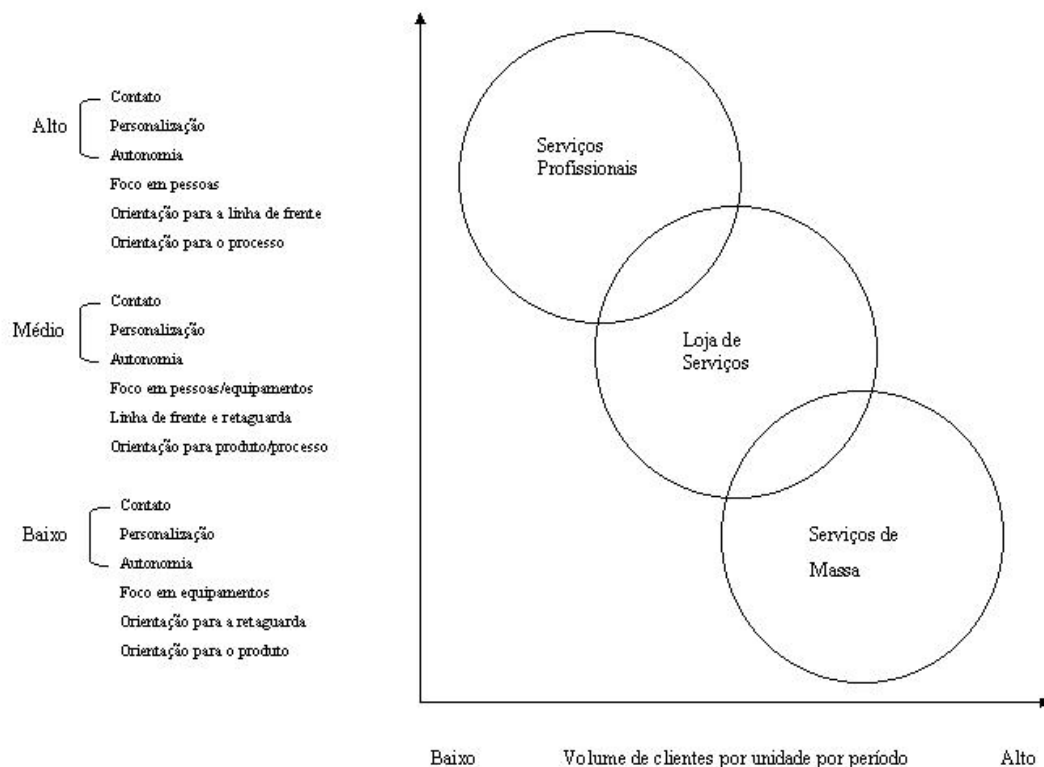


Figura 7 – Matriz volume *versus* variedade.

Fonte: Silvestro (1999, p.401).

Serviços profissionais – há alto grau de contato com o cliente, o que resulta em uma maior orientação para a linha de frente, em que a agregação de valor é maior. O foco em pessoas e a autonomia dos funcionários permitem uma maior flexibilidade na prestação do serviço, garantindo também uma maior personalização do serviço. O alto grau de customização permite que seja oferecido um pacote de serviços específicos para cada cliente. O alto grau de contato e a maior flexibilidade implicam em uma maior variabilidade no processo, estas características são possíveis devido ao baixo volume de clientes.

A realização de um serviço profissional está ligado à habilidade e capacitações que os clientes não possuem ou não se dispõem a efetuar. Exemplos de serviços profissionais incluem consultório médico, arquitetos, advogados, fisioterapeutas, contadores, etc.

Os serviços de massa – são serviços com baixo contato com o cliente e com baixo grau de personalização. Porém, com um volume maior de clientes. A ênfase maior é dada a equipamentos e a maior parte do valor é adicionada na retaguarda, isso resulta num pacote de serviços mais padronizado, com menor flexibilidade para mudanças. Alguns exemplos de serviços de massa são o transporte coletivo urbano, os serviços de telecomunicações, os supermercados, etc.

Os serviços de massa, devido a uma grande padronização, implicam em uma maior produtividade, o que pode resultar na redução de preços cobrados aos clientes.

A loja de serviços – ocupa uma posição intermediária na matriz volume *versus* variedade. O volume de clientes processados, o tempo de contato, a personalização e a autonomia dos funcionários de linha de frente apresentam níveis intermediários. O foco está tanto nas pessoas quanto nos equipamentos, e o valor é adicionado em igual proporção na linha de frente e na retaguarda. Exemplos de loja de serviços são agências de viagem, hotéis, agências bancárias (SILVESTRO, 1999).

2.2 O CLIENTE DE SERVIÇOS

Para Grönroos (1995), o cliente pode ser um indivíduo ou ter a forma de um grupo conforme descreve-se:

Cientes individuais – são aqueles que irão utilizar o serviço adquirido para consumo próprio. O cliente individual também é conhecido como cliente final. Exemplos de empresas que trabalham com o consumidor individual são escolas, parques temáticos, salões de beleza.

Cientes organizacionais – são as organizações que compram bens ou serviços de outras organizações. Uma organização consome bens e serviços para várias finalidades, tais como lavanderia de hotéis, supermercados, revenda de automóveis. Dentre os clientes organizacionais estão as organizações sem fins lucrativos e igrejas.

Os clientes individuais apresentam diferenças em relação aos clientes organizacionais. As empresas que oferecem bens ou serviços a clientes organizacionais lidam com um número menor de clientes; porém, têm um volume maior de vendas por cliente. Outra característica dos clientes organizacionais é que certas empresas são representadas por compradores treinados para negociar a fim de maximizar o lucro e obter vantagens para as suas empresas.

Segundo Giansi e Corrêa (1996), o comportamento do consumidor varia de acordo com o mercado no qual o cliente está inserido, podendo-se classificar os diferentes mercados em:

Mercado de consumo – mercado formado por consumidores individuais que compram produtos e serviços para o consumo próprio ou de suas residências.

Mercado industrial – mercado formado por empresas de manufatura ou serviços que compram produtos e serviços que são consumidos ou utilizados nos seus processos produtivos.

Mercado de revenda – mercado formado por indivíduos ou organizações que compram produtos para revendê-los ou alugá-los a terceiros visando ao lucro.

Mercado governamental – mercado formado por unidades municipais, estaduais e federais que compram produtos e serviços visando a atender suas missões governamentais.

Para entender o comportamento do consumidor, três conceitos são fundamentais: necessidades, expectativas e percepções.

As necessidades pessoais dos clientes são o principal fator básico formador de suas expectativas, pois, objetivando atender estas necessidades, os clientes procuram o serviço (GRÖNROOS, 1995; GIANESI; CORRÊA, 1996). O consumidor identifica uma necessidade quando percebe uma discrepância entre seu estado atual e o desejado, segundo Gianesi e Corrêa (1996).

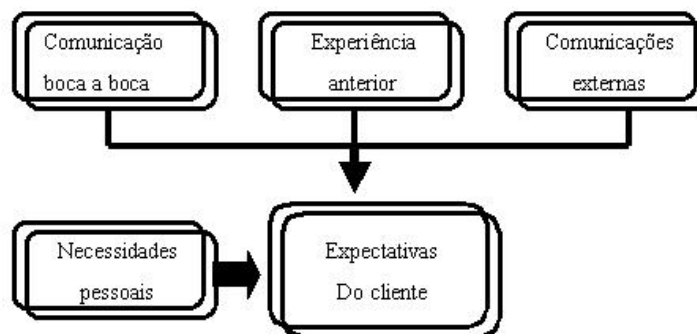


Figura 8 – Fatores que influenciam na formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p.82).

As expectativas do cliente referem-se ao que ele espera do serviço. Partindo do princípio que o cliente tem necessidades, pode-se dizer que as expectativas do cliente são formadas a partir das mesmas. As expectativas também são influenciadas por outros fatores, tais como comunicação “boca a boca”, experiência anterior do cliente e comunicações externas dirigidas

a este. Como os serviços não podem ser avaliados antes da compra, estes fatores são relevantes. Contudo, o ponto de partida para a formação das expectativas são as necessidades do cliente conforme é mostrado na figura 8.

Considerando que as necessidades do cliente são as mais difíceis de identificar e mensurar do que suas expectativas, pois as expressa mais facilmente, visto que, muitas vezes, o cliente não tem consciência de quais são as suas necessidades. Mesmo que o cliente tenha suas expectativas momentâneas atendidas, o que prevalece em longo prazo são as suas necessidades. Então, o atendimento às expectativas satisfazem o cliente no curto prazo, pois ele recebeu o que esperava, mesmo que não tenha recebido o que realmente precisava. No entanto, a longo prazo, as necessidades do cliente tendem a convergir para as suas expectativas, pois as expectativas são formadas a partir das necessidades. As percepções do cliente em relação ao serviço prestado representam a forma como ele vê o serviço. O cliente avalia se o serviço é bom ou ruim baseado nas suas percepções (GRÖNROOS, 1995; GIANESI; CORRÊA, 1996).

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para Slack (1993, p.31), “...qualidade é algo pelo que nós sentimos valer a pena lutar. Qualidade é fazer certo, é fazer o que deveríamos estar fazendo, é não cometer erros, é ser livre de erros. A qualidade é virtuosa.”

Buzzel e Galle (apud GRÖNROOS, 1995, p.47) afirmam que: "...a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal".

Conforme Grönroos (1995), "hora da verdade", conceito criado por Normann em 1978, refere-se ao momento em que o cliente entra em contato com a organização, e obtém uma impressão sobre a qualidade do serviço prestado como referem-se os seguintes autores citados.

Para cada hora da verdade, três fatores irão desempenhar um papel no julgamento, pelo cliente, da qualidade percebida: as expectativas padrões ou nominais dos clientes, as experiências passadas do cliente, que o levaram a expressar opiniões desfavoráveis sobre a qualidade do serviço e as que tenham sido favoráveis para a transação (ZEMKE; SCHAF, 1991).

De acordo com Carlzon (1994) e Grönroos (1995), a "hora da verdade" é o momento que o cliente entra em contato com o prestador de serviços e este tem a oportunidade de demonstrar a qualidade de seus serviços. Como a produção dos serviços e seu consumo ocorrem ao mesmo tempo, as empresas devem planejar a execução do serviço como também treinar seus funcionários a fim de não ocorrer problemas inesperados e prestar um serviço com qualidade (GRÖNROOS, 1995; LAS CASAS, 1999).

Oferecer um serviço de boa qualidade soa como algo de custo elevado. O fornecimento de serviços diferenciados parece mais caro ainda, porém, este tipo de pensamento precisa ser banido das empresas para que elas continuem a ter lucros ao mesmo tempo em que satisfaçam

os clientes. A qualidade não supõe um custo; a falta de qualidade sim. A melhoria da qualidade cria sistemas à prova de erros e evita o retrabalho (GRÖNROOS, 1995).

Fornecer um serviço de qualidade superior a de seus concorrentes é uma forma de diferenciar a empresa que pode dar uma vantagem competitiva e levar a um nível superior de vendas e de desempenho de lucros. Assim sendo, de acordo com Kotler e Armstrong (1998), o prestador de serviços precisa identificar as expectativas dos clientes-alvo ao que concerne à qualidade, sabendo que a qualidade de serviços é mais difícil de definir e julgar que a qualidade de produtos.

A avaliação da qualidade do serviço ocorre durante ou após o término do processo e se dá através de comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço. A qualidade em serviços é aquilo que os clientes percebem (GRÖNROOS, 1995). Para Berry, Parasuraman, Zeithaml et al. (1994), a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. A qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Devido à característica de simultaneidade de produção e de consumo dos serviços torna-se difícil uma avaliação prévia de sua qualidade. Os clientes avaliam a qualidade dos serviços através da comparação entre expectativa prévia e a percepção formada durante e após o consumo do serviço. Também são utilizados critérios para avaliar estes serviços.

A figura 9 ilustra o processo de avaliação do cliente em função de suas expectativas e de sua percepção do serviço.

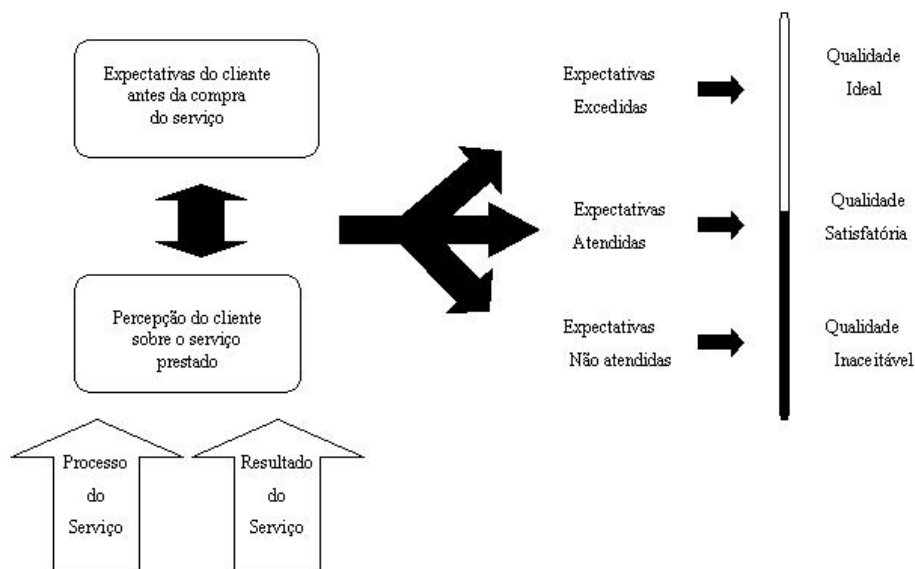


Figura 9 – A avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Giansi e Corrêa (1996, p.80).

Berry, Parasuraman, Zeithaml et al. (1994) criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, baseado numa lista de cinco critérios. A proposta dos autores baseou-se em pesquisas empíricas, nas quais foi pesquisada a percepção de qualidade dos clientes de cinco ramos de serviços, buscando elaborar um instrumento de uso geral para qualquer serviço. Essas são:

Confiança - habilidade para executar o serviço prometido com segurança e precisão.

Responsabilidade - disposição para ajudar os clientes e prover o serviço sem demora.

Garantia - conhecimento e cortesia dos funcionários e a habilidade deles para transmitir confiança.

Empatia - preocupação e atenção individualizada aos clientes.

Tangíveis - a aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.

Destas cinco dimensões da qualidade do serviço, a confiança é a mais importante. Nas treze pesquisas de clientes realizadas pelos autores, os respondentes avaliaram a confiança como a característica mais importante no julgamento da qualidade do serviço.

De forma complementar, pode-se salientar que a confiabilidade do serviço também contribui com as demais eficiências operacionais, reduzindo a necessidade de refazer o serviço como referem-se Berry e Parasuraman (1995).

Berry (apud LAS CASAS, 1999) afirma que a confiabilidade para os serviços é importante, ela sustenta a qualidade. Significa fazer o que se prometeu ao cliente. Confiança e exatidão para todo o serviço são componentes essenciais que o cliente deseja receber. Se esta essência não for satisfeita, ele ficará insatisfeito.



Figura 10 – Os Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p.91).

Gianesi e Corrêa (1996) definiram um conjunto de critérios de avaliação do serviço, combinando as visões de diferentes autores e observações empíricas de trabalho e de consultoria. O resultado proposto é apresentado na figura 10.

Consistência - conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo.

Competência - habilidade e conhecimento para executar o serviço, relacionam-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.

Velocidade de atendimento - prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço, relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).

Atendimento/atmosfera - atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente.

Flexibilidade - ser capaz de mudar e adaptar a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.

Credibilidade/segurança - baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança.

Acesso - facilidade de contato e acesso, localização conveniente.

Tangíveis - qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações e pessoal).

Custo - fornecer serviço de baixo custo.

Berry, Parasuraman, Zeithaml et al. (1994), estudando durante os últimos 10 anos a qualidade dos serviços nos Estados Unidos da América, apresentam as lições aprendidas que são essenciais para melhorar a qualidade do serviço:

Lição1: Escutar os clientes.

Lição2: Prestar um serviço com confiança.

Lição3: Entregar o serviço prometido.

Lição 4: Detalhar todas as fases do serviço.

Lição 5: Recuperação do serviço.

Lição 6: Surpreender os clientes.

Lição 7: Prestar um serviço justo.

Lição 8: Trabalhar em equipe.

De acordo com Møller e Barlow (1996), se uma empresa conseguir referências por propaganda de boca de seus clientes atuais ou mais encomendas de seus clientes satisfeitos, a empresa estará auferindo benefícios de clientes satisfeitos, esta é a base da qualidade em serviços.

A Gestão de Qualidade Total (TQM) pressupõe que nenhuma empresa atingirá a qualidade total, apenas move-se em direção a ela. É um processo de adaptação da empresa, seus serviços e produtos ao mercado sempre em mutação. Para as empresas melhorarem os

serviços, visando a satisfazer seus clientes, necessitam de informações, e uma parte crucial destas informações chega na forma de reclamações dos clientes.

Conforme Grönroos (1995), a qualidade de um serviço percebida pelos clientes tem duas dimensões; o resultado técnico – o que o cliente recebe e como recebe é a dimensão funcional do processo, que não pode ser avaliada tão objetivamente como a dimensão técnica. Quase sempre é percebida subjetivamente. Porém, não são apenas as experiências das dimensões da qualidade que determinam se a qualidade é considerada boa, neutra ou ruim. Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada, esta é uma função de inúmeros fatores: comunicação com o mercado, comunicação “boca a boca”, imagem corporativa ou local e necessidades do cliente. Então, o nível de qualidade total percebido é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada conforme se mostra na figura 11.

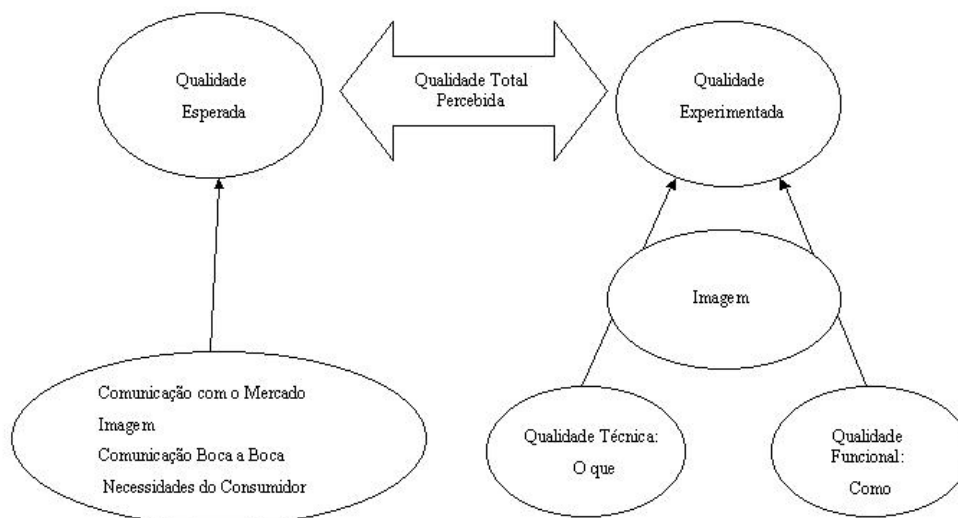


Figura 11 – Qualidade Total Percebida

Fonte: Grönroos (1995, p.54).

O mercado tem poder de influenciar a formação das expectativas do cliente e a avaliação do cliente é função de suas expectativas e de sua percepção do serviço prestado. Torna-se importante para o fornecedor de serviços atuar não só na percepção do serviço prestado, mas, também, na formação das expectativas do cliente. O fornecedor do serviço pode influenciar as expectativas do cliente diretamente através da comunicação e, indiretamente, influenciando a experiência do cliente e a comunicação “boca a boca” entre clientes. É importante para o fornecedor do serviço monitorar as ofertas dos concorrentes e o nível de serviços ofertados por estes por meio de *benchmarking*, a fim de verificar como os concorrentes estão influenciando as expectativas de seus clientes potenciais (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Gianesi e Corrêa (1996) propõem um modelo dos fatores que influenciam as expectativas dos clientes (figura 12).

Depois do aperfeiçoamento da qualidade do produto e dos serviços, é necessário unir forças para melhorar a qualidade da informação, porque problemas na qualidade da informação podem tornar os efeitos da qualidade de produtos e serviços, combinados, parecerem ínfimos (ALBRECHT, 1999).

Muitos dos contatos dos clientes com empresas de telecomunicações são através dos *Call Centers* e as informações prestadas por estes centros devem ser precisas e objetivas a fim de evitar prejuízos e insatisfação aos clientes. Estas informações prestadas aos clientes devem ter qualidade.

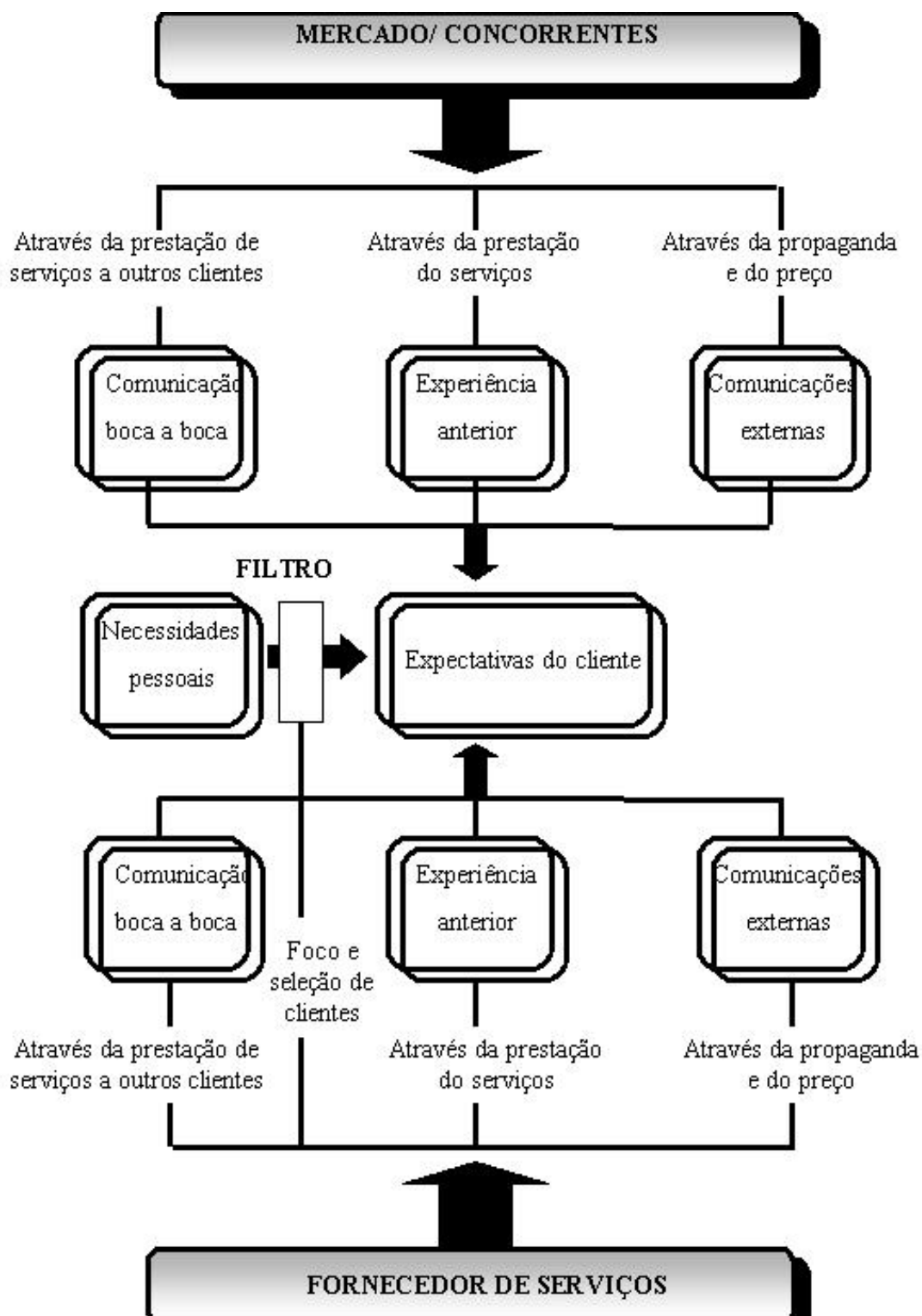


Figura 12 – Os fatores que influenciam as expectativas dos clientes.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p.85).

