

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE PERCEBIDA  
E CRITÉRIOS COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO  
RAMO DE INFORMÁTICA/INTERNET**

**RENATA DAL PRÁ**

**CAXIAS DO SUL**

**2015**

**RENATA DAL PRÁ**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE PERCEBIDA  
E CRITÉRIOS COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO  
RAMO DE INFORMÁTICA/INTERNET**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo.

**Caxias do Sul, RS, agosto de 2015.**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

D149a Dal Prá, Renata, 1986-  
Análise da relação entre qualidade percebida e critérios competitivos :  
um estudo de caso no ramo de informática/internet / Renata Dal Prá. –  
2015.  
104 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, 2015.  
Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo.

1. Administração de empresas. 2. Serviços ao cliente. 3. Informática -  
Controle de qualidade. I. Título.

CDU 2. ed.: 658

Índice para o catálogo sistemático:

1. Administração de empresas	658
2. Serviços ao cliente	658.64
3. Informática - Controle de qualidade	004:658.56

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Roberta da Silva Freitas – CRB 10/1730

**“Avaliação de Critérios Competitivos e Trade Off no Desempenho de Serviços”**

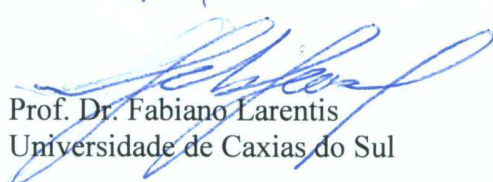
Renata Dal Prá

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 13 de agosto de 2015.

Banca Examinadora:

  
Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dra. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho contou com o apoio de diversas pessoas e organizações. Gostaria de expressar aqui algumas palavras de gratidão àqueles que me incentivaram e fizeram menos exaustiva essa caminhada.

Primeiramente ao meu orientador Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo, que com sua sabedoria e conhecimento me ajudou a conduzir a realização deste trabalho. Obrigada por toda paciência e apoio.

Agradeço a empresa 3E Telecom Ltda., por meio do seu sócio Elias Carbonera, que muito contribuiu com informações para a realização desta pesquisa ao longo desses dois anos.

Meu agradecimento especial à professora coordenadora do PPGA, Profa. Dra. Maria Emília Camargo, pois com seu carisma, compreensão e apoio foi uma pessoa muito importante ao longo desta jornada.

Aos amigos de estrada Kelly e Tiago. Com certeza a companhia de vocês e as conversas infundáveis fizeram com que os 480 quilômetros rodados semanalmente fossem menos penosos e cansativos.

Aos meus colegas de mestrado, agradeço pela amizade, pelos conselhos, pelo companheirismo e pelos momentos preciosos que passamos juntos. Nunca esquecerei vocês: Jani, Marlon, Alexandra, Janine, Fabinho... obrigada por não me deixarem abandonar o barco!

Aos meus pais que sempre me encorajaram a estudar e a evoluir como pessoa. E, a minha irmã Roberta, por “segurar as pontas” na empresa durante a minha ausência. Não teria conseguido sem você irmã!

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta pesquisa, incluindo as 139 pessoas (clientes da empresa) pela disponibilidade em participar da pesquisa.

Também não posso deixar de citar certas pessoas que tiveram um papel importante para a realização deste trabalho, às quais dedico um agradecimento especial: Dani, Bruna, Sidi, Rudi, Vô Guilherme, Amelinha e Professor Adriano Lourensi que desde a graduação foi um grande incentivador para que eu cursasse o mestrado.

E, por ter idealizado isso há algum tempo, um “muito obrigada” a mim mesma, por ter sobrevivido e por ter aguentado bravamente todas as “curvas da estrada”, sem nunca desistir. Valeu Renata!