2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS

A origem etimológica da palavra “satisfação” vem de **satis** – suficiente, **facere** – fazer – podendo se definir a satisfação do cliente como a resposta à realização do consumidor, a avaliação de que uma característica do produto ou serviço, ou ele próprio, proporcionou (ou está a proporcionar) um nível aprazível de realização no consumo, incluindo níveis de sub ou sobre-realização.

O que determina a satisfação ou insatisfação do cliente com uma compra?

A resposta para esta questão está na relação entre as expectativas do consumidor e o desempenho percebido do produto ou serviço. Se o produto ou serviço não atende às expectativas, o cliente sentir-se-á desapontado; se satisfizer as expectativas, o cliente ficará satisfeito; e se exceder às expectativas, o cliente sentir-se-á extremamente feliz. Os clientes que se sentem extremamente satisfeitos compram novamente e informam a outros consumidores em potencial (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

As definições de necessidades, expectativas e percepções são importantes, pois formam a base para o conceito de satisfação do cliente. Para compreender o processo de satisfação do consumidor, Tupiniquim e Freitas (2001) utilizam a seguinte fórmula simples e objetiva:

$$(s) \text{ satisfação} = \frac{(p) \text{ percepção}}{(e) \text{ expectativa}}$$

Onde, a percepção é tudo aquilo que o consumidor passa a pensar do produto ou serviço, avaliando-o após o consumo, e expectativa é o conjunto de necessidades e desejos que o consumidor pretende ver satisfeitos, consumindo o produto ou serviço. Então quando a expectativa for maior do que a percepção, tem-se como resultado a insatisfação do consumidor. Ou quando a percepção for maior ou igual à expectativa, terá um consumidor satisfeito.

Os funcionários são clientes dos serviços internos, sendo os únicos que podem avaliar a qualidade do serviço interno. Como este afeta a qualidade do serviço externo é essencial avaliá-lo. Os funcionários ajudam a revelar por que ocorrem problemas no serviço e o que deve ser feito para solucioná-los. Os funcionários, devido à exposição intensiva ao fornecimento do serviço, muitas vezes, percebem problemas no sistema antes do cliente (BERRY, PARASURAMAN, ZEITHAML et al., 1994).

A satisfação dos clientes é dependente da satisfação dos empregados da empresa, porque a satisfação do empregados produz benefícios que resultam em satisfação dos clientes conforme Zemke e Schaf (1991).

Empregados altamente satisfeitos exibem uma série de comportamentos positivos que lhes permitem fazer um trabalho melhor e assim satisfazer os clientes como ressaltam Sasser e Larson (2000).

Quando uma cadeia inteira de clientes internos estiver satisfeita, o cliente externo experimentará elevada satisfação. Com maior satisfação do cliente, os parâmetros que conduzem o negócio – lucro, retorno sobre o investimento (ROI), participação no mercado e produtividade – podem ser substancialmente melhorados (BHOTE, 1993).

Para Albrecht (1994), um conceito novo em negócios é o “valor do cliente”, cujo valor não é o serviço ou a experiência que está sendo entregue, mas o resultado percebido pelo cliente. Este “valor do cliente” pode ser descrito em quatro níveis hierárquicos:

Básico – pacote de componentes fundamentais que são exigidos pelos seus clientes para a empresa estar no negócio;

Esperado – componentes que os seus clientes consideram normais para a empresa e seus competidores;

Desejado - características que adicionam valor e que os clientes conhecem e gostariam de ter, mas não necessariamente esperam devido ao nível de desempenho de seus concorrentes;

Inesperado – características que adicionam valor que vão além das expectativas e desejos dos consumidores. Estas características inesperadas podem deixar seus concorrentes à parte e conquistar a lealdade dos clientes.

Para estar à frente dos concorrentes, a empresa necessita satisfazer os clientes e estar nos níveis “desejado” e “esperado”. Está cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, customizados, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Existe uma grande evidência da solidez das ligações na cadeia satisfação-retenção do cliente-lucro. De acordo a Anderson, Fornell e Lehmann (1994), Anderson, Fornell e Rust (apud ANDERSON; MITTAL, 2000, p. 119), as empresas que conseguem criar uma satisfação superior dos clientes desfrutam lucros proporcionais.

As empresas que escutam seus clientes e respondem as suas necessidades articuladas (necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro; e empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda não sabem disso. As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes, elas o surpreendem (PRAHALAD; HAMEL, 1999).

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem-se em uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing (FIA-USP, 2003).

A importância da pesquisa de satisfação do cliente é reforçada pelo caráter estratégico, uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas (FIA-USP, 2003).

Somente as pesquisas de satisfação de clientes com perspectiva agregada (ou estudos em nível de mercado) são capazes de produzir generalizações. A importância destas é que os resultados de satisfação são um forte indicador da retenção agregada do cliente pela empresa e de futura rentabilidade. Esses resultados são uma referência para as empresas que procuram acelerar sua performance de negócios e para administradores públicos que queiram monitorar o bem-estar dos consumidores (FIA-USP, 2003).

Atualmente, realçam-se entre os modelos de satisfação, nessa perspectiva agregada, os índices nacionais de satisfação de clientes tais como o American Customer Satisfaction Index

(ACSI), Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco (CSB) e o Índice Europeu da Satisfação de Cliente (ECSI).

Segundo Anderson e Fornell (2000), o ACSI mede a qualidade de bens e serviços através da avaliação dos consumidores destes bens e serviços. A premissa básica do ACSI, uma medida de satisfação de cliente global, que é uniforme e comparável, requer uma metodologia com duas propriedades fundamentais. Primeiro, a metodologia tem que reconhecer que o índice de satisfação do cliente é uma avaliação de cliente e não pode ser medida diretamente. Segundo, como uma medida global de satisfação de cliente, o índice de satisfação deve medir as experiências de consumo atuais, como também as futuras. O ACSI tem três antecedentes: qualidade percebida, valor percebido e expectativa do cliente. É esperado que a qualidade percebida ou desempenho, avaliação das recentes experiências de consumo tenham um efeito direto e positivo na satisfação do cliente.

Para Huff, Fornell e Anderson (1996, p. 29),

O CSB sueco é um dos bancos de dados mais completos disponíveis analisando índices de satisfação de cliente, seus antecedentes e conseqüências. A análise inclui múltiplas medidas de expectativas de clientes, qualidade visível, satisfação do cliente, boca a boca e lealdade da clientela.

O CSB sueco é projetado para obter uma amostra representativa a nível nacional de clientes de uma variada gama de negócios. Exemplos de ramos de atividade incluem automóveis, alimentação, bancos, lojas de vestuário, computadores pessoais, postos de gasolina, seguros, serviço postal e empresas de entrega.

Conforme o European Organization For Quality (2003), o Índice Europeu da Satisfação de Cliente (ECSI) é um novo indicador econômico de medidas de satisfação do cliente. Este baseia-se em avaliações do cliente sobre a qualidade dos bens e dos serviços que são produzidos pela comunidade europeia ou importados. Um processo técnico de harmonização é utilizado nos índices nacionais a fim de obter-se o índice europeu.

As companhias podem usar os dados do índice para avaliar a lealdade do cliente, para identificar barreiras potenciais à entrada de mercados, para predizer o retorno nos investimentos e nas áreas em que as expectativas do cliente não estão sendo satisfeitas. Como o ECSI e os índices nacionais cobrem produtos domésticos e importados, será uma ferramenta útil em comparar a qualidade dos produtos europeus com a concorrência internacional.

Para Kristensen, Martensen e Gronholdt (2000), os antecedentes ou determinantes da satisfação do cliente para o ECSI são:

A imagem

As expectativas dos clientes

A qualidade percebida dos produtos

A qualidade percebida dos serviços

O valor percebido

Na figura 13 é apresentado o modelo do ECSI. Este índice foi desenvolvido para ser compatível com ACSI a fim de permitir comparações dos resultados europeus com os resultados dos Estados Unidos.

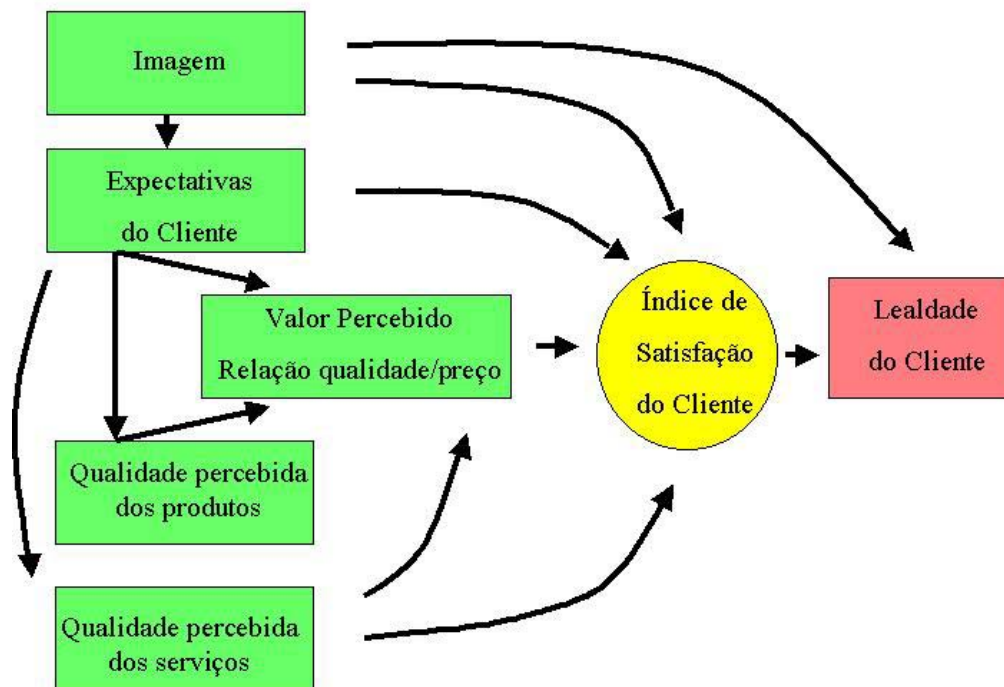


Figura 13 – A estrutura do modelo ECSI

Fonte: European Organization For Quality.

Se corporações incorporassem satisfação de cliente como um recurso mensurável, ter-se-ia uma contabilidade melhor da relação entre a condição atual do empreendimento e sua capacidade futura para produzir riqueza (ANDERSON; FORNELL, 2000).

Não basta ter índices de satisfação altos, mas sim resultados positivos quanto à retenção de clientes. A figura 14 mostra que a satisfação de cliente é relacionada com a intenção de recompra, a ligação entre satisfação e intenção de recompra é assimétrica: o descontentamento tem um impacto maior na intenção de recompra do que a satisfação. A ligação é não linear, onde o impacto da satisfação na intenção de recompra é maior nos extremos da escala.

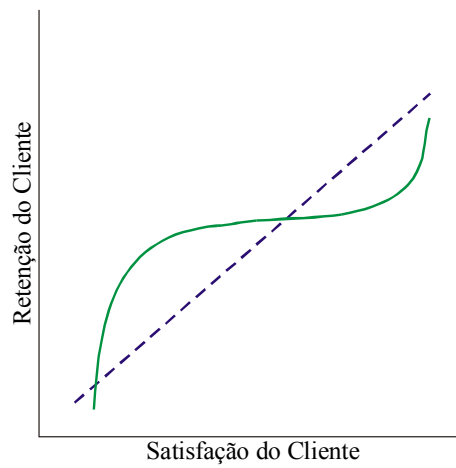


Figura 14 – Ilustração da Ligação Satisfação-Retenção

Fonte: Anderson e Mittal (2000, p. 114)

A relação entre retenção de clientes e rentabilidade é ilustrada na figura 15. O impacto da satisfação do cliente na rentabilidade não só é assimétrico como também não linear. A forma desta relação sugere que o crescimento cego da retenção de clientes pode conduzir eventualmente a esbanjar os esforços apontados para o crescimento da satisfação do cliente, consumindo os recursos da empresa e diminuindo os lucros.

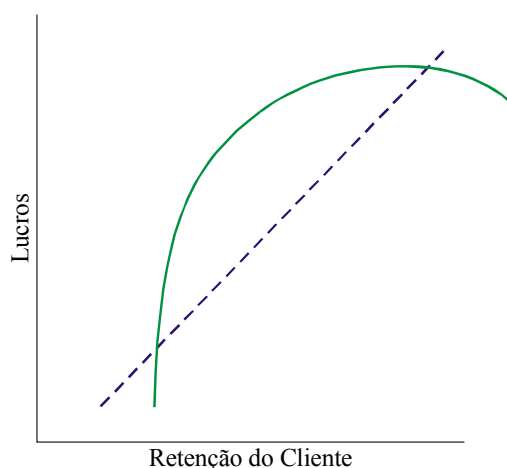


Figura 15 – Ilustração da Ligação Retenção-Lucro

Fonte: Anderson e Mittal (2000, p. 117)

Na figura 16, vê-se o impacto no desempenho econômico-financeiro, Retorno sobre os Ativos (ROA), nas empresas que aumentavam a satisfação dos clientes no período de um ano. As empresas que diminuía a satisfação dos clientes ao longo de um ano tinham redução de ROA, baseado no Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco.

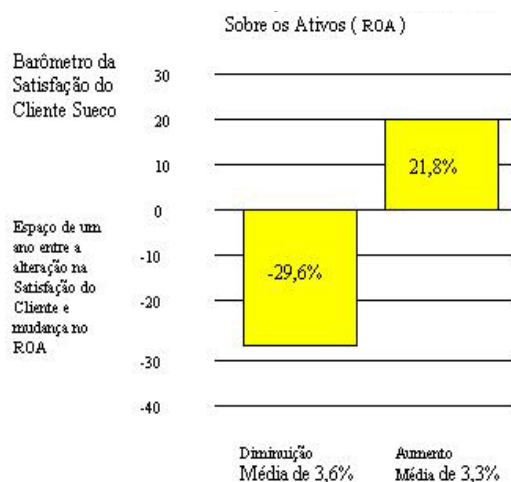


Figura 16 – Satisfação do Cliente e o Desempenho Empresarial (SCSB)

Fonte: Barcellos (2001)

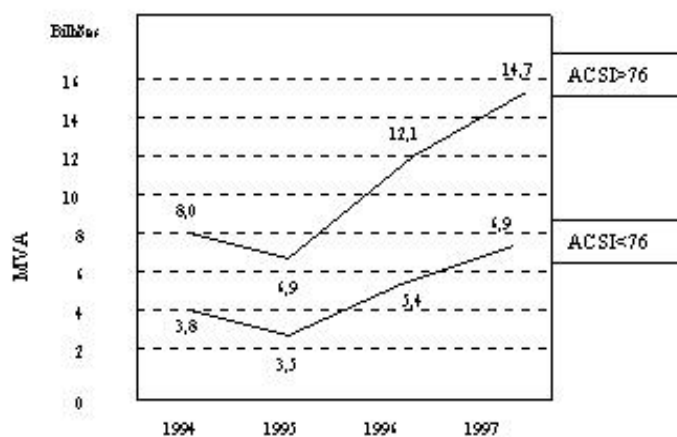


Figura 17 – Satisfação do Cliente e o Desempenho Empresarial (ACSI)

Fonte: Barcellos (2001) Apostila de aula

Mostra-se, na figura 17, como o Índice de Satisfação do Cliente Americano mais elevado (média 80) apresenta Valor Adicionado de Mercado (MVA) substancialmente maior que as empresas com índice de satisfação de cliente (média de 71) mais baixo.

A satisfação do cliente torna as empresas rentáveis através da repetição dos 3 R's, retenção do cliente, repetição da compra e recomendação a terceiros (BARCELLOS, 2002).

Segundo Barcellos (2002), desempenho empresarial é a satisfação do acionista, a lucratividade via satisfação do cliente. As empresas não devem considerar os serviços como geradores de custos, mas sim como um importante gerador de receita.

2.5 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CONSUMIDORES DE TELEFONIA DO BRASIL

A ANATEL (2002) aprovou, em 17 de abril de 2002, a Norma do Processo de Aferição do Grau de Satisfação dos Usuários do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), do Serviço Móvel Celular (SMC) e do Serviço Móvel Pessoal (SMP), a fim de investigar o que os consumidores julgam importante nos serviços, identificar quaisquer mudanças nas necessidades dos usuários e medir a importância e o grau de satisfação atribuído a cada ponto do serviço da prestadora.

Os Índices de Satisfação dos Clientes consolidados têm por objetivo indicar o grau de satisfação dos usuários com os serviços STFC e SMC/SMP segmentado nos seguintes aspectos gerais – empresa prestadora do serviço, unidade da federação, setor e classe de uso de serviço.

A ANATEL (2003), em 12 de fevereiro de 2003, divulgou a primeira Pesquisa de Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos, onde apresenta o desempenho de todas as operadoras de telefonia fixa e móvel frente às exigências do mercado.

O índice médio de satisfação (IMS) é calculado pelo somatório dos índices de satisfação de cada uma das prestadoras, ponderados pelo número de terminais de cada uma das prestadoras investigadas em relação ao número total de terminais do sistema como um todo. O IMS é calculado para a satisfação total, bem como para cada um dos fatores e seus indicadores de satisfação.

$$IMS = \sum SGi \times \frac{ni}{N}$$

Onde:

SGi Satisfação com a prestadora i;

Ni Número de terminais da prestadora i;

N Número de terminais do sistema.

O índice de satisfação, por sua vez, é uma transformação da média dos escores de satisfação – que varia de 1 a 6, como resultado da escala aplicada – para uma base percentual (variando de 0% a 100%) (FIA-USP, 2003).

Na tabela 1 alguns dados referentes aos assinantes Sistema Telefônico Fixo Comutado = Não-Residencial. Comparando-se aos índices médios de satisfação do Brasil, a prestadora CRT (Brasil Telecom – Filial-RS) apresenta índices superiores para a maioria das empresas pesquisadas. A exceção recai sobre o fator "Tarifas/Preços", que apresenta índice de satisfação (57,1%).

Tabela 1 - Índice de satisfação com as prestadoras por fatores (%)

Prestadora	ATEN- DIMENTO	CONTA, COBRANÇA E CONDI- ÇÕES DE PAGA- MENTO	QUALI- DADE DAS LIGAÇÕES	TARIFAS/ PREÇOS	INFOR- MAÇÕES PRES- TADAS	SERVIÇOS	SERVIÇOS DE MANU- TENÇÃO	SATIS- FAÇÃO TOTAL COM A PRES- TADORA
SERCOMTEL	80,5	77,9	84,1	59,6	75,2	81,6	80,6	78,7
TELEMS	78,1	74,2	79,5	56,8	71,3	78,2	79,1	75,9
CTBC TELECOM – MG	77,3	73,7	83,1	56,3	73,9	78,6	77,4	75,8
TELEGOIÁS	78,6	75,5	80,9	54,7	72,4	77,9	77,5	75,7
CTBC TELECOM – MS	79,8	76,0	80,7	59,1	76,4	79,7	77,9	75,1
CTBC TELECOM – GO	76,5	74,0	82,2	53,9	71,9	79,1	79,9	74,9
TELERON	75,0	72,6	79,2	57,1	69,5	76,7	72,1	74,4
CTBC TELECOM – SP	77,9	72,6	80,6	59,7	71,9	77,5	77,3	73,8
TELEST	73,1	72,6	81,7	56,7	70,3	76,3	76,8	73,0
TELEMIG	75,0	72,1	79,6	55,2	68,6	74,5	74,2	72,5
CTMR	73,1	77,5	82,8	58,1	68,9	76,3	77,3	72,5
TELEPAR	73,9	73,6	79,8	51,9	66,6	73,9	73,6	71,7
TELESP	70,6	72,3	78,9	56,8	68,6	74,7	69,2	71,7
TELESC	72,1	72,7	79,6	58,5	70,8	73,1	73,3	71,5
TELEMAT	77,0	71,7	76,4	56,8	72,0	73,7	68,4	71,5
TELEACRE	71,7	71,7	78,4	58,0	70,7	73,8	70,6	71,4
TELEBRASÍLIA	72,1	73,2	79,7	51,7	68,7	73,4	72,0	70,4
CRT	72,4	73,6	79,1	57,1	70,2	73,1	72,9	70,4
TELERN	69,2	69,1	77,3	57,2	67,5	72,8	69,0	69,3
TELPE	67,2	66,3	79,2	54,8	66,3	71,2	66,1	67,4
TELEGIPE	65,3	67,4	73,5	52,9	61,8	67,7	69,9	65,1
TELESP - CTBC ABC	68,5	67,0	75,2	50,4	66,6	71,5	70,5	65,1
TELECEARÁ	65,6	65,5	78,2	54,2	66,6	70,7	68,8	64,7
TELPA	65,4	67,1	76,6	55,2	64,7	71,5	67,9	64,4
TELERJ	66,9	71,9	74,8	55,5	66,9	68,7	64,8	63,7
TELEPISA	60,0	63,1	73,1	51,3	59,8	66,5	66,2	63,6
TELASA	63,5	66,4	76,6	54,0	64,5	68,5	66,3	62,6
TELESP – CETERP	64,8	69,5	74,5	53,0	65,2	69,5	69,1	62,2
TELAMAZON	62,1	64,3	73,2	55,2	64,9	66,2	64,8	61,9
TELEBAHIA	63,4	64,5	74,6	45,3	62,7	66,4	66,8	61,8
TELMA	60,4	63,4	69,4	51,1	61,2	63,8	60,7	61,3
TELEPARÁ	60,6	65,9	70,5	52,2	63,7	67,3	62,1	61,3
TELAIMA	59,3	65,9	73,0	55,5	62,5	64,7	66,4	61,3
TELEAMAPÁ	60,4	61,6	71,4	56,6	61,8	65,4	62,1	60,3

Fonte: ANATEL (2003)

A maior parte da amostra é composta por estabelecimentos que possuem apenas uma linha de telefone fixo (33,6%). A maioria da amostra possui de 2 a 5 linhas de telefone fixo (51,2%). Apenas 8,3% da amostra possuem mais de 10 linhas de telefone fixo, nestes estão incluídos os clientes corporativos. Os fatores pesquisados foram qualidade das ligações,

serviços, conta/cobrança, atendimento, serviços de manutenção, informações prestadas e tarifas/preços. Na tabela 1, a Brasil Telecom – Filial-RS é representada pela sigla CRT.

Na figura 18, são expostos, através de um mapa, os índices médios de satisfação total dos clientes do STFC-NR em cada uma das regiões do Brasil.

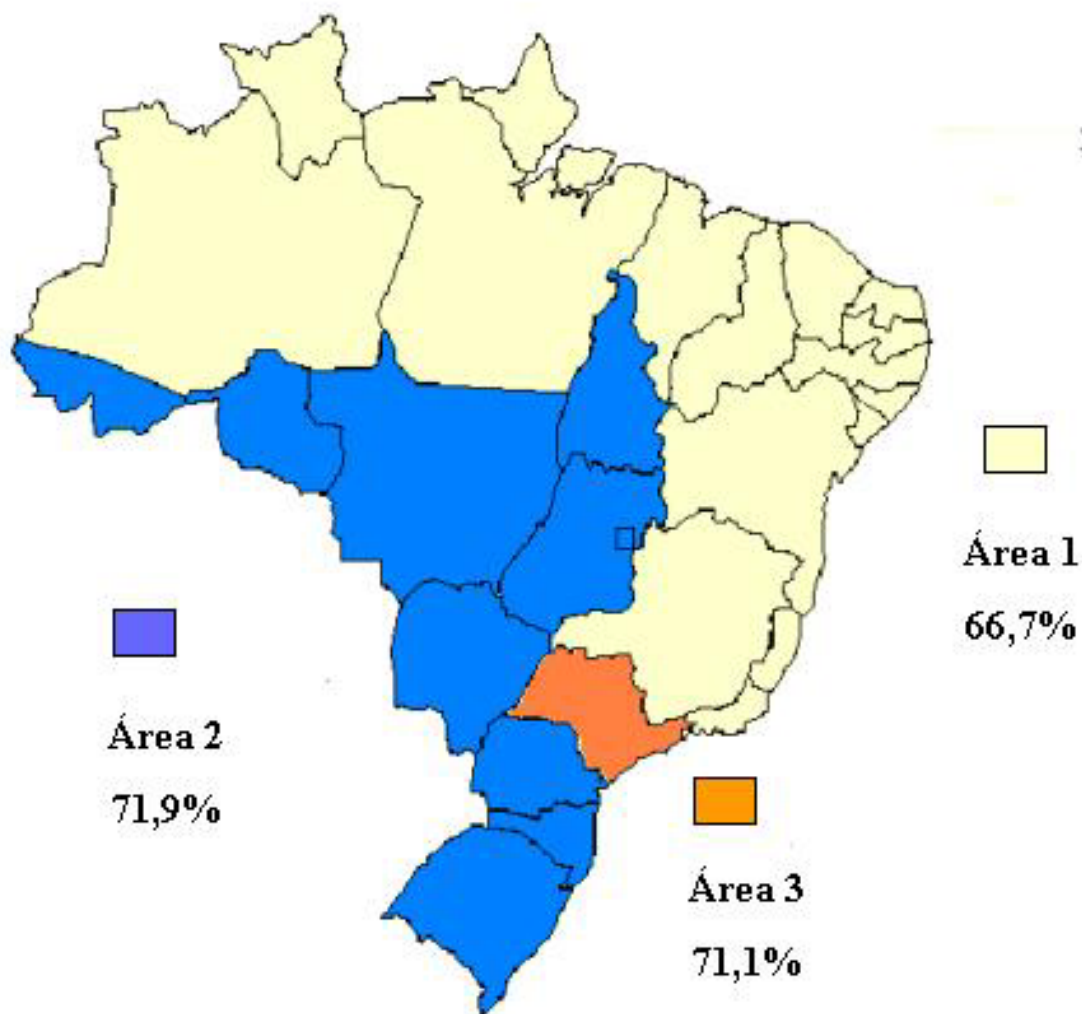


Figura 18 – Índice Médio De Satisfação Por Região – Geral

Fonte: ANATEL (2003)

Indica-se, na figura 19, a matriz de importância e satisfação total dos clientes do STFC – NR, construída a partir dos dados da tabela 2 (Avaliação da Importância e Satisfação com os Fatores Pesquisados).

Tabela 2 – Avaliação da Importância e Satisfação com os fatores (%)

Fatores	Importância	Satisfação
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	27,0	70,2
SERVIÇOS	23,3	73,1
ATENDIMENTO	22,9	78,5
INFORMAÇÕES PRESTADAS	9,1	68,1
TARIFAS/ PREÇOS	7,0	55,3
CONTA, COBRANÇA E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	6,4	71,4
QUALIDADE DAS LIGAÇÕES	4,2	78,2

Fonte: ANATEL (2003)

No quadrante inferior direito da matriz, encontra-se o grupo mais relevante para futuras ações de melhoria, composto por fatores que apresentam grande importância para os consumidores e, ao mesmo tempo, baixo índice médio de satisfação. No quadrante inferior esquerdo, aparecem os fatores que obtiveram baixos índices de satisfação e baixa importância relativa para a composição da satisfação geral. Para o grupo que se enquadra nessa situação, ações corretivas não trarão reflexos muito relevantes na formação da satisfação geral, pois, como apresentam importância relativa baixa, sua influência na formação da satisfação geral é pequena. Neste caso, os fatores "Tarifas/Preços" e "Informações prestadas" encontram-se neste quadrante. No quadrante superior direito, encontram-se os fatores que contribuem positivamente para os índices de satisfação geral, pois possuem importância relativa alta e apresentam índices altos de satisfação. Neste caso, aparecem nesse quadrante os fatores

“Serviços”, “Atendimento” e “Serviços de Manutenção”. E, finalmente, no quadrante superior esquerdo, está posicionado o grupo de fatores que possui importância relativa baixa e obtiveram índices mais altos de satisfação (FIA-USP, 2003).

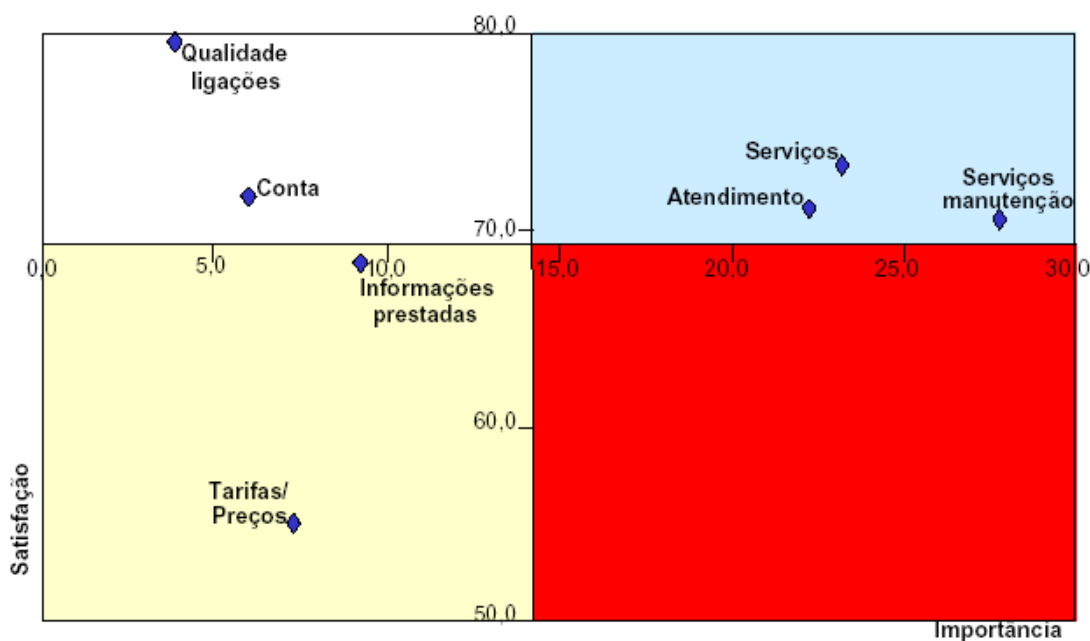


Figura 19 – Avaliação da Importância e Satisfação com os fatores (%)

Fonte: ANATEL (2003)

Nesta pesquisa realizada pelo Consórcio FIA - USP/FAURGS para a ANATEL, no segundo semestre de 2002, o mais alto índice ponderado de satisfação dos usuários entre os cinco sistemas avaliados foi obtido pelo Sistema Móvel Celular- Pré-pago (SMC-PRÉ), que “entregou” 77,5% de satisfação aos seus clientes. E o mais baixo foi o do Sistema Telefônico Fixo Comutado – Telefonia de Uso Público (STFC-TUP), que “entregou” 61,2% de satisfação. Estes números apontam que nenhuma prestadora de serviço telefônico pesquisada encontra-se na chamada zona de excelência; aliás, nem mesmo perto se encontram, já que 7,5

pontos percentuais separam a melhor prestadora (no caso, o SMC-PRÉ) dos mínimos 85% considerados para a faixa de excelência. Muito pior é a situação do STFC-TUP, com apenas 61,2% de satisfação; está a quase 25 pontos percentuais da excelência em satisfação.

A comparação das prestadoras de serviços de telefonia brasileiras com a satisfação “entregue” por prestadoras em outros países é altamente benéfica, visto que permite comparar a qualidade dos serviços prestados no Brasil e em outros países.

Os Estados Unidos, por exemplo, possuem uma potente indústria de telecomunicações, o mais respeitado índice avaliador da satisfação dos consumidores norte-americanos com diversos setores de atividade econômica é o ACSI formulado pela University of Michigan - Ann Arbor. Nos últimos 3 anos, os índices de satisfação gerais da indústria de telecomunicações foram os seguintes:

- 2000 - 72

- 2001 - 70

- 2002 - 71

Há que se considerar, analisando estes resultados de satisfação nos Estados Unidos, que os consumidores norte-americanos são extremamente exigentes e acostumados com altos padrões de prestação de serviços. Coincidentemente, os índices gerais norte-americanos nestes últimos dois anos alinham-se com os índices de satisfação de três dos sistemas brasileiros (STFC – 72,1%, STFC NR – 69,7% e SMC-PÓS – 71,4%). Já o índice de satisfação do SMC-PRÉ (77,5%) esteve acima daqueles índices, enquanto o STFC-TUP

(61,2%) obteve um índices de satisfação bastante abaixo dos índices norte-americanos (FIA-USP, 2003).

Este fato, no entanto, não deve induzir a percepções de que a satisfação dos usuários brasileiros dos Sistemas de Telefonia pesquisados, com exceção do STFC-TUP, já esteja em um nível muito qualificado, pelo simples fato de que os índices nacionais estejam muito próximos ou até mesmo um pouco acima dos norte-americanos. Reitera-se que os consumidores dos Estados Unidos são muito mais exigentes e estão expostos, há bem mais tempo do que os brasileiros, a uma oferta de telecomunicações como a que apenas nestes últimos anos passou-se a receber aqui no Brasil, após o processo de privatizações (FIA-USP, 2003).

Conforme Dantas (2001, p. 147-148), na sua dissertação de mestrado, baseado em entrevistas realizadas com executivos das empresas operadoras de telecomunicações que atuam no Distrito Federal, sendo a Brasil Telecom uma destas operadoras:

As empresas estão muito mais preocupadas com a concorrência do que propriamente com seus clientes. Embora todas falem em retenção de clientes, o que se percebe é que elas querem mesmo é ganhar o território dos concorrentes. Todas afirmam que tem gerado ações para satisfazer os seus clientes, mas suas campanhas de *marketing* restringem-se a oferecer vantagens promocionais aos clientes, com vistas a buscar algum quinhão entre os clientes de seus competidores. Seu marketing é restrito quase que exclusivamente a comunicação mercadológica e guerra de preços. Nenhuma delas possui um programa formal de Qualidade Total, embora todas afirmem que a preocupação com a qualidade permeia todas as suas áreas. O discurso comum a todas as empresas é de orientação para o cliente, com a ressalva de que, antes de se tomarem as decisões, as ações que as embasam devem passar por um crivo de viabilidade financeira.

2.6 MATRIZ DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DE SLACK

Segundo Slack (1994), a sua matriz de importância e desempenho é uma derivação da matriz proposta por Martilla e James (1977). A utilidade desta matriz é a habilidade de reunir as perspectivas do consumidor (importância) e concorrente (desempenho), a fim de avaliar as melhorias que necessitam ser executadas nos atributos analisados. Eles asseguravam que cada atributo de um serviço fosse avaliado pela importância e pelo desempenho frente à concorrência. A importância era avaliada em uma escala de quatro pontos (extremamente importante, importante, ligeiramente importante e não importante). O desempenho também era avaliado em uma escala de quatro pontos (excelente, bom, regular e fraco). Os resultados eram exibidos numa matriz dividida em quatro quadrantes para indicar a prioridade a ser dada a cada atributo conforme é mostrado na figura 20.



Figura 20 – Matriz de importância-desempenho de Martilla e James.

Fonte: Martilla e James (1977, p.78).

Slack (1993), buscando uma ferramenta de uso mais prático, propõe uma matriz de dupla entrada que envolve duas dimensões: uma delas refere-se à importância relativa dada pelos clientes, utilizando a escala de nove pontos mostrada na Figura 21; a outra envolve também uma classificação numa escala de nove pontos, do desempenho de cada objetivo frente os níveis de desempenho da concorrência conforme Figura 22.

Objetivos Ganhadores de Pedido	1- Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade. 2- Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado. 3- Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado
Objetivos Qualificadores	4- Precisa estar pelo menos marginalmente acima do padrão do setor industrial. 5- Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial. 6- Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial.
Objetivos Menos Importantes	7- Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro. 8- Muito raramente é considerado pelos clientes. 9- Nunca considerado pelos clientes e provavelmente nunca será.

Figura 21 – Escala da Importância

Fonte: Slack (1993, p.178).

Melhor que a concorrência	1- Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo. 2- Consistente e claramente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo 3- Consistente e marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo.
Igual a concorrência	4- Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes. 5- Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes. 6- Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes.
Pior que a concorrência	7- Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes. 8- Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes. 9- Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes.

Figura 22 – Escala do desempenho

Fonte: Slack (1993, p.180).

Slack. (1993, p. 181-182) alerta sobre o uso das escalas de importância e desempenho:

... que nenhuma escala é estática, ambas classificam as posições em relação a um padrão externo dinâmico. As preferências dos clientes mudarão à medida que o mercado se desenvolve e o ambiente econômico muda. Os concorrentes, da mesma forma, pouco provavelmente ficam imóveis. Eles também estarão se esforçando para melhorar seu desempenho. Qualquer operação deve melhorar seu próprio desempenho em termos absolutos, pelo menos, tanto quanto seus concorrentes, apenas para manter a posição na escala de desempenho. Melhorar, portanto, não significa apenas fazer melhor do que antes, significa melhorar a uma taxa mais rápida do que a concorrentes.

Para Giansesi e Corrêa (1996), a utilização da escala e da matriz de Slack depende de se conhecer o desempenho dos concorrentes, e esta tarefa nem sempre é fácil.

Na Figura 23, é mostrada a Matriz de Importância *versus* Desempenho de Slack (1993), cruzando as escalas – importância dos critérios para o mercado e o desempenho dos critérios comparados com a concorrência – permite identificar quatro regiões específicas na matriz.

Região Adequado – Esta região é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho, abaixo desta, a empresa não deve deixar que o desempenho de sua operação caia.

Região Aprimorar – Qualquer critério de desempenho que estiver classificado nesta região é candidato ao aprimoramento.

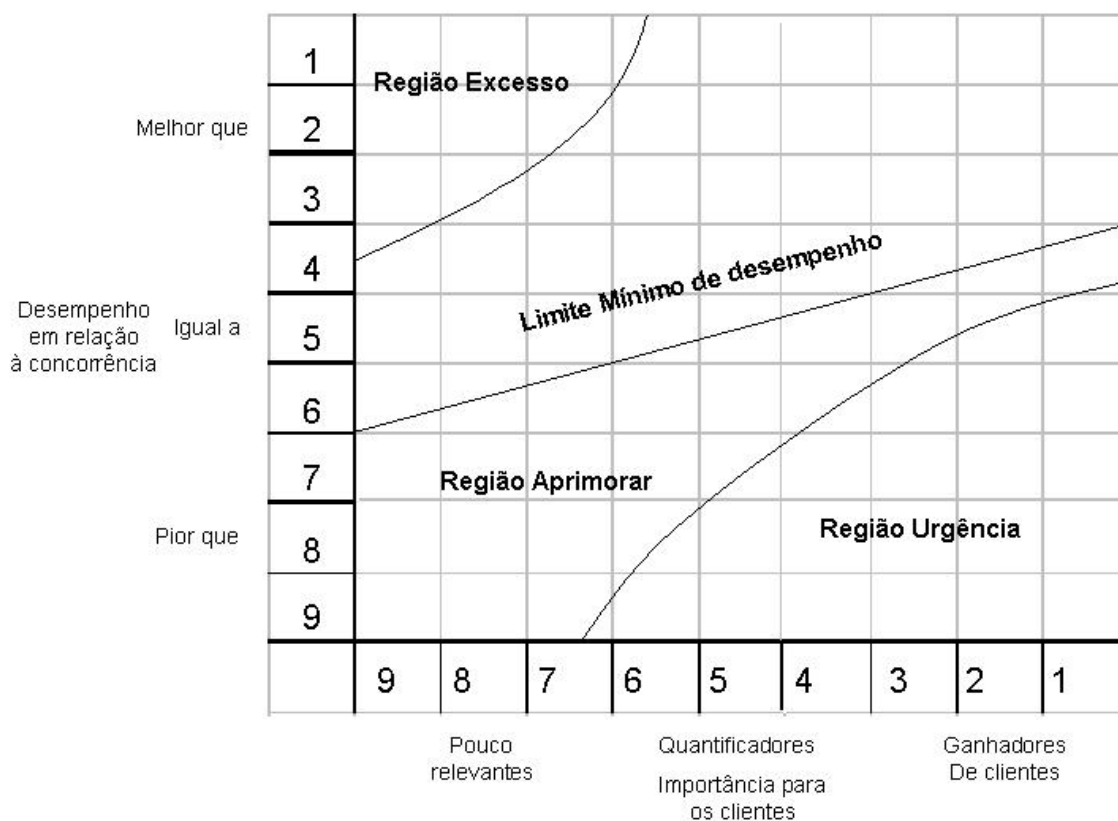


Figura 23 – Matriz de Importância versus Desempenho de Slack (1993)

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p.119).

Região Urgência – Os critérios que forem classificados nesta região estarão com desempenho crítico, devido à importância conferida a eles pelos clientes e a comparação desfavorável em relação à concorrência. Provavelmente, negócios estão sendo perdidos.

Região Excesso – Os critérios classificados nesta região estão com seu desempenho muito melhor do que o necessário. É sensato verificar se algum recurso utilizado para atingir este desempenho pode ser desviado para uma região mais necessitada.

Os temas até aqui discutidos embasam este trabalho quanto a necessidade de se conhecer o perfil do consumidor e suas necessidades, expectativas e preferências. Tais informações

auxiliam a identificar o que os consumidores mais valorizam para escolher uma empresa prestadora de serviços e os atributos que devem ser avaliados quanto à qualidade dos serviços oferecidos. Todas essas informações, consideradas relevantes, corroboraram para a elaboração do questionário quantitativo e para interpretação dos dados obtidos.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, inicialmente, são apresentadas as empresas prestadoras de STFC e respectivas áreas de atuação. Na seqüência do capítulo, é mostrado um breve histórico das comunicações do Rio Grande do Sul e da CRT, que atualmente é a filial RS da Brasil Telecom.

- Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que:
- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real;
- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes;
- Múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso deve apresentar informações sobre revisão bibliográfica que sustenta o estudo. Deve também apresentar um documento que possa informar aos entrevistadores (e/ou à organização na qual se pretende fazer a coleta de dados) quais são os objetivos da pesquisa. Como os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado, isto é, em contexto real, é o investigador que deve adaptar seu plano de coleta

de dados e informações à disponibilidade dos entrevistados. Sendo assim, sugere-se que sejam enfatizadas as seguintes tarefas nos procedimentos de campo:

- Conseguir acesso à organização chave e/ou aos entrevistados-chave;
- Munir-se de recursos suficientes para o trabalho em campo (material, local para anotações, etc.);
- Desenvolver um procedimento para receber ajuda ou orientação de outros investigadores;
- Criar um cronograma relacionando as atividades de coleta de dados em períodos específicos de tempo; e
- Preparar-se para a ocorrência de eventos inesperados (mudança na disponibilidade dos entrevistados, etc.).

No relatório final, não há um formato único para o estudo de caso. O que deve orientá-lo é o grau de facilidade de entendimento e compreensão do leitor (YIN, 2001). Na figura 24, é apresentada a seqüência de uma apresentação de Estudo de Caso, porém outras podem ser produzidas dentro da necessidade do investigador.

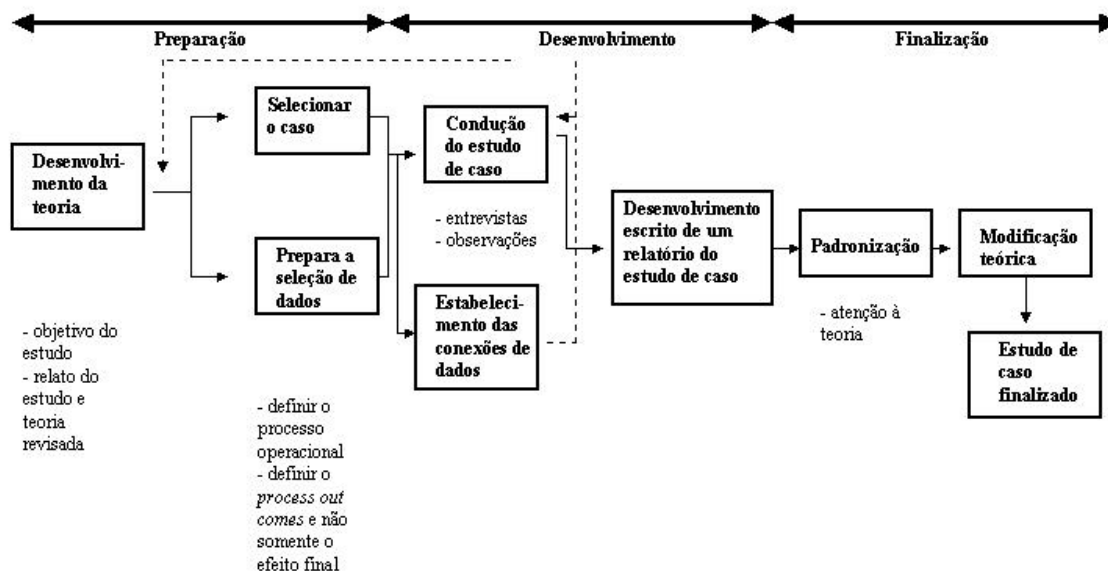


Figura 24 – Seqüência de um Estudo de Caso...

Fonte: Yin (2001, p.119).

3.1 CENÁRIO DO TRABALHO

3.1.1 Cenário Atual das Telecomunicações no Brasil

Após a privatização do sistema Telebrás e as incorporações, são as seguintes empresas concessionárias e empresas espelho do serviço fixo comutado e transmissão de dados que estão atuando no momento no Brasil, conforme mostra-se na figura 25.