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas que já têm a forma do nosso corpo e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia. E, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Pessoa

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços em termos de qualidade percebida e a necessidade de adequações de *trade offs* nos critérios competitivos com base na opinião dos clientes. Para tanto buscou-se mensurar a qualidade percebida dos serviços pela clientela, classificando os clientes de serviços de informática em *clusters* (conglomerados) com base na qualidade percebida. Além disso, buscou-se verificar se o desempenho percebido dos serviços está relacionado com os critérios competitivos considerados. O contexto de pesquisa foi uma empresa que atua no comércio e assistência técnica de equipamentos de informática e serviço de internet com provedor próprio. A metodologia envolveu o desenvolvimento de estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem quantitativa. Participaram do estudo 139 clientes escolhidos de forma probabilística aleatória. A coleta de dados envolveu dois instrumentos de avaliação da qualidade dos serviços, sendo um baseado na escala SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) e outro na escala de atributos de atendimento, confiabilidade, customização, tempo de entrega e preço e a ocorrência de *trade offs* operacionais proposto por Teixeira e Paiva (2008). Os dados foram analisados com o auxílio do SPSS®, sendo que foram utilizados os testes de Kruskal Wallis e o de Man U, bem como a análise de *cluster*, a partir do método Ward. Os resultados mostraram que os clientes mais insatisfeitos nas duas avaliações foram aqueles que têm pouco tempo de parceria com a empresa, bem como aqueles que utilizam os planos de acesso à internet de maior velocidade. Além disso, os maiores indicadores de insatisfação foram observados entre os clientes que já tiveram outros provedores de acesso e também aqueles que utilizam o serviço por mais de 15 horas diárias. A análise dos *clusters* mostrou que o *cluster* 1 formado pela maioria dos clientes pesquisados, tem uma maior satisfação da qualidade dos serviços em todos os critérios em relação ao *cluster* 2. Já a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços no setor analisado está pautada em fatores relativos à flexibilidade, confiabilidade e tempo.

**Palavras-chave:** Critérios competitivos. *Trade offs*. Clientes. Satisfação.

## **ABSTRACT**

This study had as objective evaluates the relationship between competitive criteria and acting of services in terms of noticed quality and the need of adaptations of trade offs in the competitive criteria with base in the customers' opinion. For so much it was looked for to measure the noticed quality of the services for the clientele, classifying the customers of computer science services in clusters (conglomerate) with base in the noticed quality. Besides, it was looked for to verify the noticed acting of the services is related with the considered competitive criteria. The research context was a company that acts in the trade and technical support of computer science equipment and internet service with own provider. The methodology involved the development of case study, of descriptive nature, with quantitative approach. They participated in the study 139 chosen customers in way random probabilistic. The collection of data involved two instruments of evaluation of the quality of the services, being one based on the scale SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) and other in the scale of service attributes, reliability, customization, time of delivery and price and the occurrence of trade operational offs proposed by Teixeira and Paiva (2008). The data were analyzed with the aid of SPSS®, and Kruskal Wallis's tests were used and the one of Man U, as well as the cluster analysis, starting from the Ward method. The results showed that the most unsatisfied customers in the two evaluations those that have little time of partnership with the company were, as well as those that use the access plans to the internet of larger speed. Besides, the largest dissatisfaction indicators were observed among the customers that already had other access providers and also those that use the service for more than 15 hours daily rates. The analysis of the clusters showed that the cluster 1 formed by most of the researched customers, has a larger satisfaction of the quality of the services in all of the criteria in relation to the cluster 2. Already the relationship between criteria and competitive acting in the analyzed section is ruled in relative factors at the flexibility, reliability and time.