Na medida que as empresas concessionárias e espelho antecipavam as suas obrigações de universalização e expansão que, segundo seus contratos de concessão, deveriam cumprir até 31 de dezembro de 2003, a ANATEL concedia autorização para prestar serviços de telefonia local e longa distância em área de concessão de outra empresa. Todas as empresas

concessionárias e espelho anteciparam suas metas e estão autorizadas a prestar serviços de telefonia local e longa distância em outras áreas. A INTELIG e EMBRATEL que tem concessão em todo o território nacional para ligações de longa distância foram autorizadas pela ANATEL a prestar serviços de telefonia local em sua área de concessão (ANATEL, 2003).

Empresa	Área de Atuação
TELEMAR	Amazonas, Roraima, Pará, Amapá, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro
BRASIL TELECOM	Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre e Distrito Federal
GVT DO BRASIL (espelho da Brasil Telecom)	Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre e Distrito Federal
TELEFÔNICA BRASIL	São Paulo
VÉSPER (espelho da Telemar e Telefônica Brasil)	Amazonas, Roraima, Pará, Amapá, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo.
SERCOMTEL	Londrina/PR
CTBC TELECOM	Algumas cidades do Triângulo Mineiro, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul
EMBRATEL	Cobertura Nacional
INTELIG (espelho da EMBRATEL)	Cobertura Nacional

Figura 25 – Empresas concessionárias e espelhos do serviço fixo comutado

Fonte: ANATEL (2002)

A partir de 2002 deixou de existir qualquer limite ao número de prestadores do serviço de telecomunicações, a ANATEL está concedendo autorizações para novas empresas prestarem serviços de telefonia local e longa distância em área específicas (ANATEL, 2003).

3.1.2 Breve Histórico Das Comunicações No Rio Grande Do Sul

A história das telecomunicações no Rio Grande do Sul começa em março de 1884, quando um carioca recebe a concessão para implantar linhas telefônicas em Porto Alegre. Ao longo do tempo, as empresas aqui instaladas sempre estiveram na dianteira tecnológica.

O estado saiu na frente na implantação da primeira central telefônica a bateria central, no uso de centrais automáticas e na implantação do DDD. Também foi o único cuja companhia telefônica não foi incorporada pela Telebrás. No final de 1996, inovou ao vender parcela expressiva de suas ações ordinárias para um parceiro privado.

7 de março de 1884	O comendador Luiz Augusto Ferreira de Almeida, residente no Rio de Janeiro, obtém junto à Câmara Municipal de Porto Alegre a concessão para implantar linhas telefônicas na capital. Após algum tempo transfere a sua concessão para a Companhia Telefônica do Brasil, sediada no Rio e que explorava os serviços telefônicos em Niterói, Petrópolis, São Paulo e Santos
15 de setembro de 1886	A Companhia União Telephônica inaugura o Centro Telefônico de Porto Alegre, na esquina das ruas Riachuelo com General Câmara, na presença do Marechal Deodoro da Fonseca, Presidente da Província e, mais tarde, da República
6 de junho de 1895	A Companhia União Telephônica implanta os serviços nas cidades de Pelotas e Rio Grande.
1900	O uruguaio Juan Ganzo Fernandez instala uma rede telefônica em Jaguarão, ligando-a às cidades uruguaias de Mello e Artigas, onde já era concessionário
1902	É organizada a empresa "Ganzo, Durruty e Cia", que expande os serviços telefônicos em Porto Alegre, Pelotas, Rio Grande, São Leopoldo, Montenegro, Caí e Pedras Brancas
15 de junho de 1908	É criada a Companhia Telefônica Riograndense, com o apoio de vários investidores.
Janeiro de 1909	Inaugurada em Porto Alegre a primeira central telefônica a bateria central, à época a mais moderna em tecnologia, tornando a capital gaúcha a quinta cidade do mundo e a primeira da América do Sul a dispor de equipamento semelhante.
Maior de 1912.	Inaugurada a primeira linha de longa distância entre Porto Alegre e Pelotas.
29 de abril de 1922	Ocorre a inauguração da primeira central automática de Porto Alegre, que se tornou a primeira cidade do país e a terceira da América do Sul a implantar uma central como essa.
22 de novembro de 1925	Ativação da Central Telefônica Automática de Rio Grande.
Agosto de 1927	A empresa americana International Telephone and Telegraph Corporation (ITTC) torna-se acionista majoritária da Companhia Telefônica Riograndense (CTRG).
30 de janeiro de 1950	A ITTC incorpora a Cia. Telefônica Paranaense, mudando a denominação da CTRG para CTN – Cia. Telefônica Nacional, com sede no Rio de Janeiro.

Figura 26 – Histórico das Comunicações do Rio Grande do Sul

Fonte: RS VIRTUAL (2002)

Figura 26 – Histórico das Comunicações do Rio Grande do Sul (continuação)

9 de março de 1953	O Estado do Rio Grande do Sul evocou para si o poder concedente das telecomunicações, criando a Comissão e o Conselho Estadual de Comunicações, inclusive para fiscalizar a CTN (Companhia Telefônica Nacional) e editar a política de desenvolvimento das telecomunicações.
30 de dezembro de 1960	Sancionada a Lei 4.073, de Retomada dos Serviços Telefônicos, pela qual o Estado subscreve 51% das ações.
16 de fevereiro de 1962	Sancionado o decreto 13.186 autorizando a retomada dos serviços telefônicos até então prestados pela CTN, surgindo os Serviços Telefônicos Retomados. Na época, o Estado contava com 30.534 terminais instalados.
8 de março de 1962	É realizada a Assembléia Constituinte da CRT, na qual é eleita e empossada a primeira diretoria.
7 de maio de 1962	Ocorre a primeira sessão ordinária do Conselho Consultivo, onde foi exposto o Projeto Prioritário, que tinha o objetivo de atender as necessidades mínimas de telecomunicações no Estado do Rio Grande do Sul e que teve aprovação unânime do Conselho.
27 de agosto de 1962	Sancionada a lei 4.117, que estabelece o monopólio de exploração dos serviços de telecomunicações pelo poder público. Criado o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel).
.1967	Em janeiro, por força do decreto 18.353, os bens da CTN foram transferidos em comodato de uso à CRT e, em dezembro, foram incorporados parcialmente, com seu valor constituindo parcela da cota do capital subscrito pelo Estado na CRT. Em 1º de fevereiro desse ano, a CRT passou a operar diretamente os serviços de telecomunicações no Estado.
23 de março de 1968	Implantação da primeira rota de microondas entre Porto Alegre e Caxias do Sul.
8 de março de 1969	Implantação do Sistema de Discagem Direta à Distância (DDD) entre Porto Alegre e São Paulo. O Rio Grande do Sul foi o primeiro estado brasileiro a ter o suporte necessário para implantação do DDD. Também foi o primeiro estado a beneficiar-se desses serviços.
9 de novembro de 1972	Criada a Telebrás, controlada pelo Governo Federal. A empresa passou a controlar a operação e a expansão de todo o sistema telefônico nacional, incorporando todas as empresas de telecomunicações estaduais, com exceção da CRT.
28 de novembro de 1991	Publicado o edital de telefonia móvel celular da CRT.
18 de dezembro de 1992	Lançamento e ativação do Serviço Móvel Celular em Porto Alegre e Região Metropolitana/Litoral, com a instalação de quatro mil terminais celulares.
16 de agosto de 1996	O Conselho de Administração da CRT acaba com o vínculo entre a posse do telefone convencional e ações da Companhia.
14 de outubro de 1996	Liberada a venda de ações da CRT.
17 de dezembro de 1996	Consórcio internacional (liderado pela Telefônica de Espanha e com a participação da RBS Comunicação, Companhia de Telecomunicações do Chile e Telefônica da Argentina) compra 35% das ações ordinárias da CRT, por R\$ 681 milhões, com ágio superior a 50% sobre o preço mínimo estabelecido.
8 de janeiro de 1997	Empossado o Conselho de Administração da empresa, com representantes do Governo do Estado, do sócio privado e dos funcionários.
Junho de 1998	O consórcio (RBS Comunicação, Companhia de Telecomunicações do Chile e Telefônica da Argentina), que detinham participação de 35% no capital votante da CRT, adquiriram mais 50,2%, passando a deter 85,2% de sua totalidade.
Julho de 2000	A Brasil Telecom S.A e a Brasil Telecom Participações S.A. , adquire a totalidade do capital social da TBS Participações S.A., que possui o controle acionário da CRT.
2001	Com reestruturação da Brasil Telecom e absorção da TBS Participações S.A a antiga CRT passa a denominar-se Brasil Telecom – Filial Rio Grande do Sul.

Figura 26 – Histórico das Comunicações do Rio Grande do Sul.

Fonte: RS VIRTUAL (2002)

3.1.3 Caracterização dos Serviços da Brasil Telecom

A satisfação das necessidades do consumidor é sempre o objetivo de todo o gestor, mas, por vezes, é esquecido um elemento crítico às diferentes necessidades de cada grupo de consumidores. As diferenças nas necessidades só resultam em posicionamentos corretos quando o melhor conjunto de atividades para a satisfação também variar. Portanto, as empresas devem também estar atentas a cada oportunidade que se apresente, a par das atuais e novas necessidades dos seus atuais e futuros consumidores.

Para que uma empresa possa atender, satisfazendo e mantendo seus consumidores, deve administrar com eficiência seus recursos, direcionando-os na busca dos seus objetivos de mercado. É imprescindível estar sempre à frente de seus concorrentes, antecipar tendências de consumo, acompanhar variações de necessidades e determinar caminhos rumo à sua contínua satisfação. Daí a importância vital de administrar cada passo dado no mercado

A Gerência Comercial da Brasil Telecom – filial Rio Grande do Sul possui a estrutura organizacional mostrada na figura 27.

As gerências Mercado Governo; Mercado Corporativo e Mercado Empresarial são responsáveis respectivamente pelos clientes governo, corporativo e empresarial.

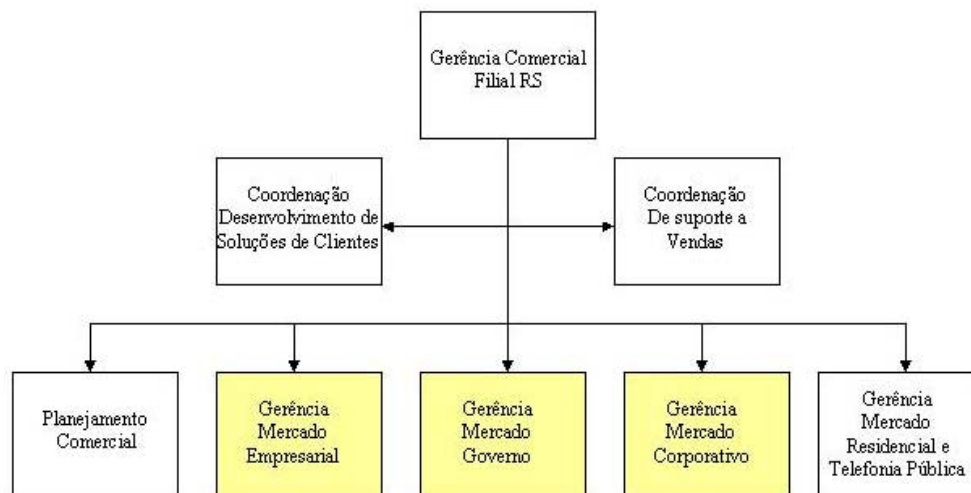


Figura 27 – Estrutura Organizacional da Gerência Comercial – Filial- RS.

Fonte: Brasil Telecom (2003)

O Mercado Empresarial está subsegmentado conforme ilustrado na figura 28.

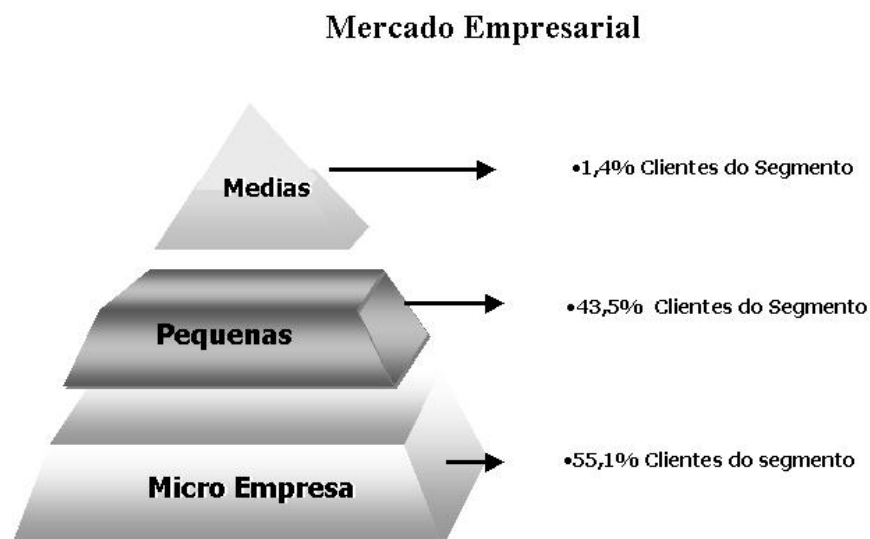


Figura 28 – Subsegmentação do Mercado Empresarial.

Fonte: Brasil Telecom (2003).

O Mercado Corporativo está subsegmentado por regiões geográficas como se observa na figura 29.

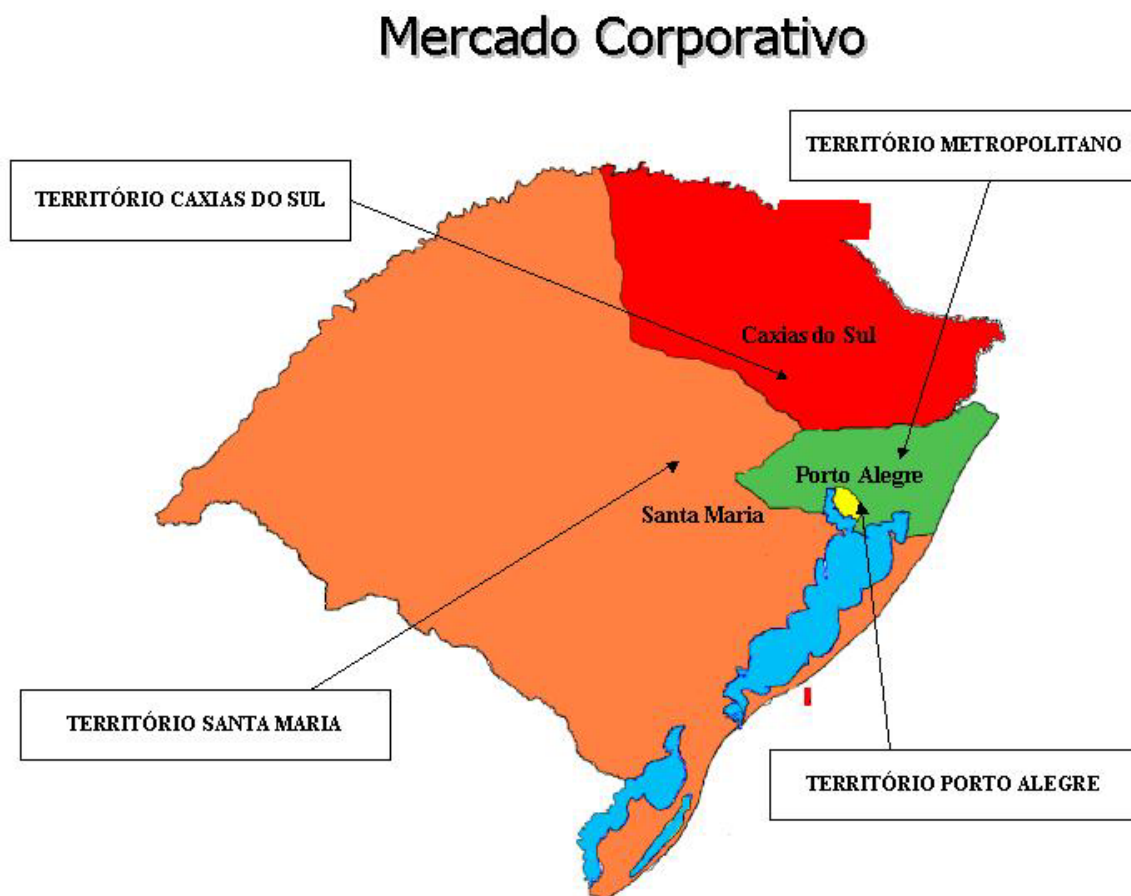


Figura 29 – Subsegmentação do Mercado Corporativo.

Fonte: Brasil Telecom (2003).

O Mercado Governo atende as empresas e órgãos da administração federal, estadual e municipal. Na figura 30, vê-se a participação do governo federal, estadual e municipal no segmento.

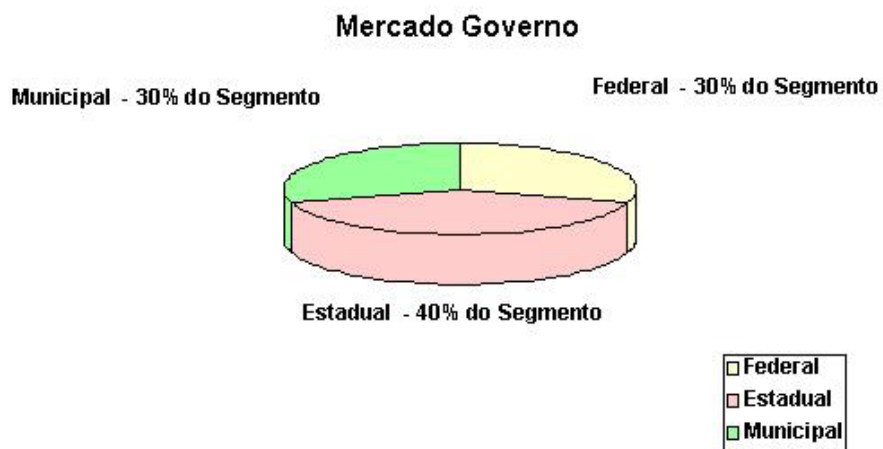


Figura 30 – Subsegmentação do Mercado Governo

Fonte: Brasil Telecom (2003)

Na figura 31, é apresentada a subsegmentação dos segmentos Governo, Corporativo e Empresarial.

Mercado	Empresarial	Média
		Pequenas
		Micro
	Corporativo	Território Caxias do Sul
		Território Santa Maria
		Território Metropolitano
		Território Porto Alegre
		Federal
	Governo	Estadual
		Municipal

Figura 31 – Subsegmentação dos Mercados

Fonte: Brasil Telecom (2003)

Para os clientes destes segmentos a Brasil Telecom oferece os serviços de telecomunicações, elencados na figura 32 e 33.

DDR	Discagem Direta a Ramal - permite que as chamadas telefônicas sejam encaminhadas diretamente aos ramais de sua empresa.
DDG 0800	Ofereça aos seus clientes informações gratuitas sobre os produtos e serviços da sua empresa.
RDSI	Fale ao telefone e use a internet simultaneamente, com a mesma linha telefônica
RDSI Plus	Transmite voz, dados e imagens por meio da tecnologia RDSI.
PABX Virtual	A solução mais prática e econômica para a comunicação interna da sua empresa.
DDR Plus 14	Pacote com os seguintes serviços: - DDR Digital (10, 15, 20 ou 30 canais) - PABX Digital (com entroncamento E1) - Fidelização - Ligações de Longa Distância (CSP 14)
PABX 14	Pacote com os seguintes serviços - Linhas Telefônicas - PABX Analógico - Fidelização - Ligações de Longa Distância (CSP 14)

Figura 32 – Serviços de Telefonia Fixa Comutada

Fonte: Brasil Telecom (2003)

Cyber Data Center	Mantém os seus servidores no ar 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano. Conheça agora os nossos serviços de hospedagem, <i>colocation</i> , conectividade e <i>backup</i> distribuído em diversos centros.
Internet Turbo ADSL	Acesso super-rápido e permanente à internet na sua casa com o uso simultâneo da linha telefônica e mensalidade fixa.
Internet Turbo Empresas	Conecta sua empresa à internet e faça chamadas de voz pela mesma linha, ao mesmo tempo. Banda larga 24 horas a custo fixo.
ATM	Integração completa de dados, voz e imagem nas comunicações empresariais.
DialNet	Acesso à sua intranet de forma ágil e descomplicada, com reduzidos custos globais.
FlexRápido	Conectividade entre a matriz e as filiais da sua empresa com velocidade e recursos na medida das suas necessidades.
Frame Relay	Interconexão de diferentes endereços, formando redes por meio de circuitos virtuais.
IP Dedicado/Light	A solução para prover, por servidores próprios e com alta velocidade, serviços de conexão à internet, <i>web hosting</i> , <i>e-commerce</i> , <i>e-mail</i> e <i>home banking</i> , entre outros.
IP WAN	Comunicações para longas distâncias com segurança e custos competitivos, o IP Wan é a solução ideal.
SLDD	Para formar redes ponto a ponto ou multiponto, por meio de circuitos dedicados.
Serviços VIP	A internet será o painel de controle da sua rede na forma de relatórios e gráficos de desempenho e de eventos. Tudo isso 24 horas por dia, sete dias por semana.

Figura 33 – Serviços de Transmissão de dados

Fonte: Brasil Telecom (2003)

Os clientes podem contratar um ou mais produtos formando um *mix* de serviços que melhor se adapte as suas necessidades de voz e dados.

3.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo de caso pode ser visualizada na figura 34..

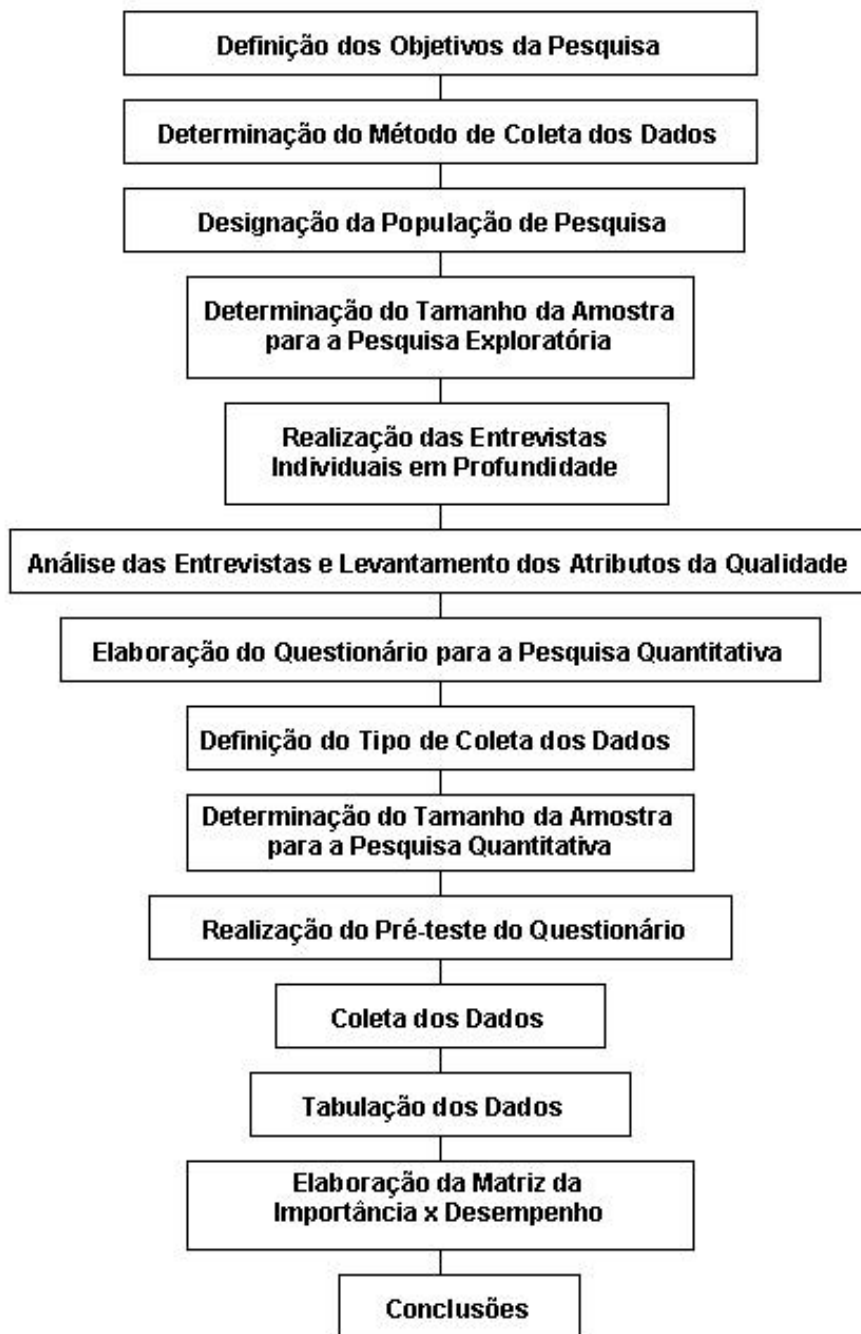


Figura 34 – Metodologia

3.2.1 Definição dos Objetivos da Pesquisa

Uma adequada definição dos objetivos da pesquisa e de sua delimitação poderá evitar problemas após a pesquisa ser iniciada (MATTAR, 1999). O objetivo da pesquisa é a identificação e avaliação dos atributos da qualidade dos serviços de telecomunicações prestados pela Brasil Telecom – Filial-RS, que afetam a satisfação dos clientes corporativos, bem como a quantificação de sua importância e classificação de desempenho em relação à concorrência.

3.2.2 Determinação do Método de Coleta dos Dados

Para a determinação da fonte de dados em pesquisas de *marketing*, segundo Mattar (1999), Ribeiro, Echeveste e Danilevicz. (2001) e Malhotra (2001), em uma classificação geral, existem duas fontes para a busca de informação:

Fontes Secundárias – com a definição dos dados que necessitam ser coletados, primeiramente, busca-se a informação disponível, banco de dados de empresas, catálogos, registros em órgãos governamentais, etc.

A fonte secundária utilizada neste trabalho foi a pesquisa Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos para usuários do STFC-NR, realizada pela FIA-USP (2003), que utilizou os seguintes fatores para avaliar a satisfação: atendimento, conta telefônica, qualidade das ligações, informações prestadas, serviços e serviços de manutenção.

Fontes Primárias – são dados brutos que nunca foram coletados, envolvendo acesso direto aos clientes.

A fonte primária foi entrevistada em profundidade a fim de identificar os atributos mais relevantes na prestação dos serviços a partir da percepção dos clientes.

3.2.3 Designação da População de Pesquisa

A população de pesquisa é formada pelos clientes corporativos da Brasil Telecom – Filial - RS, localizados geograficamente nas áreas onde há concorrência, em Porto Alegre e região metropolitana, e que são consumidores do serviço DDR.

Identificou-se o serviço discagem direta a ramal (DDR), porque este possui duas componentes; isto é, a discagem direta a ramal é um serviço de voz que pertence ao sistema telefônico fixo comutado (STFC); e para interligar o equipamento de comutação do cliente (PABX) com a central de comutação da Brasil Telecom é utilizada uma conexão de dados (SLDD). Então, os clientes do serviço DDR são usuários de dois tipos de serviços prestados pela Brasil Telecom – voz e dados.

Após a designação da população de pesquisa, a população alvo foi estratificada em: mercado empresarial, mercado corporativo e mercado governo, como apresentado anteriormente.

3.2.4 Determinação do Tamanho da Amostra para a Pesquisa Exploratória

Na determinação da amostra para a pesquisa em profundidade, foi usado o processo de amostragem não probabilística, onde a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador (MATTAR, 1999).

A amostra selecionada dentre a população de pesquisa da empresa deverá ser feita conjuntamente pelo pesquisador e por coordenadores, adotando-se critério de escolha por julgamento. É importante que os entrevistados nessa fase apresentem condições de discernir quanto à relevância dos indicadores. Em síntese, eles precisarão ter algo a dizer quanto à geração e relevância de indicadores de satisfação. Por esta razão é que o critério de escolha dos elementos da amostra por julgamento tem sido um dos mais recomendados (FIA-USP, 2003).

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, o que deve orientar o pesquisador é a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que a compõe. A homogeneidade de respostas que se obtém das entrevistas é que vai determinar o número de entrevistados nessa fase. Se as respostas dos primeiros entrevistados começam a convergir para um mesmo conjunto de indicadores, é sinal de que o número de entrevistas pode ser reduzido. O inverso acontecerá se as respostas forem apresentando divergências (FIA-USP, 2003).

Foram selecionados seis clientes do Mercado Empresarial, cinco clientes do Mercado Governo e seis clientes do Mercado Corporativo, que possuem o serviço DDR, em comum acordo com os gerentes de cada segmento, clientes que podem contribuir com a pesquisa qualitativa. Entre os selecionados, há clientes grandes, pequenos e médios, como também clientes com histórico de reclamações.

3.2.5 Realização das Entrevistas Individuais em Profundidade

Duas técnicas podem ser empregadas para a coleta de dados dessa fase, entrevistas em profundidade e *focus group*. Ambas apresentam vantagens e desvantagens que deverão ser

avaliadas pelo pesquisador antes de se decidir por uma delas (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001).

Para este trabalho foi utilizada a técnica de entrevistas em profundidade, porque os entrevistados tendem a se sentir mais confortáveis em responder as questões formuladas. Eles sentem-se menos constrangidos na situação entrevistador-entrevistado, *focus group* é associada a risco e a exposição. Outra vantagem da entrevista individual é que a quantidade de dados possíveis de serem coletados pode ser maior (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001).

As características de uma entrevista em profundidade exigem um grande domínio do tema sobre o qual a pesquisa trata e dos seus objetivos. Por essa razão é recomendável que tais entrevistas sejam conduzidas pelo próprio autor do projeto (MATTAR, 1999).

Não foi utilizado o *focus group*, porque o sucesso desta técnica está na habilidade do moderador para fazer com que todos participem da discussão, sem que se crie nenhum tipo de ascendência ou dependência entre os participantes. O moderador deverá ser um profissional experiente nesse tipo de atividade, normalmente um profissional da psicologia com experiência em dinâmica de grupo. O moderador deverá estar inteirado do tema tratado pela pesquisa e que tenha muito claro os objetivos do trabalho (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001).

O contato inicial com os clientes foi feito pelo Consultor que atende a empresa e, posteriormente, agendou-se a entrevista na sede da empresa selecionada. Todas as entrevistas ocorreram no próprio local de trabalho do entrevistado. No início de cada entrevista, explicou-se o objetivo da mesma e solicitou-se permissão para gravá-la. As entrevistas foram efetuadas

durantes os meses de abril e maio de 2003. Todas as entrevistas foram gravadas, exceto uma em que o cliente não autorizou a gravação, no caso deste cliente as suas opiniões foram manuscritas.

À medida que se entrevistava os clientes, verificou-se que não surgiram novas variáveis, então concluiu-se que os dezessete clientes selecionados inicialmente eram suficientes para a amostra da pesquisa exploratória.

O roteiro a seguir foi utilizado nas entrevistas individuais:

1 - Opinião sobre as telecomunicações do Brasil.

2 - Opinião sobre as telecomunicações do Rio Grande do Sul.

3 - Opinião sobre a Brasil Telecom.

4 - Serviços

Serviços contratados

Qualidade dos serviços

Tecnologia

5 - Atendimento

Consultoria

Pré-venda

Pós- Venda

Call Center

6 - Manutenção

Qualidade da mão-de-obra.

7 - Conta telefônica

Discriminação

Detalhamento

8 - Tarifas/Preços.

9 – Comentários adicionais

3.2.6 Análise das Entrevistas e Levantamento dos Atributos da Qualidade

A análise das entrevistas em profundidade tem por objetivo identificar os atributos que são relevantes na prestação dos serviços a partir dos próprios clientes. A figura 35 apresenta a transcrição dos comentários, sugestões, observações das entrevistas e atributos sugeridos pelos respondentes na coleta de dados do Mercado Empresarial; a figura 36 do Mercado Governo; e a figura 37 do Mercado Corporativo.

MERCADO EMPRESARIAL	Atributos da Qualidade dos Serviços de Telecomunicações Identificados através das Entrevistas Individuais.
Administradora de Shoppings	<ul style="list-style-type: none"> - Telecomunicações melhoraram muito após as privatizações - Atendimento diferenciado via consultor da Brasil Telecom e não via <i>Call Center</i>. - Qualidade do serviço DDR e manutenção são boas. - Tarifas altas dos serviços.
Bolsa de Leilões	<ul style="list-style-type: none"> - Telecomunicações melhoraram com a entrada com as empresas concorrentes. - Atendimento personalizado via consultor da Brasil Telecom e não via <i>Call Center</i>. - Cumprir os prazos estipulados para instalação dos serviços contratados. - Manutenção – restabelecer o serviço telefônico/dados o mais breve possível. - Conta telefônica – aviso de conta pendente. - Tarifas - substituir pulsos por tempo.
Associação de Classe	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento personalizado via consultor da Brasil Telecom e não via <i>Call Center</i>. - Oferecer novos serviços relativos ao controle das ligações telefônicas originadas e recebidas. - Manutenção – restabelecer o serviço telefônico mais breve possível. - Tarifas altas. - Planos de tarifas mais baratas.
Empresa de Instrumentos Industriais.	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento personalizado via consultor da Brasil Telecom e não via <i>Call Center</i>. - Manutenção – restabelecer o serviço telefônico mais breve possível. - Tarifas altas - substituir pulsos por tempo. - Conta discriminada por ramal.
Distribuidora de Material de Escritório	<ul style="list-style-type: none"> - Telecomunicações avançaram muito após as privatizações - Atendimento personalizado via consultor da Brasil Telecom e não via <i>Call Center</i>. - Conta discriminada por ramal. - Tarifas - substituição dos pulsos por tempo -Manutenção – restabelecer o serviço telefônico/dados o mais breve possível. - Cumprir os prazos estipulados para instalação dos serviços contratados. - Oferecer novos serviços relativos ao controle das ligações telefônicas originadas e recebidas.
Farmácia com serviço de tele-entrega de medicamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher/manter o prefixo e faixa numérica. - Instalação/Manutenção de rede externa- mão-de-obra mais qualificada. - Atendimento personalizado via consultor da Brasil Telecom e não via <i>Call Center</i>.

Figura 35 – Resumo das entrevistas Individuais do Mercado Empresarial

MERCADO GOVERNO	Atributos da Qualidade dos Serviços de Telecomunicações Identificados através da Entrevistas Individuais.
Empresa de processamento de dados - Municipal	<ul style="list-style-type: none"> - Telecomunicações evoluíram muito após as privatizações e permitiu o ingresso de empresas concorrentes. - Prestação do serviço por mão-de-obra terceirizada e não qualificada. - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico/dados muito demorado. - Atender a demanda de serviços do cliente.
Empresa de processamento de dados - Federal	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiência de infraestrutura de rede externa. - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico/dados muito demorado. - Prestação do serviço por mão-de-obra terceirizada, não qualificada e não empenhada em solucionar o defeito. - Tarifas muito altas.
Associação de Funcionários - Federal	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico/dados. muito demorado e mão-de-obra mais qualificada. - Cumprir os prazos estipulados para instalação dos serviços contratados.
Empresa de Previdência - Federal	<ul style="list-style-type: none"> - Mão-de-obra terceirizada não qualificada. - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico/dados. - Informação precisa do tempo para o restabelecimento do serviço telefônico/dados. - Conta telefônica identificar os serviços por endereço.- - Cumprir os prazos estipulados para instalação dos serviços contratados.

Figura 36 – Resumo das entrevistas Individuais do Mercado Governo.

MERCADO CORPORATIVO	Atributos da Qualidade dos Serviços de Telecomunicações Identificados através da Entrevistas Individuais.
Empresa de Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento personalizado via consultor da Brasil Telecom. - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico/dados. muito demorado e mão-de-obra mais qualificada. - Detalhamento das ligações locais. - Tarifas altas.
Federação de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento diferenciado no <i>Call Center</i>. - Tarifas altas.
Rede de Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico/dados mais breve possível. - Conta telefônica – cobrança de faturas de outras empresas na conta telefônica da Brasil Telecom. - Mão-de-obra terceirizada não qualificada. - Disponibilizar a pesquisa da conta telefônica no site da Brasil Telecom por CNPJ. - Tarifas altas.
Cooperativa de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Mão-de-obra terceirizada não qualificada. - Soluções e serviços personalizados.
Banco	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento diferenciado/especializado no <i>Call Center</i>. - Mão-de-obra terceirizada não qualificada.
Empresa de Produtos Alimentícios	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções e serviços personalizados. - Manutenção – tempo para restabelecer o serviço telefônico. - Informações referentes à manutenção – tempo para restabelecer o <i>linck</i> serviço de voz;dados. -- Mão-de-obra terceirizada não qualificada. - Agilidade nas solicitações dos serviços. - Conta telefônica com fatura de duas empresas.

Figura 37 – Resumo das entrevistas Individuais do Mercado Corporativo.

3.2.7 Elaboração do Questionário para a Pesquisa Quantitativa

O questionário quantitativo utilizado na coleta de dados (figura 38) foi elaborado a partir da análise dos comentários, sugestões e observações dos respondentes das entrevistas em profundidade.

Atributos identificados na pesquisa qualitativa	Variáveis dos atributos	Perguntas do questionário da pesquisa quantitativa.
Atendimento	Atendimento do Consultor	O atendimento prestado pelos Consultores da Brasil Telecom.
	Atendimento do Call Center	O atendimento e/ou informações prestado pelo Call Center da Brasil Telecom (0800).
	Cumprir Prazos	Cumprir prazos estabelecidos por ocasião da contratação dos serviços.
Serviços	Serviços Adequados	Serviços adequados a necessidade do cliente.
	Faixa Numérica	Escolha da faixa numérico do serviço DDR.
Manutenção	Qualidade da mão de obra	A qualificação da mão de obra utilizada pela Brasil Telecom na prestação/manutenção dos serviços de voz/dados.
	Tempo de recuperação	O tempo para a recuperação do <i>linck</i> de voz/dados.
Conta Telefônica	Pulsos <i>versus</i> Minutos	Substituição do sistema de pulsos por minutos na temporização das ligações locais.
	Conta Telefônica	Conta telefônica da Brasil Telecom com fatura de outras empresas.
	Detalhamento da Conta Telefônica	Detalhar os serviços contratados por endereço e/ou CNPJ na conta telefônica.

Figura 38 – Relação entre os atributos identificados e as perguntas do questionário da pesquisa quantitativa

Para a avaliação dos atributos da qualidade utilizou-se uma escala de avaliação gráfica. A escala de avaliação gráfica compreende a apresentação das opções de respostas às pessoas,

desde o extremo mais desfavorável até o extremo mais favorável de forma visual e gráfica (MATTAR, 1999).

A figura 39 ilustra a escala para a avaliação do grau de importância dos atributos pesquisados.

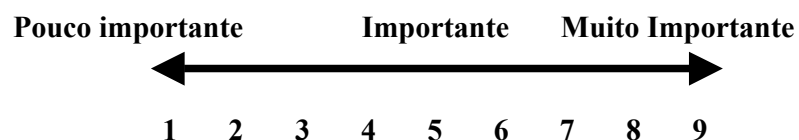


Figura 39 – Escala para avaliação do grau de importância

Na figura 40, mostra-se a escala para a avaliação do desempenho da Brasil Telecom em relação aos concorrentes.

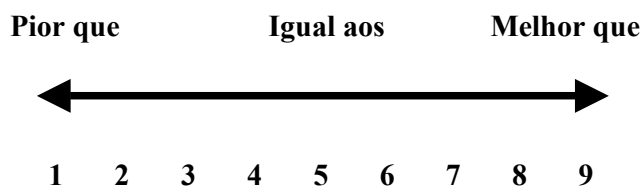


Figura 40 – Escala para avaliação do desempenho da Brasil Telecom em relação aos concorrentes

A escala para avaliação oferece nove opções de respostas, tanto para o grau de importância quanto para o desempenho da Brasil Telecom, frente à concorrência. As opções de resposta variam de 9 (Muito Importante e Melhor que) a 1 (Pouco Importante e Pior que),

além das opções da escala para a avaliação o respondente poderá optar por “Sem Avaliação” (SA), a fim de evitar as respostas visadas (MATTAR, 2001).

3.2.8 Definição do Tipo de Coleta dos Dados

Conforme Malhotra (2001), a coleta de dados ou informações através de questionários podem ser obtidas de quatro maneiras principais: entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas conforme são mostradas na figura 41.

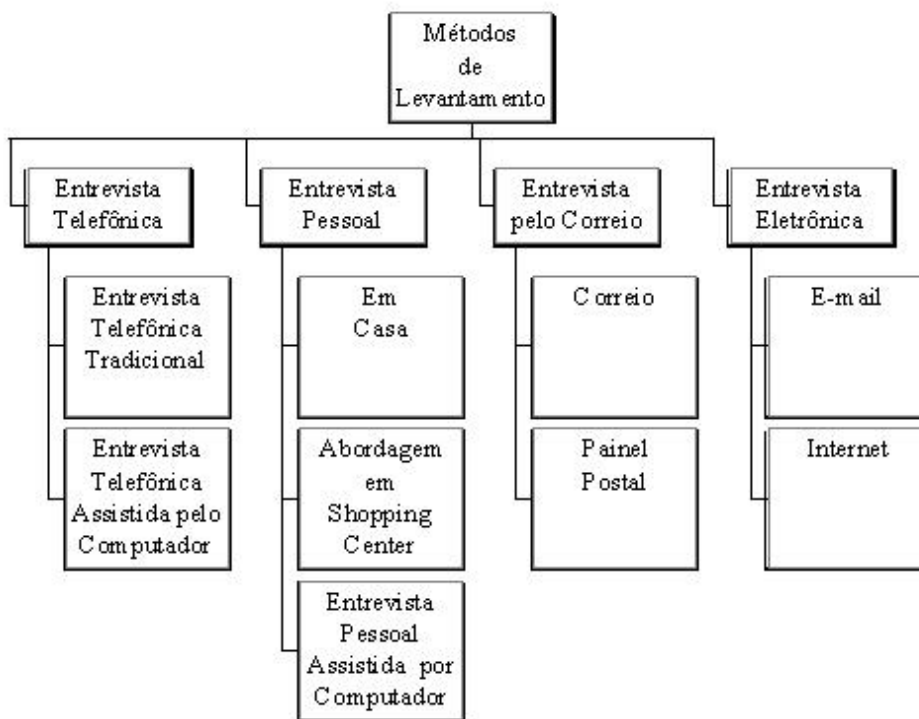


Figura 41 – Classificação dos Métodos de Coleta de Dados

Fonte: Malhotra (2001, p.180).

Para se fazer uma pesquisa por *e-mail*, é necessário obter-se uma lista de endereços eletrônicos dos clientes selecionados pela amostragem. A pesquisa é redigida no corpo da

mensagem do *e-mail* e enviada aos entrevistados. Os entrevistados digitam, nos lugares indicados, e respondem (MALHOTRA, 2001).

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa via *e-mail* pela facilidade de enviar os questionários, assim como pelo recebimento e tabelamento dos dados em meio eletrônico. A maioria das pessoas acessa suas próprias mensagens sem solicitar a alguém para fazê-lo em seu lugar (FREITAS; MOSCAROLA; OLIVEIRA et al., 2002).

3.2.9 Determinação do Tamanho da Amostra para a Pesquisa Quantitativa

Na determinação da amostra para a pesquisa quantitativa, foi usado o processo de amostragem probabilística, onde cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. Os tipos de amostragem probabilística compreendem: aleatória simples, aleatória estratificada e por conglomerado (MATTAR, 1999).

Utilizou-se a amostragem aleatória estratificada, onde a população é dividida em estratos em que se selecionam amostras aleatórias simples de cada estrato e, a seguir, são combinadas em uma amostra única. A amostragem aleatória simples caracteriza-se pelo fato de cada elemento da população ter uma probabilidade conhecida, diferente de zero, e idêntica a de outros elementos de ser selecionada para fazer parte da amostra (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001).

Para o cálculo do número elementos de cada estrato foram utilizadas as fórmula 1,2 e 3.

$$n = z_{\alpha/2}^2 \frac{CV^2}{ER^2}$$

Fórmula 1 – Fórmula para cálculo do número questionários.

Fonte: Ribeiro, Echevest e Danilevicz (2000, p.13).

Onde:

Z_{α/2} nível de significância a ser usado, será utilizado nível de significância moderado, igual a 1,96.

CV coeficiente de Variação, será utilizado 15%.

ER erro relativo admissível, será utilizado 5%. **n** 34,5744

Definido o número de elementos, calculamos o número médio de elementos por estrato e total de elementos, através da fórmula 2.

$$nm_i = \frac{np_i + n}{np_i \times n}$$

Fórmula 2 – Fórmula para cálculo do número médio de questionários por estrato.

Fonte: Ribeiro, Echevest e Danilevicz . (2000, p.13).

Onde:

nmi número médio de elementos por estrato i.

npi tamanho da população do estrato i.

n 34,5744

Como foi utilizada a amostragem aleatória estratificada é necessário definir como serão distribuídos os elementos da amostra entre os estratos. Existem três maneiras mais usuais de distribuição por estratos, conforme Ribeiro, Echevest e Danilevicz (2000):

Fixa: mesmo número de elementos em cada estrato, isso assegura a mesma precisão nas inferências relativas a cada estrato.

Proporcional ao tamanho do estrato: usa-se um tamanho de amostra proporcional ao tamanho da população em cada estrato, isso assegura maior precisão nas inferências relativas aos maiores estratos.

Proporcional à raiz quadrada do tamanho do estrato: representa um meio termo entre as duas alternativas anteriores. Empregada para distribuir os elementos da amostra entre os estratos, para tanto utilizada a fórmula 2.

$$nq_i = \frac{\sqrt{np_i}}{\sum \sqrt{np_i}} \times \mathbf{TQ}$$

Fórmula 3– Fórmula para distribuição proporcional à raiz quadrada dos elementos da amostra pelos estratos

Fonte: Ribeiro, Echevest e Danilevicz . (2000, p.15).

Onde:

n_{qi} número de elementos do estrato i .

n_{pi} tamanho da população do estrato i .

TQ número total de questionários (86)

Na tabela 3, são apresentados os resultados dos cálculos, utilizando as fórmulas 1 e 2, do número de elementos por amostra e a distribuição proporcional à raiz quadrada do tamanho do estrato.