**Keywords:** Competitive criteria. Trade offs. Customers. Satisfaction.



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CVP's	Critérios de Valor Percebido
DP	Desvio Padrão
GAPS	Análise das lacunas ou disfunções
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Mb	Megabytes
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
RS	Rio Grande do Sul
SERVQUAL	<i>Service Quality</i>
SERVPERF	<i>Performance Only</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema ilustrativo da delimitação da pesquisa.....	20
Figura 2 - Identificação a análise de competências .....	25
Figura 3 - Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção	31
Figura 4 - Modelo para análise dos critérios de valor percebido.....	33
Figura 5 - Associação entre recursos estratégicos e critérios competitivos .....	34
Figura 6 - Avaliação da qualidade do serviço pelo cliente.....	36
Figura 7 - Modelo GAP de qualidade dos serviços proposto por Parasuraman <i>et al.</i> (1985) ..	41
Figura 8 - Esquema representativo da SERVPERF.....	42
Figura 9 - Esquematização de um <i>trade off</i> .....	45
Figura 10 - Fluxograma da sequência metodológica da pesquisa .....	54
Figura 11 - Etapas para a aplicação da análise de <i>cluster</i> .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos critérios competitivos em serviços .....	24
Quadro 2 - Sistema de operações de serviços.....	25
Quadro 3 - Categorias de recursos das operações de serviços .....	26
Quadro 4 - Critérios competitivos em serviços .....	28
Quadro 5 - O instrumento SERVQUAL de Parasuraman <i>et al.</i> , 1988 .....	39
Quadro 6 - Questionário de importância dos itens (SERVPERF).....	43
Quadro 7 - Áreas de decisão.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipo de cliente .....	58
Tabela 2 - Plano de acesso.....	58
Tabela 3 - Tempo em que é cliente da empresa .....	59
Tabela 4 - Número de horas/dia de utilização do serviço.....	59
Tabela 5 - Cliente de outro provedor anteriormente.....	59
Tabela 6 - Critérios apontados pelo grupo “tipo de cliente” .....	60
Tabela 7 - Média de satisfação no grupo “tipo de cliente” .....	60
Tabela 8 - Critérios apontados pelo grupo plano de acesso .....	61
Tabela 9 - Média de satisfação no grupo “plano de acesso” .....	62
Tabela 10 - Critérios apontados pelo grupo “há quanto tempo em que é cliente da empresa”	63
Tabela 11 - Média de satisfação no grupo “há quanto tempo é cliente da empresa” .....	63
Tabela 12 - Critérios apontados pelo grupo “número de horas que utiliza o serviço” .....	64
Tabela 13 - Média de satisfação no grupo “número de horas que utiliza o serviço” .....	65
Tabela 14 - Critérios apontados pelo grupo “já foi cliente de outro provedor anteriormente”	66
Tabela 15 - Média de satisfação no grupo “já foi cliente de outro provedor anteriormente” ..	66
Tabela 16 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo “tipo de cliente” .....	67
Tabela 17 - Média de satisfação no grupo “tipo de cliente” - avaliação SERVPERF .....	67
Tabela 18 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - plano de acesso) .....	68
Tabela 19 - Média de satisfação no grupo “plano de acesso” - avaliação SERVPERF .....	69
Tabela 20 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - tempo em que é cliente da empresa) .....	69
Tabela 21 - Média de satisfação no grupo “tempo em que é cliente da empresa” - avaliação SERVPERF .....	70
Tabela 22 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - horas de utilização diária do serviço).....	71
Tabela 23 - Média de satisfação no grupo “horas de utilização do serviço” - avaliação SERVPERF .....	71
Tabela 24 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - foi cliente de outro provedor) .....	72