Tabela 3 – Número de elementos da amostra por estrato

Estrato	População	Número de Elementos da Amostra (Fórmula 2)	Número de elementos proporcional a raiz quadrada do tamanho da população do estrato (Fórmula 3)
Corporativo	546	33	44
Empresarial	166	29	25
Governo	77	24	17

3.2.10 Realização do Pré-teste do Questionário

O pré-teste refere-se a aplicar o questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. O pré-teste é tão importante para o aprimoramento do questionário quanto para a coleta de dados, que nenhuma pesquisa

deveria iniciar sem que este questionário tivesse sido testado (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001).

Foram realizados três pré-testes com clientes de Porto Alegre a fim de verificar a consistência das perguntas do questionário, os clientes pertenciam aos Mercados Corporativo, Empresarial e Governo.

3.2.11 Coleta dos Dados

Após a geração da amostra, foi identificado o funcionário ou executivo da empresa selecionada que é responsável pelo relacionamento com a Brasil Telecom, e respectivo endereço eletrônico. Nesta fase, contou-se com a colaboração dos consultores da Brasil Telecom que atendem estas empresas. De posse destas informações, foi enviado um *e-mail* (Anexo A) no qual era informado ao entrevistado o objetivo da pesquisa, como também solicitada a sua colaboração, informando-lhe da necessidade e relevância de seu apoio para o sucesso da pesquisa. Depois de dez dias da remessa do primeiro *e-mail*, foi expedido um segundo *e-mail* (Anexo B) para os não-respondentes, lembrando-os de responder a pesquisa, este segundo *e-mail* foi enviado a fim de tornar mínimo o número de questionários não respondidos, isto é, minimizar o erro não amostral (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001; FREITAS; MOSCAROLA; OLIVEIRA et al., 2002).

A coleta de dados teve a duração de 30 dias e ocorreu nos meses de julho e agosto de 2003.

3.2.12 Tabulação dos Dados, Matriz Importância *versus* Desempenho, Conclusões

A tabulação dos dados, a elaboração matriz da Importância *versus* Desempenho, as conclusões da pesquisa e os comentários finais estão apresentados em capítulos próprios, na seqüência.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E MATRIZ IMPORTÂNCIA *versus* DESEMPENHO

Como apresenta-se na tabela 4, o índice de retorno dos questionários da pesquisa quantitativa foi de 30,58%, ou seja, dos 85 questionários enviados, 26 retornaram, sendo todos aproveitados total ou parcialmente. Os critérios não avaliados, marcados com SA (sem avaliação), não foram considerados na tabulação dos dados. Deve-se considerar o retorno de pesquisas enviadas através de correio eletrônico é sempre inferior a 50% (MALHOTRA, 2001).

O número de questionários que não retornaram (não-resposta) pode afetar a qualidade dos resultados, segundo Moscarola (apud FREITAS; OLIVEIRA; SACCOL et al. 2000). Em uma amostra com menos de 30 observações tem-se chances de encontrar tanto um valor errôneo ou defasado como um valor se aproximando da realidade. As chances de obtenção de valores ou resultados alinhados com a realidade aumentam consideravelmente com 100 ou mais observações.

Do total de questionários retornados, 11,76% referem-se aos clientes do Mercado Corporativo, 9,41 % aos do Mercado Empresarial e 9,41 % aos do Mercado Governo. Verificou-se que, no estrato Mercado Governo, retornaram 8 questionários dos 17 enviados, a taxa de retorno foi de 47,06 %, a maior entre os estratos (tabela 4).

Tabela 4 – Número de questionários retornados

Estrato	Questionários				
	Enviados		Retornados		% do Estrato
	Número	%	Número	% do Total	
Corporativo	44	51,76	10	11,76	22,73
Empresarial	24	28,24	8	9,41	33,33
Governo	17	20,00	8	9,41	47,06
Total	85	100,00	26	30,58	

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Com o tratamento dos dados coletados da pesquisa quantitativa (Anexo D) referente à avaliação da importância dos atributos, mostra que na média (tabela 5) todas as variáveis pesquisadas são consideradas, pelos respondentes do Mercado Corporativo, como importantes e muito importantes. A tabela 5 apresenta também a média e o desvio padrão do grau de importância de cada variável pesquisada no Mercado Corporativo.

Tabela 5 – Desempenho dos Atributos Pesquisados - Mercado Corporativo

Atributos de desempenho identificados na pesquisa qualitativa	Variáveis dos atributos	Área de Atuação (Mercado Corporativo)		
		Média	Média Geral	Desvio Padrão
Atendimento	Atendimento prestado pelos Consultores	7,00		
	Atendimento prestado pelo <i>Call Center</i>	4,33	6,28	2,83
	Cumprir prazos	7,50		
Serviços	Serviços adequados	7,00	6,72	2,37
	Faixa numérica	6,44		
Manutenção	Qualidade da mão de obra	7,50	7,50	2,09
	Tempo de recuperação	7,50		
	Pulsos <i>versus</i> Minutos	6,38		
Conta Telefônica	Conta Telefônica	6,50	6,73	2,41
	Detalhamento da Conta Telefônica	7,30		

Os respondentes do Mercado Empresarial avaliaram, na média, a importância das variáveis dos atributos atendimento, serviço, manutenção e conta telefônica como todas muito importantes (tabela 6).

Tabela 6 – Desempenho dos Atributos Pesquisados - Mercado Empresarial

Atributos de desempenho identificados na pesquisa qualitativa	Variáveis dos atributos	Áreas de Atuação (Mercado Empresarial)		
		Média	Média Geral	Desvio Padrão
Atendimento	Atendimento prestado pelos Consultores	7,63	7,38	1,79
	Atendimento prestado pelo <i>Call Center</i>	7,13		
	Cumprir prazos	7,38		
Serviços	Serviços adequados	8,29	8,23	1,01
	Faixa numérica	8,17		
Manutenção	Qualidade da mão-de-obra	8,14	8,36	0,93
	Tempo de recuperação	8,57		
	Pulsos <i>versus</i> Minutos	7,50		
Conta Telefônica	Conta Telefônica	7,80	7,60	1,23
	Detalhamento da Conta Telefônica	7,50		

Tabela 7 – Desempenho dos Atributos Pesquisados - Mercado Governo

Atributos de desempenho identificados na pesquisa qualitativa	Variáveis dos atributos	Área de Atuação (Mercado Governo)		
		Média	Média Geral	Desvio Padrão
Atendimento	Atendimento prestado pelos Consultores	8,63	8,29	1,12
	Atendimento prestado pelo <i>Call Center</i>	7,88		
	Cumprir prazos	8,38		
Serviços	Serviços adequados	8,13	7,78	1,82
	Faixa numérica	7,43		
Manutenção	Qualidade da mão de obra	7,86	8,23	2,04
	Tempo de recuperação	8,60		
	Pulsos <i>versus</i> Minutos	8,20		
Conta Telefônica	Conta Telefônica	8,00	7,69	1,58
	Detalhamento da Conta Telefônica	6,86		

Também os respondentes do Mercado Governo avaliaram, na média, o grau de importância das variáveis pesquisadas como muito importantes (tabela 7)

A média geral do grau de importância dos atributos atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica foi 7,56, na escala de 9 pontos proposta por Slack (1993). No presente trabalho, inverteu-se esta escala, utilizando-se a nota 1 para Pouco Importante até 9 para Muito Importante (Anexo 3).

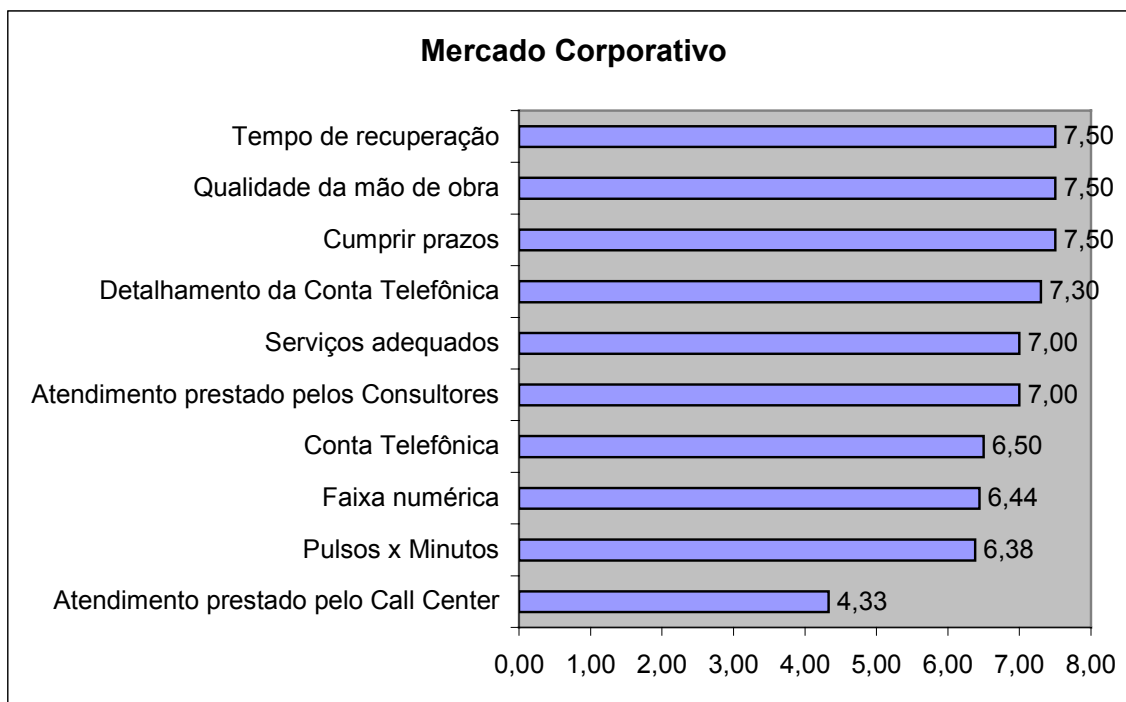


Figura 42 – Grau de Importância das variáveis para o Mercado Corporativo

A figura 42 apresenta um Pareto com a priorização da importância das variáveis pesquisadas dos atributos atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica do Mercado Corporativo. As variáveis tempo de recuperação, qualidade da mão de obra e cumprir prazos

obtiveram a maior média de importância (7,50) e a variável atendimento prestado pelo *Call Center* a menor média de importância (4,33).

A figura 43 apresenta um Pareto com a priorização da importância das variáveis agrupadas por atributo; atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica, avaliadas pelos clientes do Mercado Corporativo. Na média geral o atributo manutenção foi avaliado como mais importante (7,50) e o atributo atendimento obteve a menor avaliação (6,28).

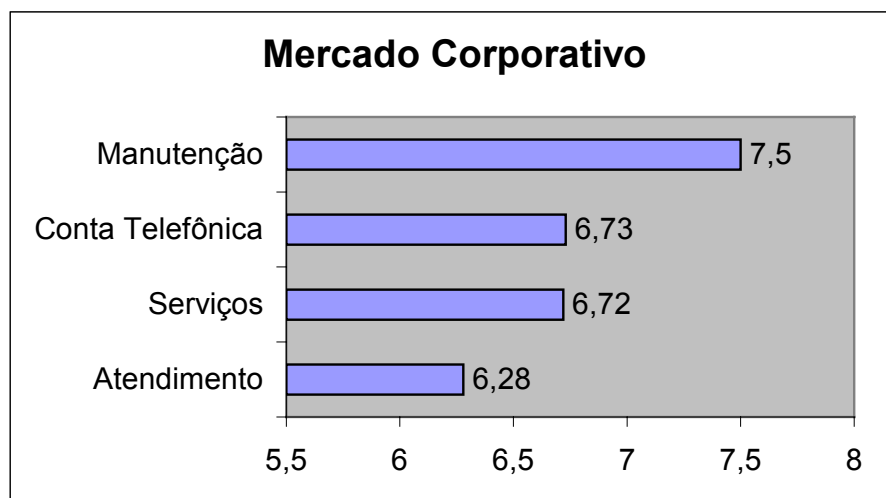


Figura 43 – Grau de Importância dos Atributos para o Mercado Corporativo.

A figura 44 apresenta um Pareto com a priorização da importância das variáveis avaliadas pelos clientes do Mercado Empresarial, todas variáveis obtiveram média superior a 7,0.

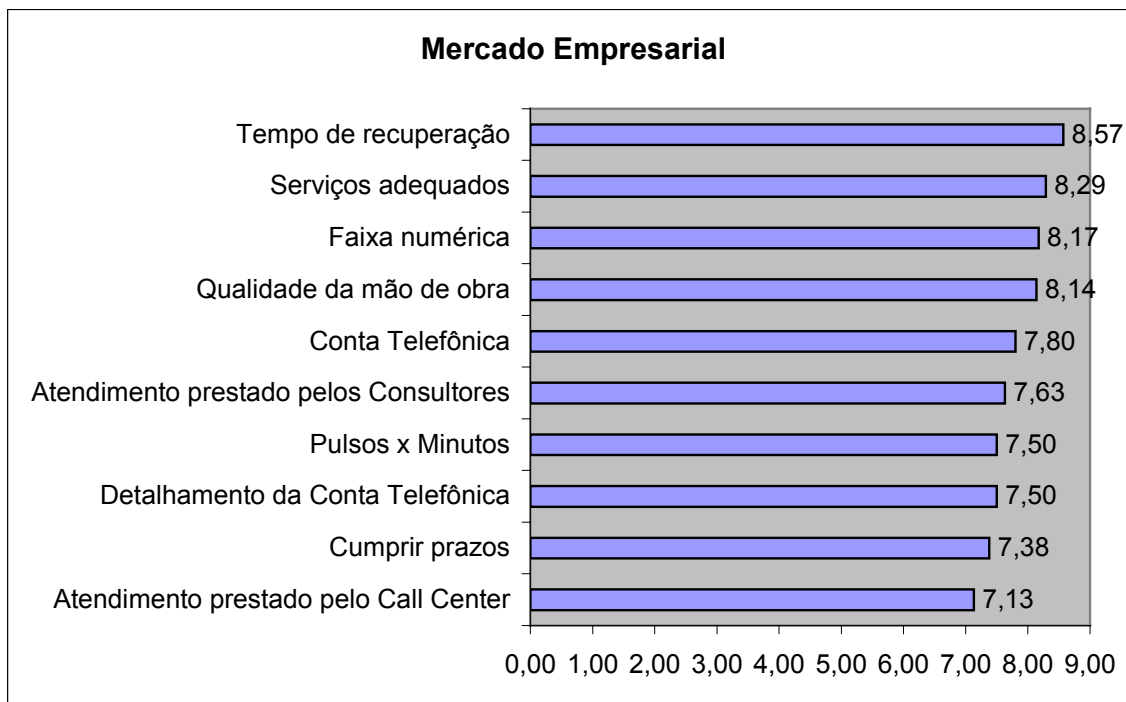


Figura 44 – Grau de Importância das variáveis para o Mercado Empresarial

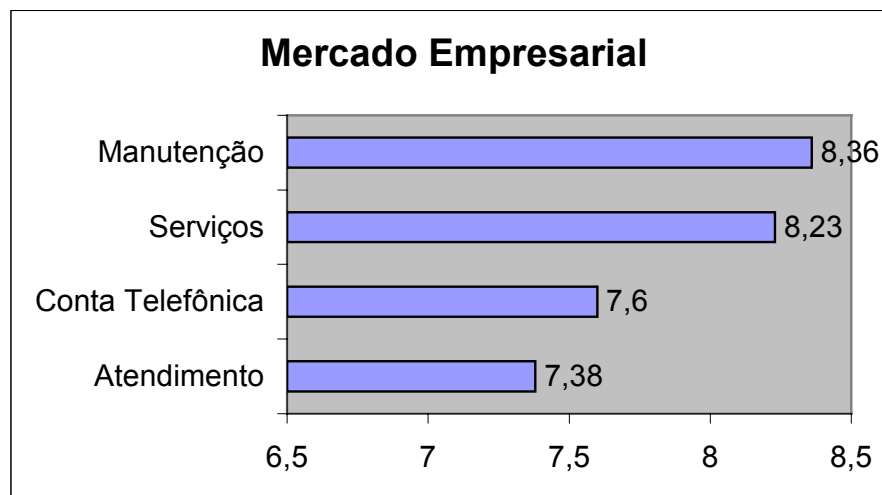


Figura 45 – Grau de Importância dos Atributos para o Mercado Empresarial

A figura 45 apresenta um Pareto com a priorização da importância das variáveis agrupadas por atributo; atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica, avaliadas pelos clientes do Mercado Empresarial. Na média geral o atributo manutenção foi avaliado como mais importante (8,36) e o critério atendimento obteve a menor avaliação deste segmento (7,38).

A figura 46 apresenta um Pareto com a priorização da importância das variáveis pesquisadas dos atributos atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica do Mercado Governo. A variável atendimento prestado pelos consultores obteve a maior média de importância (8,63) e a variável detalhamento da conta telefônica a menor média de importância (6,86).

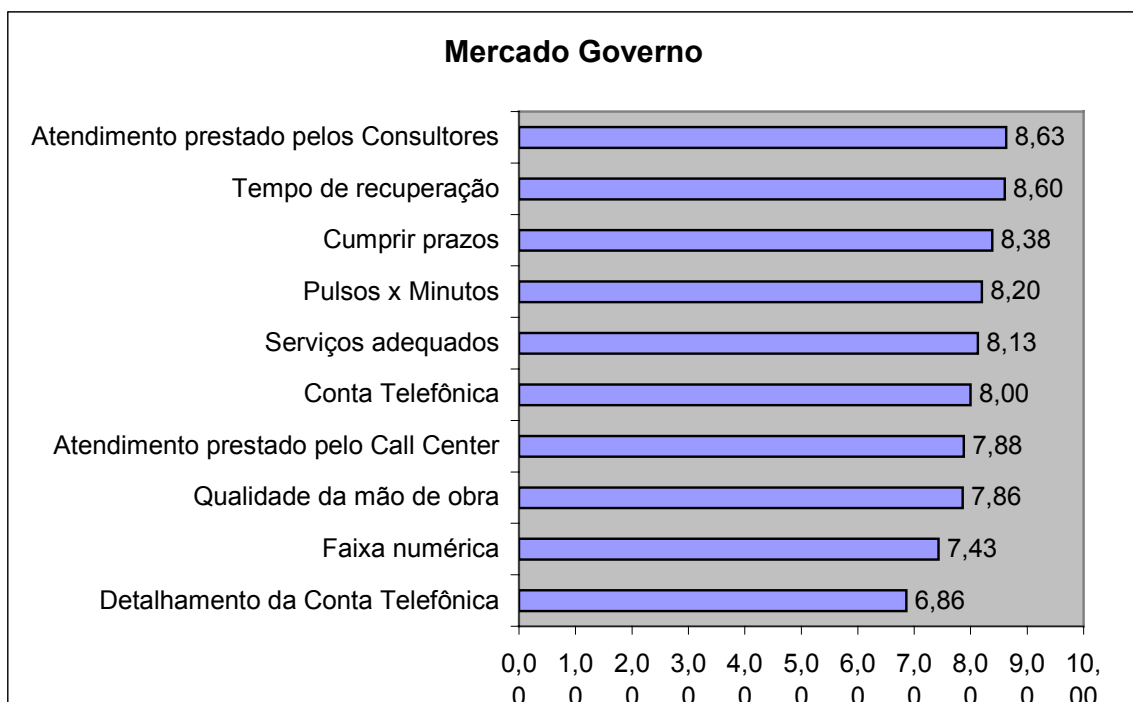


Figura 46 – Grau de Importância das variáveis para o Mercado Governo

A figura 47 apresenta um Pareto com a priorização da importância das variáveis agrupadas por atributo; atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica, avaliadas pelos clientes do Mercado Governo. Na média geral o atributo atendimento obteve a melhor avaliação (8,29) e a conta telefônica a menor avaliação (7,69).

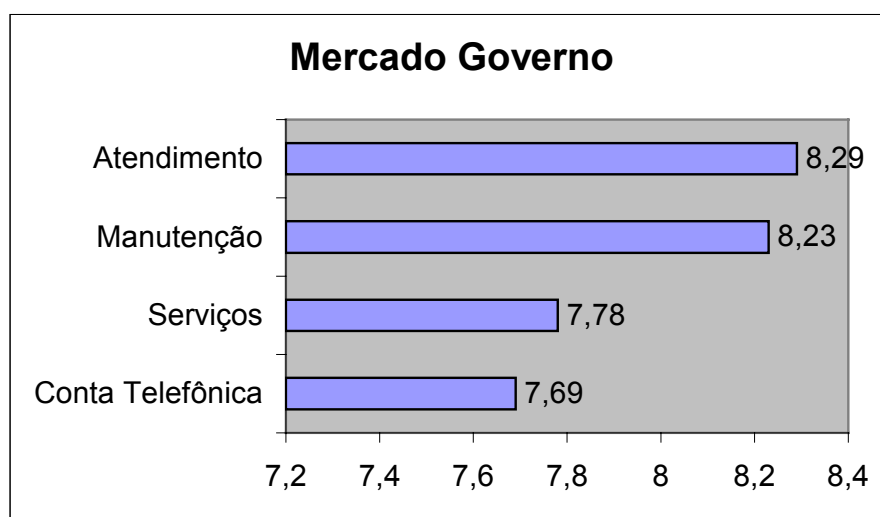


Figura 47 – Grau de Importância dos Atributos para o Mercado Governo

Os clientes da Brasil Telecom dos segmentos Mercado Empresarial e Governo possuem semelhantes avaliações para as variáveis pesquisadas, para estes segmentos todos atributos obtiveram média superior a 7,00. Para o Mercado Corporativo os atributos obtiveram média entre 6,28 e 7,50.

Nas tabelas 8, 9 e 10 são apresentados o grau de importância das variáveis e o seu respectivo desempenho em relação aos concorrentes. Estas avaliações serão os dados de entrada da Matriz Importância *versus* Desempenho de Slack (1993).

Tabela 8 – Grau de Importância e Desempenho das variáveis – Mercado Corporativo

Atributos de desempenho	Variáveis dos Atributos	Áreas de Atuação (Mercado Corporativo)			
		Geral			
		I	D	I	D
Atendimento	Atendimento prestado pelos Consultores	7,00	4,50		
	Atendimento prestado pelo <i>Call Center</i>	4,33	4,88	6,28	4,43
Serviços	Cumprir prazos	7,50	3,90		
	Serviços adequados	7,00	5,44	6,72	5,51
	Faixa numérica	6,44	5,57		
Manutenção	Qualidade da mão-de-obra	7,50	5,60	7,50	4,93
	Tempo de recuperação	7,50	4,25		
Conta Telefônica	Pulsos <i>versus</i> Minutos	6,38	4,25	6,73	5,20
	Conta Telefônica	6,50	5,60		
	Detalhamento da Conta Telefônica	7,30	5,75		

Legenda:

I Grau de Importância

D Desempenho em Relação aos Concorrentes

Tabela 9 – Grau de Importância e Desempenho das variáveis – Mercado Empresarial

Atributos de desempenho	Variáveis dos Atributos	Áreas de Atuação (Mercado Empresarial)			
		Geral			
		I	D	I	D
Atendimento	Atendimento prestado pelos Consultores	7,63	6,86		
	Atendimento prestado pelo <i>Call Center</i>	7,13	5,86	7,38	6,00
Serviços	Cumprir prazos	7,38	5,29		
	Serviços adequados	8,29	6,14	8,23	6,47
	Faixa numérica	8,17	6,80		
Manutenção	Qualidade da mão-de-obra	8,14	6,29	8,36	6,23
	Tempo de recuperação	8,57	6,17		
Conta Telefônica	Pulsos <i>versus</i> Minutos	7,50	5,00	7,60	5,92
	Conta Telefônica	7,80	6,20		
	Detalhamento da Conta Telefônica	7,50	6,57		

Legenda:

I Grau de Importância

D Desempenho em Relação aos Concorrentes

Tabela 10 – Grau de Importância e Desempenho das variáveis – Mercado Governo

Atributos de desempenho	Variáveis dos Atributos	Áreas de Atuação (Mercado Governo)			
		Geral			
		I	D	I	D
Atendimento	Atendimento prestado pelos Consultores	8,63	7,14		
	Atendimento prestado pelo <i>Call Center</i>	7,88	6,14	8,29	6,48
Serviços	Cumprir prazos	8,38	6,17		
	Serviços adequados	8,13	7,00	7,78	6,90
	Faixa numérica	7,43	6,80		
Manutenção	Qualidade da mão-de-obra	7,86	6,60	8,23	6,50
	Tempo de recuperação	8,60	6,40		
Conta Telefônica	Pulsos <i>versus</i> Minutos	8,20	8,00		
	Conta Telefônica	8,00	7,20	7,69	7,80
	Detalhamento da Conta Telefônica	6,86	8,20		

Legenda:

I Grau de Importância

D Desempenho em Relação aos Concorrentes

4.2 MATRIZ DA IMPORTÂNCIA *versus* DESEMPENHO

O cruzamento dos dados das Tabelas 8, 9 e 10 – importância das variáveis para o mercado e desempenho destas comparados à concorrência – permitiu identificar em quais regiões específicas da Matriz Importância e Desempenho de Slack (1993) estas variáveis estão localizadas e quais ações são necessárias para cada uma.

A figura 48 mostra a matriz Importância *versus* Desempenho com os dados da avaliação dos clientes do Mercado Corporativo, as variáveis: atendimento prestado pelo *Call Center*, serviços adequados, faixa numérica, qualidade da mão-de-obra, conta telefônica e detalhamento da conta telefônica, estão acima do “Limite Mínimo de Desempenho” e

localizados na “Região Apropriada”, não há necessidade de nenhuma ação imediata sobre estas variáveis. Já as variáveis atendimento prestado pelos consultores e pulsos *versus* minutos estão localizadas abaixo do “Limite Mínimo de Desempenho” e localizados na “Região Aprimorar” e considerando-se o modelo proposto por Slack (1993), verificou-se a necessidade de movimentar verticalmente para cima estas variáveis através do aumento de seus desempenhos, levando-os da “Região Aprimorar” para a “Região Apropriada”, a fim obterem uma vantagem competitiva sobre a concorrência. As variáveis cumprir prazos e tempo de recuperação estão localizadas na “Região Urgência”, necessitam de uma ação urgente para movimentar verticalmente estas variáveis a fim tornarem-se competitivas.

O movimento horizontal das variáveis é possível e pode ser uma tática útil, porém, este movimento requer uma mudança na percepção do consumidor de que é importante. O movimento horizontal para a direita implica em persuadir o consumidor para que passem a valorizar mais o critério em questão do que fizeram até então; inversamente, movimento horizontal para a esquerda significa persuadir os clientes a considerar alguns critérios menos importante do que fizeram até o momento (SLACK, 1993).

Para Slack (1993, p.185):

A principal preocupação, é claro, é sempre ir movendo o desempenho verticalmente para cima. Mas empresas que falham em, pelo menos, explorar as dimensões de *marketing* do posicionamento competitivo, ilustrados pelo movimento horizontal na matriz, estão desnecessariamente limitando suas opções.

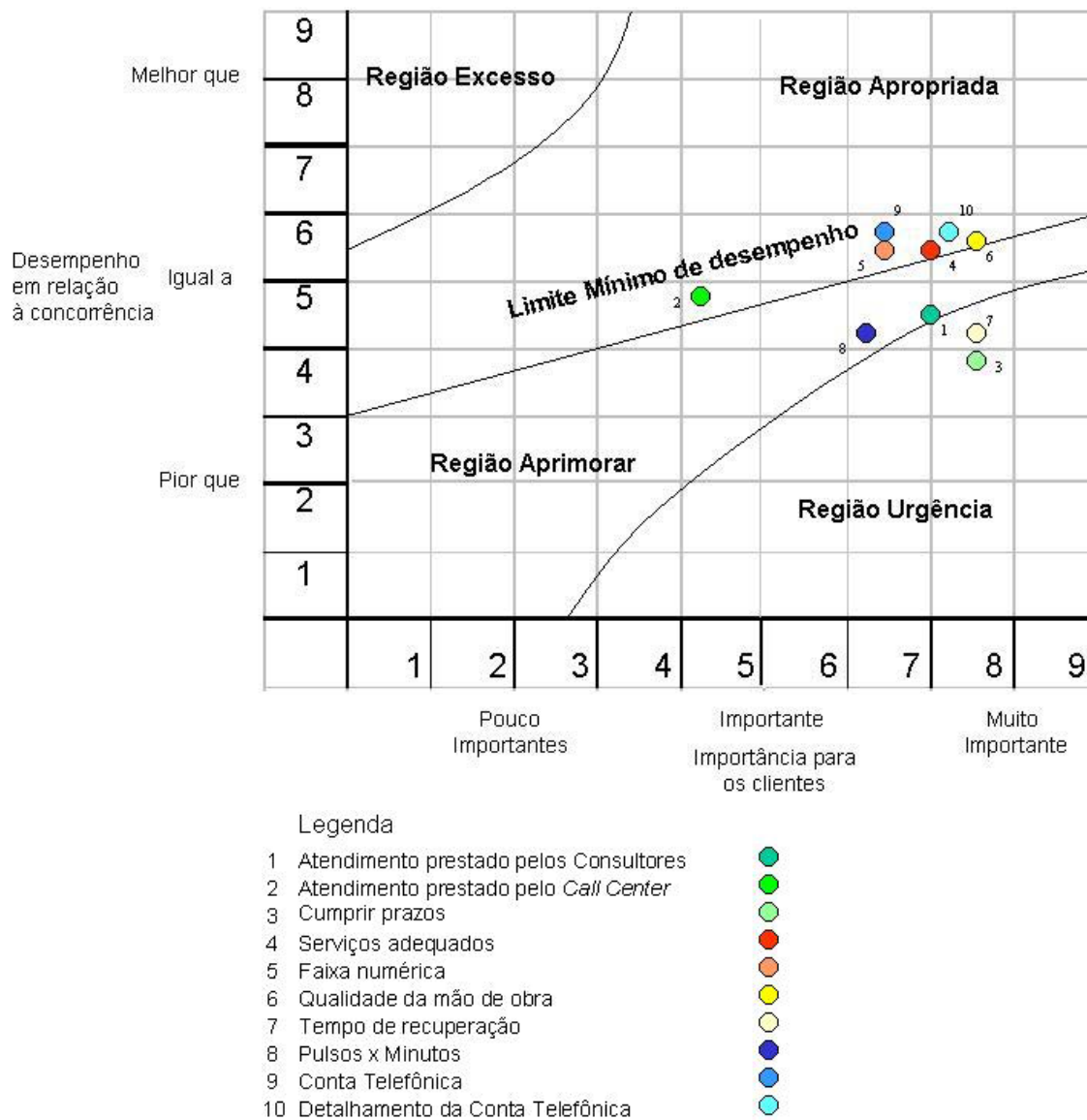


Figura 48 – Matriz “Importância versus Desempenho” das variáveis para o Mercado Corporativo

A figura 49 mostra a matriz Importância versus Desempenho com os dados da avaliação dos clientes do Mercado Corporativo, com as variáveis agrupadas por atributo; atendimento, serviços, manutenção e conta telefônica. Os atributos atendimento, manutenção e conta

telefônica estão localizados na “Região Aprimorar”. Logo, é necessário movimentar verticalmente para cima estes atributos, através do aumento do desempenho das variáveis, levando-os da “Região Aprimorar” para a “Região Apropriada”, a fim obterem uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

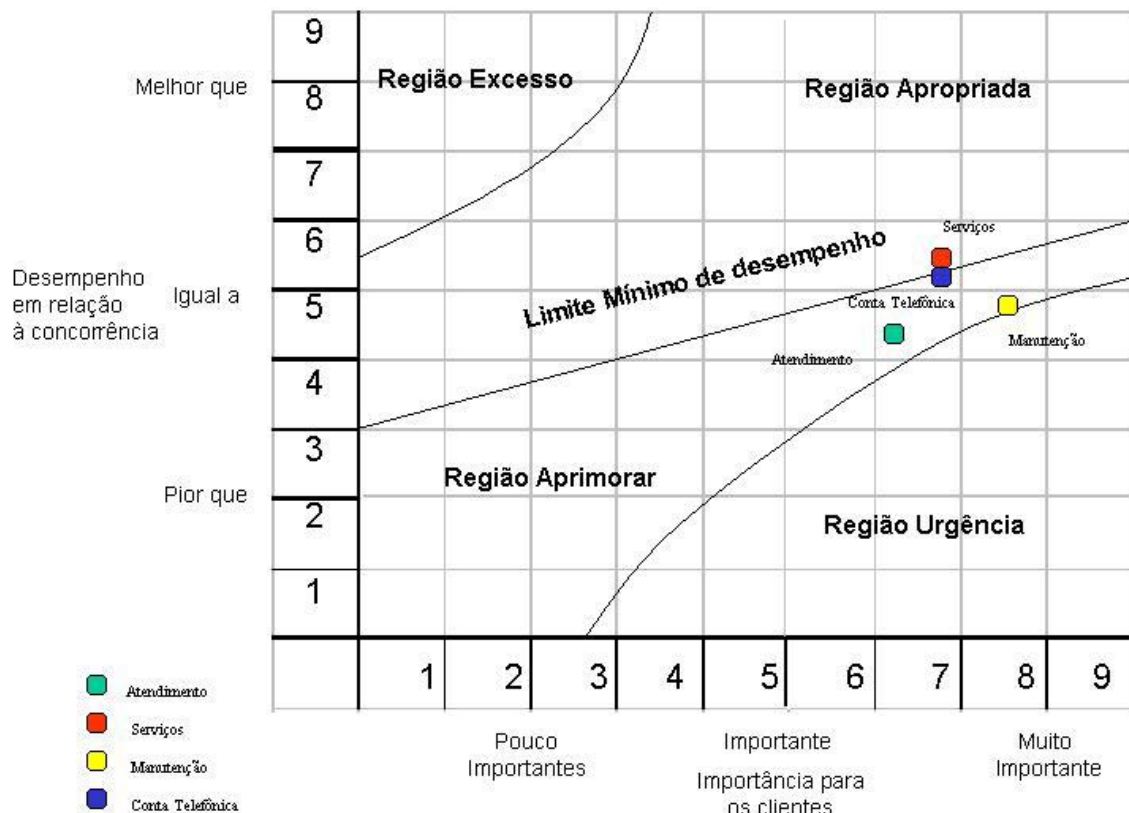


Figura 49 – Matriz “Importância versus Desempenho” dos atributos para o Mercado Corporativo

Na matriz, ilustrada na figura 50, foram utilizados os dados dos clientes do Mercado Empresarial. Todas as variáveis estão posicionadas na “Região Apropriada”, exceto as variáveis cumprir prazos e pulsos versus minutos localizadas abaixo do “Limite Mínimo de Desempenho” e são avaliadas como “Muito Importante”. Assim, verifica-se a necessidade de

movimentar verticalmente para cima estas variáveis, através do aumento de seu desempenho, a fim de tornarem-se mais competitivas.

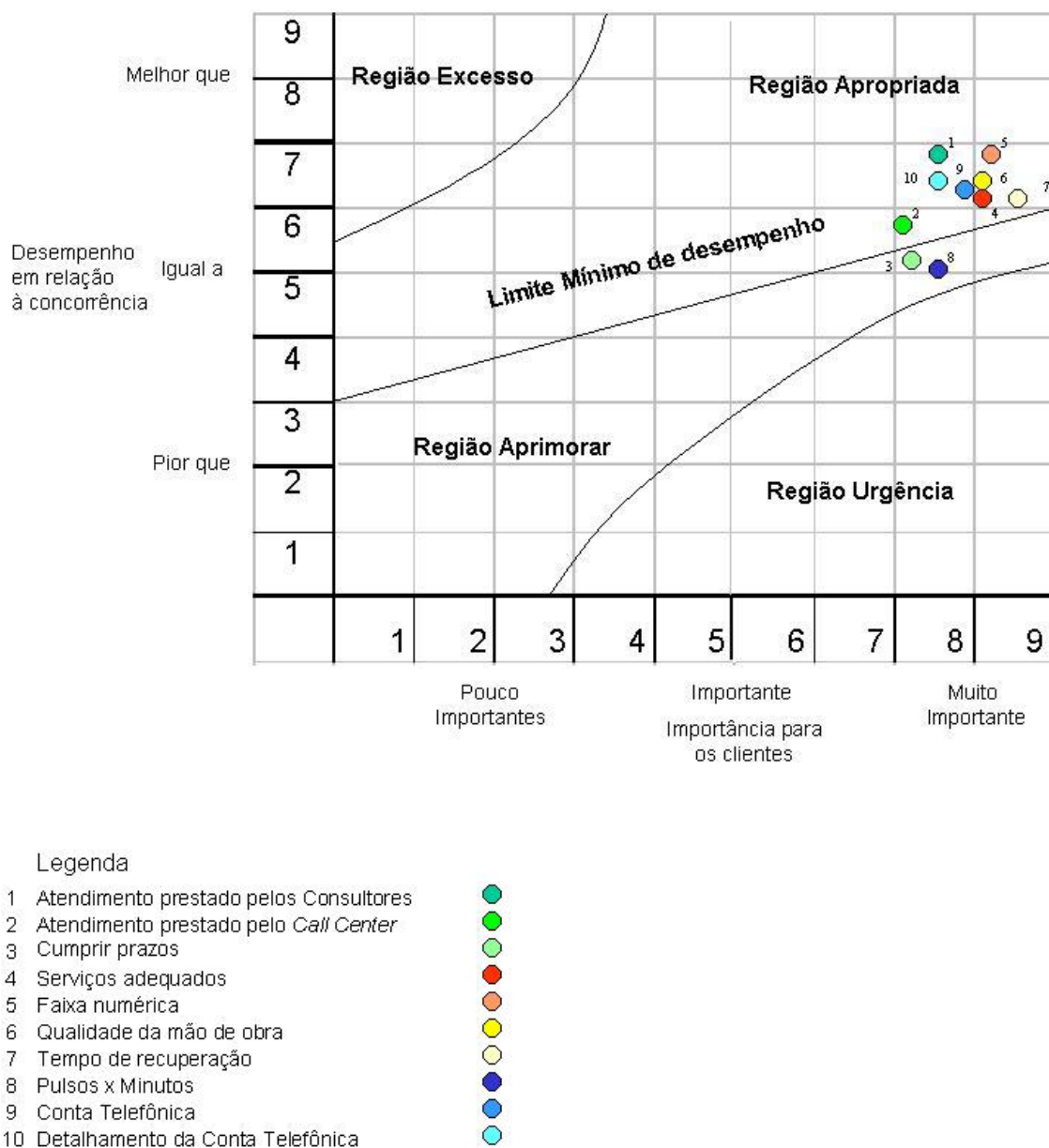


Figura 50 – Matriz “Importância versus Desempenho” das variáveis para o Mercado Empresarial

Na matriz Importância *versus* Desempenho do Mercado Empresarial (figura 51) mostra as variáveis agrupadas por atributos; serviços, manutenção, atendimento e conta telefônica, todos estão localizados acima do "Limite Mínimo de Desempenho" e localizados na "Região Apropriada" não necessitando de ações imediatas para melhorar o desempenho destes atributos.

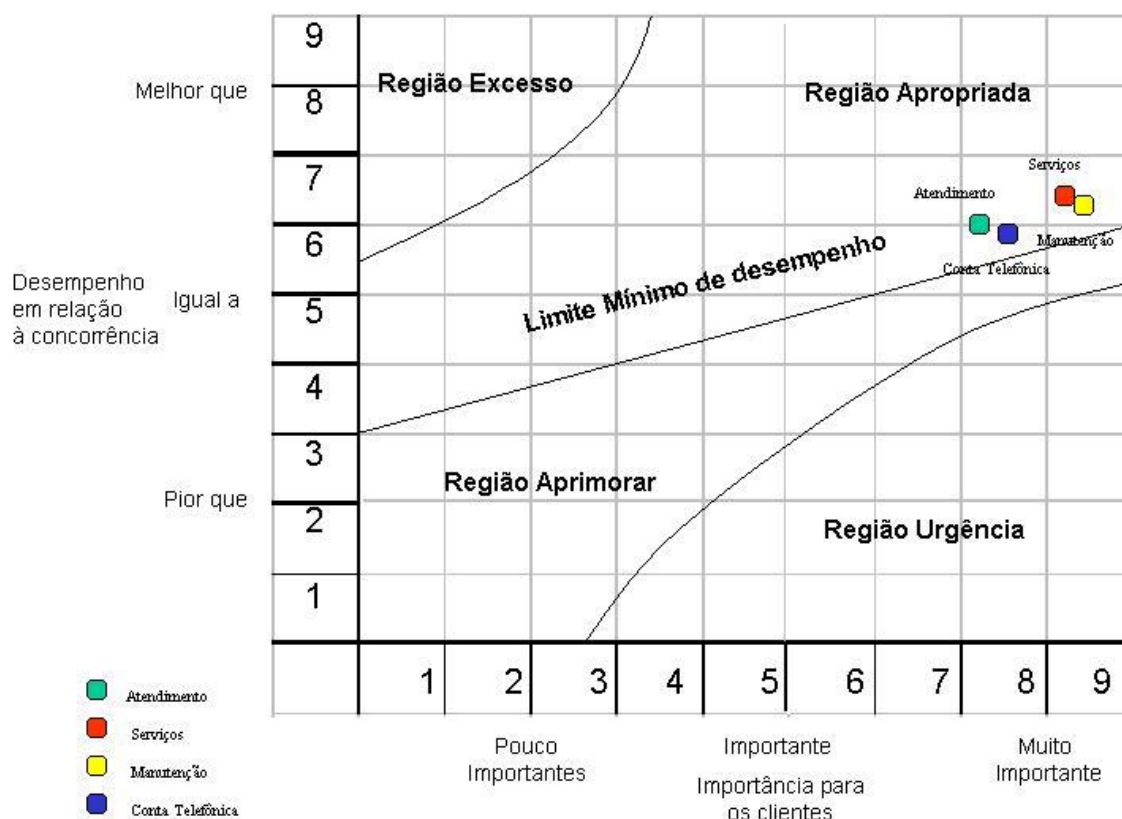


Figura 51 – Matriz “Importância *versus* Desempenho” dos atributos para o Mercado Empresarial

Na matriz, ilustrada na figura 52, foram utilizados os dados dos clientes do Mercado Governo. Todas as variáveis estão posicionadas na “Região Apropriada” e são avaliadas como “Muito Importante”, não necessitando de ações imediatas para melhorar o seu desempenho.

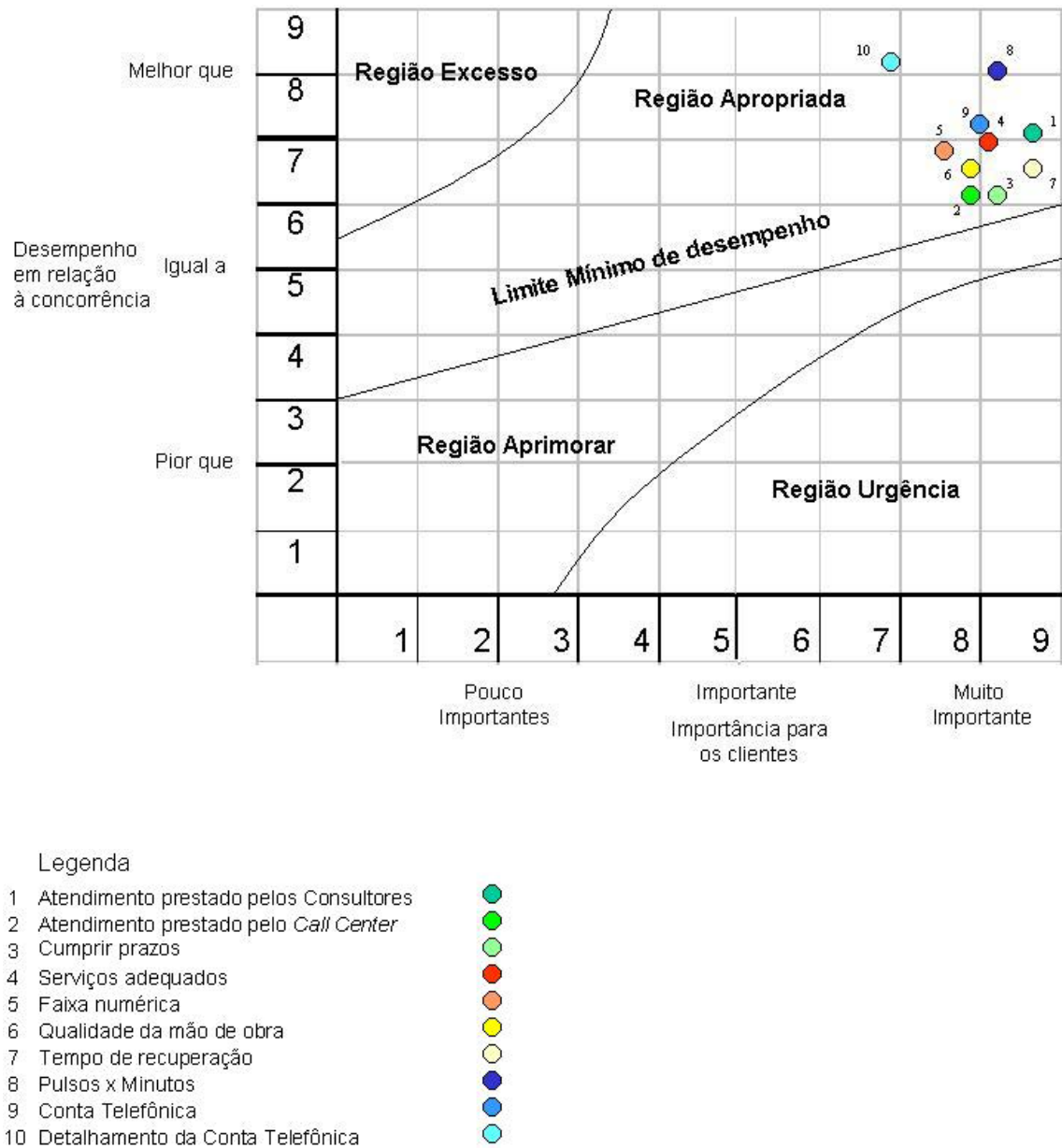


Figura 52 – Matriz “Importância versus Desempenho” das variáveis para o Mercado Governo

Na matriz *Importância versus Desempenho* do Mercado Governo (figura 53), as variáveis estão agrupadas por atributos; conta telefônica, manutenção, serviços e atendimento e todos

estão localizados na “Região Apropriada”, não necessitam de nenhuma ação para melhorar a competitividade destes atributos.