Tabela 25 - Média de satisfação no grupo “foi cliente de outro provedor” - avaliação SERVPERF .....	73
Tabela 26 - Análise descritiva dos <i>clusters</i> - Tipo de cliente .....	73
Tabela 27 - Análise descritiva dos <i>clusters</i> - Plano de acesso.....	74
Tabela 28 - Análise descritiva dos <i>clusters</i> - Há quanto tempo é cliente da empresa.....	74
Tabela 29 - Análise descritiva dos <i>clusters</i> - Quantas horas por dia utiliza o serviço .....	74
Tabela 30 - Análise descritiva dos <i>clusters</i> - Foi cliente de outro provedor .....	75
Tabela 31 – Análise de diferenças entre os <i>clusters</i> .....	75
Tabela 32 - Médias das dimensões de desempenho de operações dos <i>clusters</i> .....	75
Tabela 33 - Ranqueamento médios das variáveis SERVPERF entre os <i>clusters</i> .....	76
Tabela 34 - Médias dos <i>clusters</i> em cada variável que apresentou diferença na satisfação de serviço.....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 DELIMITAÇÕES .....	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS .....	22
2.2 CRITÉRIOS COMPETITIVOS EM SERVIÇOS .....	26
2.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES E QUALIDADE DE SERVIÇOS .....	34
2.4 ANÁLISE DE <i>TRADE OFFS</i> EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS .....	44
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	50
3.1 DELINEAMENTO .....	50
3.2 POPULAÇÃO/AMOSTRA .....	51
3.3 COLETA DE DADOS.....	53
3.4 DESCRIÇÃO DA SEQUÊNCIA METODOLÓGICA .....	54
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	54
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES .....	58
4.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PRESTADOS: <i>TRADE OFFS</i> E <i>SERVPERF</i> .....	60
4.3 <i>CLUSTERS</i> .....	73
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	79
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO .....	81
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO.....	82
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	82
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
<b>APÊNDICES</b> .....	88

# 1 INTRODUÇÃO

Tem se tornado cada vez mais importante que as organizações definam seus critérios competitivos de atuação, buscando efetivar estratégias e desempenhar sua atividade com maior competitividade junto aos clientes.

A análise e o relacionamento entre as estratégias de operação e os critérios competitivos tornam-se fundamentais no processo de gestão. A definição das finalidades e metas de desempenho das operações, bem como o estabelecimento de prioridades entre os diferentes objetivos, são fatores que geram preocupação e precisam ser considerados no momento em que se formula a estratégia de produção (SLACK, 2002). Essa preocupação gera uma série de dúvidas às empresas sobre quais critérios devem priorizar, e como eles devem fazer parte do processo de tomada de decisão.

A relação entre objetivos, critérios competitivos e formulação estratégica tem sido foco importante de estudo, sendo que desde o primeiro trabalho proposto por Skinner (1969), discutem-se formas de detalhar a estratégia competitiva das organizações a partir dos objetivos de desempenho e das operações que deve ser priorizadas.

Seguindo a linha de Skinner (1969), que foi o primeiro a definir a relação entre estratégia e critérios competitivos, Wheelwright (1984) relaciona a estratégia de operações como um padrão de decisões ao longo do tempo que permite atingir uma desejada vantagem competitiva. Desse modo, o desempenho das operações estabelece o suporte estratégico e competitivo aos negócios, sendo, portanto, fundamental, atuar a partir das prioridades competitivas.

Os principais critérios competitivos no contexto da estratégia de operações são custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega (SLACK, 2002; PAIVA *et al.*, 2009). Esses critérios são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Para identificar esses critérios é necessário analisar as competências internas da empresa, o tipo de mercado onde atua, a concorrência desse mercado, o seu produto e demais recursos, bem como as oportunidades de mercado com o objetivo de tornar-se competitiva. Além da definição dos critérios competitivos, torna-se relevante analisar a questão dos *trade offs*, ou seja, as incompatibilidades entre dois ou mais critérios e as situações em que a melhoria de um critério poderá impactar negativamente no outro (PAIVA *et al.*, 2009).

Diante disso, torna-se relevante, na área da estratégia de operações, analisar a relação entre os critérios competitivos e os *trade offs* (TEIXEIRA; PAIVA, 2008; SILVA *et al.*, 2011; SANTOS *et al.*, 2012). Isso porque o *trade off* refere-se ao fato de que é impossível alcançar altos níveis de eficiência em operações ou serviços que são teoricamente incompatíveis em si. Assim, é fundamental identificar os *trade offs* e correlacioná-los com os objetivos e estratégias organizacionais (SKINNER, 2014).