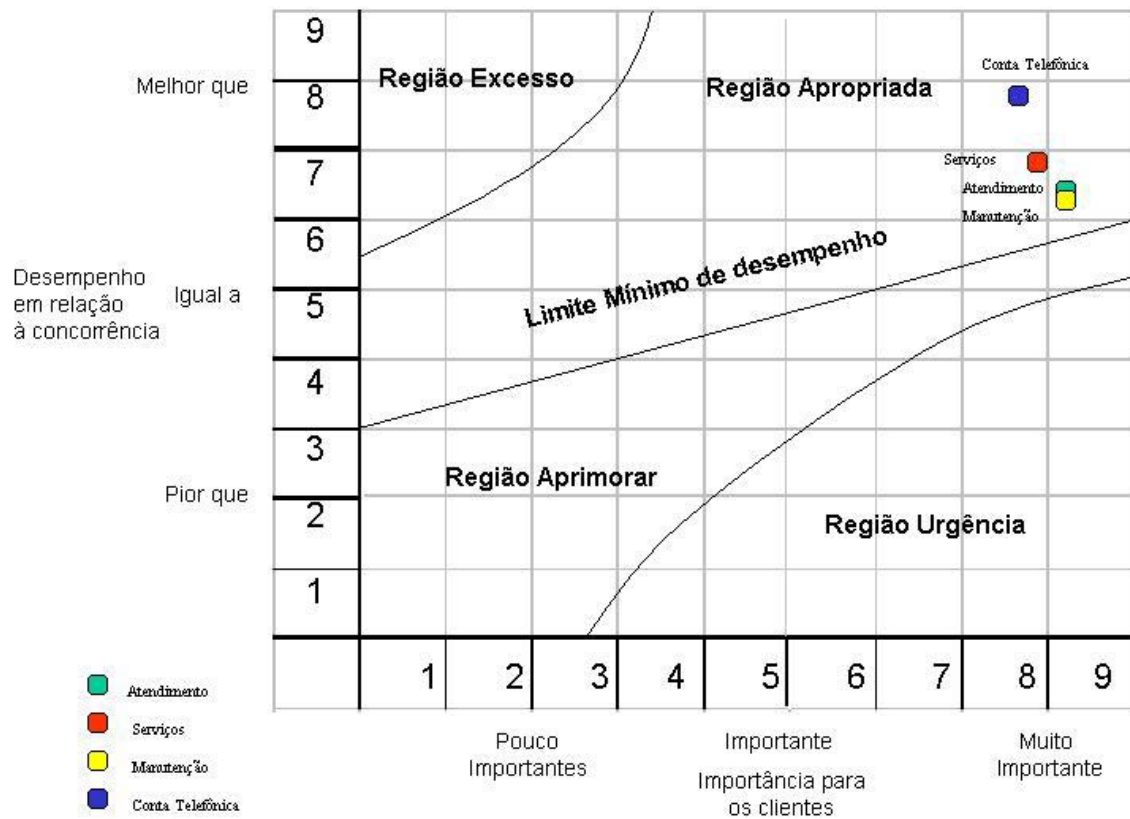


Figura 53 – Matriz “Importância versus Desempenho” dos atributos para o Mercado Governo

5 CONCLUSÕES

5.1 CONCLUSÕES REFERENTES À METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada para este estudo de caso, em que se empregou a pesquisa qualitativa para identificar os atributos da qualidade, que afetam a satisfação dos clientes corporativos da Brasil Telecom, a pesquisa quantitativa para avaliar o grau de importância e o desempenho destes critérios em relação aos concorrentes, utilizando-se a Matriz de Slack (1993) para a análise dos dados, atendeu plenamente os objetivos do trabalho.

A coleta de dados da pesquisa via correio eletrônico apresenta diversas facilidades para o envio, recebimento e tabelamento dos dados em meio eletrônico. Porém, este método de coleta apresenta um baixo retorno de respostas gerando um erro não amostral (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001; FREITAS; MOSCAROLA; OLIVEIRA et al., 2002).

A busca pela excelência no desempenho dos atributos priorizados pelo mercado pode envolver desperdício de recursos, ao menos em curto prazo. Se o objetivo é aumentar o poder de competitividade da empresa, a meta primária em termos de desempenho, deve ser superar a

concorrência e não atingir a excelência. À medida que os concorrentes busquem seu próprio aprimoramento, superá-los deve envolver o aprimoramento contínuo que leva à excelência (GIANESI e CORRÊA, 1994).

5.2 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS

A qualidade dos resultados da pesquisa quantitativa pode estar afetada pelo número de questionários que não retornaram (não-resposta). A análise dos dados foi baseada em 26 questionários respondidos. Para Moscarola (apud FREITAS; OLIVEIRA; SACCOL et al. 2000), com uma amostra com menos de 30 observações, têm-se chances de encontrar tanto um valor errôneo ou defasado como um valor se aproximando da realidade. As pesquisas para medir as percepções de qualidade do serviço são viesadas porque apenas os clientes que tiveram experiência excessivamente boas ou ruins são motivados a responder (HESKETT et al., 1994).

Como o retorno de respostas dos questionários enviados através de correio eletrônico é sempre inferior a 50% (MALHOTRA, 2001), na nossa pesquisa retornaram 30,58% (tabela 4), deveria ter-se enviado um número de questionários bem superior ao estipulado para a amostra, a fim de obter-se o retorno de respostas próximo a este número calculado (tabela 3).

A análise dos dados através da Matriz de Slack (1993) gerou importantes informações relativas ao posicionamento da Brasil Telecom frente à concorrência. Entretanto, colocar em uma matriz a comparação entre a importância e o desempenho dos atributos dos serviços de

telecomunicações não fornece nenhuma indicação de como o desempenho deve ser melhorado e nenhum procedimento pode ser descrito nesta fase (SLACK, 1993).

O objetivo do nosso trabalho é a identificação e avaliação dos atributos da qualidade dos serviços de telecomunicações prestados pela Brasil Telecom – Filial-RS, que afetam a satisfação dos clientes corporativos, bem como a quantificação de sua importância e classificação de desempenho em relação à concorrência. Então a partir dos dados originados da matriz, a empresa poderá elaborar planos de ações para a melhoria do desempenho dos atributos da qualidade dos serviços de telecomunicações que estão localizados na Matriz de Importância *versus* Desempenho de Salck (1993) na “Região Aprimorar” ou na “Região Urgência, a matriz permite priorizar o ataque ao aprimoramento do desempenho destes atributos.

Abaixo tecemos alguns comentários sobre as variáveis que, considerando-se o modelo proposto por Slack (1993), verifica-se a necessidade de movimentar verticalmente para cima estas variáveis através do aumento de seu desempenho.

A variável cumprir prazos, é considerada “Muito Importante” pelos clientes dos três mercados, significa entregar o serviço no prazo estabelecido por ocasião da contratação do mesmo. O desempenho desta variável em relação a concorrência, avaliada pelos clientes do Mercado Corporativo, está localizada na Matriz de Importância *versus* Desempenho de Salck (1993) na “Região Urgência” e pela avaliação dos clientes do Mercado Corporativo, na “Região Aprimorar”. Antes de definir ações de melhoria para esta variável a empresa necessita identificar as causas, que ocasionam atrasos na entrega do serviço contratado, através da análise dos relatórios do *workflow* dos serviços, histórico das ordens de serviços, *feedback* dos clientes, etc.

A variável tempo de recuperação, é considerada “Muito Importante” pelos clientes e refere-se ao tempo necessário para a recuperação do *linck* de voz/dados, quando ocorre interrupções no fornecimento do serviço. Esta variável pela avaliação dos clientes do Mercado Corporativo está localizada na Matriz de Importância *versus* Desempenho de Salck (1993) na “Região Urgência” Antes de definir ações para elevar o desempenho desta variável, a empresa necessita investigar os motivos que ocasionam demora no restabelecimento do serviço, através da análise do histórico dos boletins de manutenção, *feedback* dos clientes, etc.

A variável atendimento prestado pelos consultores, é considerada “Muito Importante” pelos clientes e consiste no atendimento prestado pelo consultor ao cliente, tanto na pré-venda como também no pós-venda. Esta variável pela avaliação dos clientes do Mercado Corporativo está localizada na Matriz de Importância *versus* Desempenho de Salck (1993) na “Região Aprimorar”.” A empresa necessita identificar as causas do baixo desempenho desta variável frente a concorrência, para então elaborar ações, que passam por cursos de reciclagem e/ou de aperfeiçoamento.

A variável Pulsos *versus* Minutos, é considerada “Muito Importante” pelos clientes dos três mercados, significa a substituição do sistema de pulsos por minutos na temporização das ligações locais. O desempenho desta variável em relação a concorrência, avaliada pelos clientes do Mercado Corporativo e Mercado Empresarial está localizada na Matriz de Importância *versus* Desempenho de Salck (1993) na “Região Aprimorar”. A alteração do sistema de temporização para as ligações locais depende da política da empresa.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O desenvolvimento deste trabalho apontou os seguintes aspectos que merecem investigações futuramente:

- desenvolvimento do estudo com mais de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações.

- comparação com outras empresas prestadoras de serviços.

- análise de outros segmentos de clientes de empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.

- desenvolvimento de estudo e comparação com outras filiais da *holding* Brasil Telecom.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. Customer Value. **Executive Excellence**, April 1994, Provo.

_____. Truths of Service. **Executive Excellence**, April 1998. Provo.

_____. A 3ª revolução da qualidade. **HSM Mangement**, ano 3, n. 17, p. 108-112, nov.-dez. 1999.

ANATEL. **Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações**. Brasília. Ministério das Comunicações, 1997. Disponível: www.anatel.gov.br Acesso em 12 jul 2002.

_____. **Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação dos Usuários do Serviço Telefônico Fixo Comutado (SFTC), do Serviço Móvel Celular (SMC) e do Serviço Móvel Pessoal (SMC)**. 2001. Disponível: www.anatel.gov.br. Acesso em 08 nov 2002.

_____. **Norma do Processo de Aferição do Grau de Satisfação dos Usuários do Serviço Telefônico Fixo Comutado (SFTC), do Serviço Móvel Celular (SMC) e do Serviço Móvel Pessoal (SMC)**. 2002. Disponível: www.anatel.gov.br. Acesso em 23 ago 2002.

ANDERSON, Eugene W.; MITTAL Vikas. Strenthening the Satisfaction-Profit Chain. **Journal of Service Research**, Estados Unidos, v. 3, p. 107-120, nov. 2000.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. **Total Quality Management**, Abingdon; Sep 2000.

BARCELLOS, Paulo F. P. **Satisfação do cliente e desempenho empresarial**. Porto Alegre: PPGE/UFGRS, 2001. Apostila de aula.

_____. Estratégia Empresarial. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing, Competindo Através da Qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie et al. Improving service quality in America: Lesson Learned. Executive Comentary, **The Academy of Management Executive**, Ada, May, 1994.

BHOTE, Keki R. O consumidor por dentro. **HSM Mangement**, ano 2, n. 7, p. 26-30, mar.-abr. 1978.

_____. **O Cliente na Linha de Frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CERONI, Sílvio. **Gerência de Serviços**. Porto Alegre: PPGE/UFGRS, 2001. Apostila de aula.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

DANTAS, Edmundo B. **Satisfação do Cliente**: um Confronto entre a Teoria, o Discurso e a Prática. Florianópolis: PPGE/UFSC, 2001. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, 2001.

EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY. **Índice Europeu de Satisfação do Cliente**. Disponível: <http://www.eoq.org> Acesso em: 12 mar. 2003.

EVARD, Yves; RODRIGUES, Alziro. **Uma Classificação de Serviços Baseada na Teoria Microeconômica da Informação**. Disponível read.adm.ufrgs.br/read01/artigo/evard.htm. Acesso em 15 out 2002.

FIA-USP - Fundação Instituto de Administração; FAURGS – Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Pesquisa de Satisfação de Consumidores de Telefonia – Fundamentos Teóricos e Procedimentos Metodológicos**. Disponível: www.anatel.gov.br. Acesso em 20 mar 2003.

FIA-USP - Fundação Instituto de Administração; FAURGS – Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Relatório Final De Resultados - Segmento: Usuários de Telefones não Residenciais (STFC–NR)**. Disponível: www.anatel.gov.br. Acesso 20 mar 2003.

FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, Mirian, SACCOL, Amarolinda Z., MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. São Paulo, **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, n. 3, p. 105-112., jul.-set. 2000.

FREITAS, Henrique, MOSCAROLA, Jean, OLIVEIRA, Mirian, LUCIANO, Edimara M., BACHELET, Catherine. A comunicação via correio eletrônico: algumas reflexões sobre o usuário brasileiro. Porto Alegre, **Anais do XXXVII CLADEA**, outubro de 2002. Anais em CD-ROM.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- HESKETT, James L; SASSER, W. EARL Jr., HART, Cristopher W. L. **Serviços Revolucionários**. São Paulo: Afiliada, 1994.
- HUFF, Leard; FORNELL, Claes; ANDERSON, Eugene. Quality and Productivity: Contradictory and Complementary. **Quality Manager Journal**, n. 1, p 22-39, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Cary. **Princípios de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1998.
- KRISTENSEN, Kal; MARTENSEN, Anne; GRONHOLDT, Lars. Customer satisfaction measurement at post Denmark: Results of application of the European customer satisfaction index methodology. **Total Quality Management**, Abingdon, Sep. 2000.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Artmed, 2001.
- MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-Performace Analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 41, p. 77-79, jan. 1977.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 2.
- _____. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- MØLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de Cliente?** São Paulo: Futura, 1996.
- NOVACK, Eric. Does satisfaction pay? **Public Utilities Fortnightly**, Arlington, Mar/Apr 2002.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service: Implications for further research, **Journal of Marketing**, New York, Jan. 1994.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIBEIRO, José L. D.; ECHEVESTE, Márcia E., DANILEVICZ, Ângela M.F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2001. Apostila de aula.
- RS VIRTUAL, Comunicações. **Evolução Histórica**. Disponível na Internet em: www.riogrande.com.br, Acesso em: 10 mai 2002.
- SASSER, Earl W.; LARSON, John A. **Building trust through committed employees**, **Marketing Management**. Chicago: Fall, 2000.

SILVESTRO, Rhian. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**. UK, v. 19, n.4, p. 399-420, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, 1994.

TUPINQUIM, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. **Marketing Básico e Descomplicado**. Disponível na Internet em: www.uol.com.br/livromarketing. Acesso em 02 dez 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEMKE, Ron; SCHAF, Dick. **A Nova Estratégia do Marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

Anexos

Primeiro *e-mail* enviado aos clientes selecionados na amostra

Prezado Sr.

A Brasil Telecom, procurando sempre aprimorar a qualidade dos seus serviços de telecomunicações e aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes, percebe a importância de conhecer a opinião dos seus clientes mais importantes sobre os serviços de telecomunicações oferecidos no intuito de melhor atendê-los.

Para tanto, estamos enviando um Questionário de Pesquisa de Marketing, em anexo, no qual solicitamos sua avaliação de alguns atributos dos serviços de telecomunicações prestados pela Brasil Telecom, que julgamos importantes.

Solicitamos a gentileza de retornar este e-mail com o questionário no prazo de 10 dias

É muito importante conhecer sua opinião para procurarmos melhorar a qualidade de nossos serviços.

Em nome da Brasil Telecom, agradecemos sua atenção e colaboração

Anexo B

Segundo *e-mail* enviado aos clientes selecionados na amostra.

Prezado Sr.

Estamos enviando este e-mail para lembrá-lo da nossa Pesquisa de Marketing e da importância de conhecermos sua opinião para procurarmos melhorar a qualidade de nossos serviços.

Abaixo o Questionário de Pesquisa de Marketing.

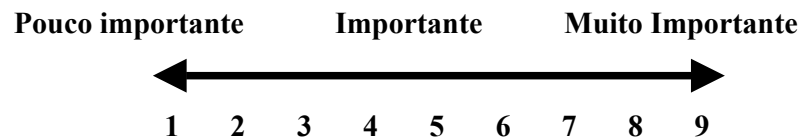
Agradecemos sua atenção e colaboração em nome da Brasil Telecom

Questionário Quantitativo

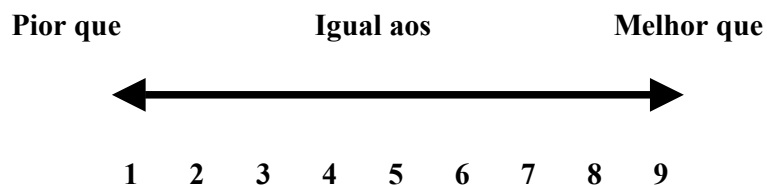
Instrução para o preenchimento, na Coluna 1, será avaliado o grau de importância para a sua empresa dos critérios descritos abaixo, referentes aos serviços prestados pela Brasil Telecom.. Na Coluna 2, será avaliado o desempenho destes mesmos critérios em relação aos concorrentes da Brasil Telecom.

Utilize as seguintes escalas para sua avaliação:

Coluna 1 – Grau de importância pode variar de 1 a 9, correspondendo a pouco importante até muito importante.



Coluna 2 – Desempenho da Brasil Telecom em relação aos concorrentes, pode variar de 1 a 9, correspondendo a pior que os concorrentes até melhor que os concorrentes.



Caso você não tenha elementos para avaliar utilize a sigla SA (sem avaliação).

Critérios Analisados		Coluna 1	Coluna 2
		Grau de importância para os Clientes	Desempenho em relação aos concorrentes.
1	O atendimento prestado pelos Consultores da Brasil Telecom.		
2	O atendimento e/ou informações prestado pelo <i>Call Centre</i> da Brasil Telecom (0800).		
3	Cumprir prazos estabelecidos por ocasião da contratação dos serviços.		
4	Serviços adequados à necessidade do cliente.		
5	Escolha da faixa numérico do serviço DDR.		
6	Tempo para a recuperação do <i>linck</i> de voz/dados.		
7	Substituição do sistema de pulsos por minutos na temporização das ligações locais.		
8	A qualificação da mão de obra utilizada pela Brasil Telecom na prestação/manutenção dos serviços de voz/dados.		
9	Conta telefônica da Brasil Telecom com fatura de outras empresas..		
10	Detalhar os serviços contratados por endereço e CNPJ na conta telefônica.		

Anexo D

Planilha com os Dados Coletados

Atributo Atendimento						
de O atendimento prestado pelos Consultores da Brasil Telecom.		de O atendimento e/ou informações prestado pelo Call Center da Brasil Telecom (0800).		Cumprir prazos estabelecidos por ocasião da contratação dos serviços.		
Grau de Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau de Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau de Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	
Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	
1		2		3		
Mercado Governo						
Ciente 1	9	9	9	5	9	5
Ciente 2	9	6	9	5	9	6
Ciente 3	8	8	6	9	7	SA
Ciente 4	7	7	8	7	8	7
Ciente 5	9	5	9	3	9	2
Ciente 6	9	SA	5	SA	7	SA
Ciente 7	9	6	9	6	9	8
Ciente 8	9	9	8	8	9	9
Mercado Empresarial						
Ciente 1	9	8	9	8	9	6
Ciente 2	9	7	9	6	9	6
Ciente 3	5	2	8	1	6	7
Ciente 4	8	8	8	7	9	9
Ciente 5	9	8	7	7	9	4
Ciente 6	8	9	3	5	5	4
Ciente 7	6	SA	6	SA	8	SA
Ciente 8	7	6	7	7	4	1
Mercado Copporativo						
Ciente 1	8	6	5	5	9	3
Ciente 2	7	5	7	5	9	5
Ciente 3	9	8	SA	SA	9	8
Ciente 4	2	2	1	8	5	5
Ciente 5	9	3	7	8	9	1
Ciente 6	5	5	2	SA	2	2
Ciente 7	9	6	5	4	9	6
Ciente 8	9	5	2	3	9	5
Ciente 9	3	1	3	2	5	3
Ciente 10	9	4	7	4	9	1

	Atributo Serviços				Atributo Manutenção			
	de Serviços adequados à necessidade do cliente.		Escolha da faixa numérica dos serviços DDR.		de A qualificação da mão de obra utilizada pela Brasil Telecom na prestação/manutenção de serviços de voz/dados		Tempo de recuperação do link de voz/dados	
	Grau Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes
Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	
	4		5		6		7	
Mercado Governo								
Cliente 1	8	SA	9	SA	SA	SA	SA	SA
Cliente 2	9	7	8	8	9	6	9	7
Cliente 3	7	8	SA	SA	9	SA	SA	SA
Cliente 4	7	8	7	8	8	8	7	7
Cliente 5	9	4	9	5	9	3	9	3
Cliente 6	7	6	2	SA	2	SA	9	9
Cliente 7	9	SA	9	5	9	7	9	6
Cliente 8	9	9	8	8	9	9	SA	SA
Mercado Empresarial								
Cliente 1	9	6	9	8	9	8	9	8
Cliente 2	9	6	8	7	9	4	9	4
Cliente 3	7	5	SA	SA	7	7	7	7
Cliente 4	9	8	8	8	7	8	9	8
Cliente 5	9	6	9	6	9	7	9	7
Cliente 6	9	7	7	5	9	3	9	3
Cliente 7	SA	SA	8	SA	SA	SA	8	SA
Cliente 8	6	5	SA	SA	7	7	SA	SA
Mercado Coprporativo								
Cliente 1	9	4	9	6	9	5	9	4
Cliente 2	9	5	9	5	9	7	9	7
Cliente 3	9	6	6	SA	7	7	9	6
Cliente 4	2	6	5	5	8	8	8	5
Cliente 5	9	6	9	9	9	9	9	2
Cliente 6	4	4	5	SA	5	4	6	SA
Cliente 7	9	6	5	6	9	6	9	SA
Cliente 8	SA	SA	SA	SA	5	5	2	5
Cliente 9	4	4	5	3	5	4	5	4
Cliente 10	8	8	5	5	9	1	9	1

Atributo Conta Telefônica						
Substituição do sistema de pulsos por minutos na temporização das ligações locais.		Conta telefônica da Brasil Telecom com fatura de outras empresas..		Detalhar os serviços contratados por endereço e/ou CNPJ na conta telefônica.		
Grau de Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau de Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	Grau de Importância	Desempenho em Relação aos Concorrentes	
Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 1	Coluna 2	
8		9		10		
Mercado Governo						
Cliente 1	9	SA	7	3	3	SA
Cliente 2	SA	SA	7	8	7	8
Cliente 3	9	9	9	9	5	8
Cliente 4	8	7	8	7	7	7
Cliente 5	SA	SA	SA	SA	SA	SA
Cliente 6	SA	SA	SA	SA	9	9
Cliente 7	7	SA	9	9	9	9
Cliente 8	8	SA	8	SA	8	SA
Mercado Empresarial						
Cliente 1	SA	SA	SA	SA	9	8
Cliente 2	9	2	9	6	8	7
Cliente 3	SA	SA	6	8	5	7
Cliente 4	8	7	9	8	9	8
Cliente 5	7	7	7	8	8	8
Cliente 6	6	4	8	1	7	1
Cliente 7	SA	SA	SA	SA	7	SA
Cliente 8	SA	SA	SA	SA	7	7
Mercado Copporativo						
Cliente 1	8	1	7	7	7	5
Cliente 2	9	7	9	8	9	8
Cliente 3	SA	SA	6	7	8	7
Cliente 4	8	4	7	6	9	8
Cliente 5	4	4	9	3	5	SA
Cliente 6	2	7	5	6	3	6
Cliente 7	9	4	5	6	9	SA
Cliente 8	SA	SA	9	5	9	5
Cliente 9	9	2	5	3	9	2
Cliente 10	2	5	3	5	5	5