Nesse sentido, este estudo pretende contribuir com os aspectos teóricos, na medida em que explora a literatura sobre os critérios competitivos, a importância da análise dos *trade offs* e da estratégia de operações. Além disso, ao relacionar à realidade prática, amplia-se a discussão no contexto da prestação de serviços e da mensuração da qualidade, buscando fornecer informações úteis que identificam quais critérios devem ser mais considerados em detrimento de outros.

Assim, o presente estudo preocupa-se em avaliar a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços em termos de qualidade percebida e a necessidade de adequações de *trade offs* nos critérios competitivos com base na opinião dos clientes. Ademais, busca-se compreender como esses critérios podem servir para a formulação das estratégias organizacionais, com vistas à melhoria do processo de satisfação da clientela e excelência na prestação de serviços.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na área de operações de serviços a análise das preferências dos clientes torna-se fundamental, uma vez que podem ter repercussões para as escolhas estratégicas dos critérios competitivos e para os *trade offs*. Nesse sentido, as decisões dos clientes terão impacto na estratégia que será adotada pela empresa (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

Contudo, nem sempre essa análise é realizada pelas organizações, uma vez que há duas correntes de discussão acerca do tema. A primeira admite a existência de *trade offs*. Conseqüentemente, o conjunto de regras de decisão para as operações deveria priorizar os critérios competitivos mais importantes para o mercado pretendido e escolhas mutuamente excludentes ocorreriam nas situações de *trade off*. A segunda corrente não admite a existência de *trade offs* e sugere que as decisões de operações devam ser orientadas para a adoção das melhores práticas disponíveis, sem escolhas mutuamente excludentes. Como consequência do efeito cumulativo dessas melhores práticas, desempenhos excelentes seriam obtidos em todos os critérios competitivos. (CORRÊA; CORRÊA, 2011).



Estudos que envolvem a existência e razões desses possíveis *trade offs* têm sido recorrentes na literatura; porém pouca atenção tem sido colocada na influência dos clientes para essa questão (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

A maioria das empresas não leva em conta os *trade offs* entre os critérios competitivos, para definir seus programas de melhoramento. Na sua maioria, não são correlacionados à forma de competir da empresa, ou seja, não consideram os *trade offs* eventualmente envolvidos entre os critérios de competição na sua definição (CORRÊA; CORRÊA, 2011).

Nesse sentido, cabe considerar que as prioridades competitivas são objetivos que a empresa deve buscar mais fortemente com o intuito de aumentar a sua competitividade e, por conseguinte, a sua participação no mercado e a sua lucratividade. As principais prioridades competitivas existentes na literatura são: custo, qualidade, desempenho na entrega, flexibilidade, inovatividade e serviços. Cada uma dessas prioridades tem os seus respectivos desdobramentos, pois as suas definições são genéricas e abrangentes (BARROS; NETO, 2003).

Com base nessas proposições, este projeto apresenta a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços no setor de informática e telecomunicações?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços em termos de qualidade percebida e a necessidade de adequações de *trade offs* nos critérios competitivos com base na opinião dos clientes no setor de informática e telecomunicações.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa são:

- Mensurar a qualidade percebida dos serviços na opinião dos clientes;
- Classificar os clientes de serviços de informática em *clusters* (conglomerados) com base na qualidade percebida dos serviços;

- Verificar se o desempenho percebido dos serviços está relacionado com os critérios competitivos considerados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Empresas do ramo de informática-telecomunicações, tem se destacado no cenário econômico, tendo em vista a demanda do mercado e a permanente evolução do setor de tecnologia e comunicação. Neste cenário, pode-se dar ênfase às empresas que comercializam equipamentos (computadores e periféricos), desenvolvem softwares, realizam consertos operacionais e de hardware, bem como fornecem serviços de provimento na área, incluindo internet.

O crescimento da aquisição e uso de computadores, bem como das ligações de computadores em rede e o avanço contínuo da internet global tem gerado um grande impacto econômico (COMER, 2007).

No Brasil, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), houve um aumento significativo no acesso aos microcomputadores e à internet. No ano de 2005, 22,3 milhões de pessoas com 10 anos ou mais de idade residiam em domicílios que possuíam microcomputador com acesso à internet (14,6% dos domicílios) e 130,0 milhões (85,4% do total) residiam em domicílios sem microcomputador com acesso à Internet. Em 2011, o total de domicílios que tinham acesso à Internet passou para 65,7 milhões (39,4% do total). Os resultados da pesquisa mostram que, em 2011, 77,7 milhões de pessoas de 10 anos ou mais de idade acessavam a internet. Este contingente equivalia a 46,5% do total da população de 10 anos ou mais de idade. Em 2009, o número de internautas foi estimado em 67,7 milhões, representando 41,6% da população-alvo. Nos anos de 2008 e 2005, estes totais foram estimados em 55,7 milhões (ou 34,7% da população-alvo) e 31,9 milhões (ou 20,9% da população-alvo), respectivamente. De 2005 para 2011, a população de 10 anos ou mais de idade (população em idade ativa) cresceu 9,7%, enquanto o contingente de pessoas que utilizaram a Internet aumentou 143,8%, ou seja, em seis anos o número de internautas no País cresceu 45,8 milhões (IBGE, 2011).

Esse aumento crescente no acesso à tecnologia tem trazido benefícios às empresas que atuam na área. No entanto, esta realidade também acirra a concorrência e a competitividade entre as diferentes empresas do setor, bem como a exigência dos usuários e clientes com relação à qualidade e eficiência dos produtos e serviços.

Nesse sentido, este trabalho tem como foco de estudo a análise dos critérios competitivos e os *trade offs*, a partir da percepção dos clientes de uma empresa do ramo de informática-telecomunicações do município de Sananduva/RS. Além de comercializar produtos, a empresa presta serviços de assistência técnica de equipamentos e de acesso à internet, por meio de provedor próprio.

Assim, justifica-se a realização do estudo, pelo fato de que a empresa não tem conhecimento das relações que os critérios competitivos podem gerar na qualidade do serviço, e de que forma os *trade offs*, ou seja, as incompatibilidades entre ações e estratégias, podem afetar a percepção dos clientes.

Importante ressaltar que estudos envolvendo a área de estratégias de operações e a satisfação dos clientes tem sido relevantes no sentido de ampliar a discussão acerca das especificidades das organizações e suas incompatibilidades (*trade offs*) frente os processos (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

Especialmente as correlações entre os critérios competitivos e variáveis do processo operacional, entre as quais a customização, tempo de entrega, preço, atendimento, entre outras, e possíveis *trade offs* tem evidenciado a necessidade de avaliar a perspectiva do cliente a respeito dos entraves operacionais e as influências desses problemas frente o alcance das expectativas da clientela.

Sem dúvida, a satisfação do cliente é uma dimensão cada vez mais importante a ser considerada, tendo em vista a competitividade dos mercados nos quais as empresas estão dispostas. Satisfação diz respeito ao “nível de sentimento de uma pessoa, resultante do desempenho de um produto em relação às suas expectativas” (KOTLER, 2000, p. 58). Entretanto, nem sempre é fácil atender a todas as expectativas dos clientes. Por isso, a importância de se analisar os atributos que eles julgam necessários, com a finalidade de desenvolver na organização ações que venham ao encontro das necessidades dos consumidores, direcionando as estratégias organizacionais. “Evidentemente, a empresa focada no cliente está em uma posição melhor para identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias que rendam lucros a longo prazo” (KOTLER, 2000, p. 272).

Contudo, é difícil que uma organização consiga desempenhar de forma eficaz vários critérios competitivos, ao mesmo tempo, que eles influenciam-se mutuamente e trazem consequências na forma como os clientes percebem à empresa, mas também na maneira como ela faz suas escolhas estratégicas. Dessa forma, surge a importância de escolher em quais critérios competir, relacionando os *trade offs* da área de operações (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

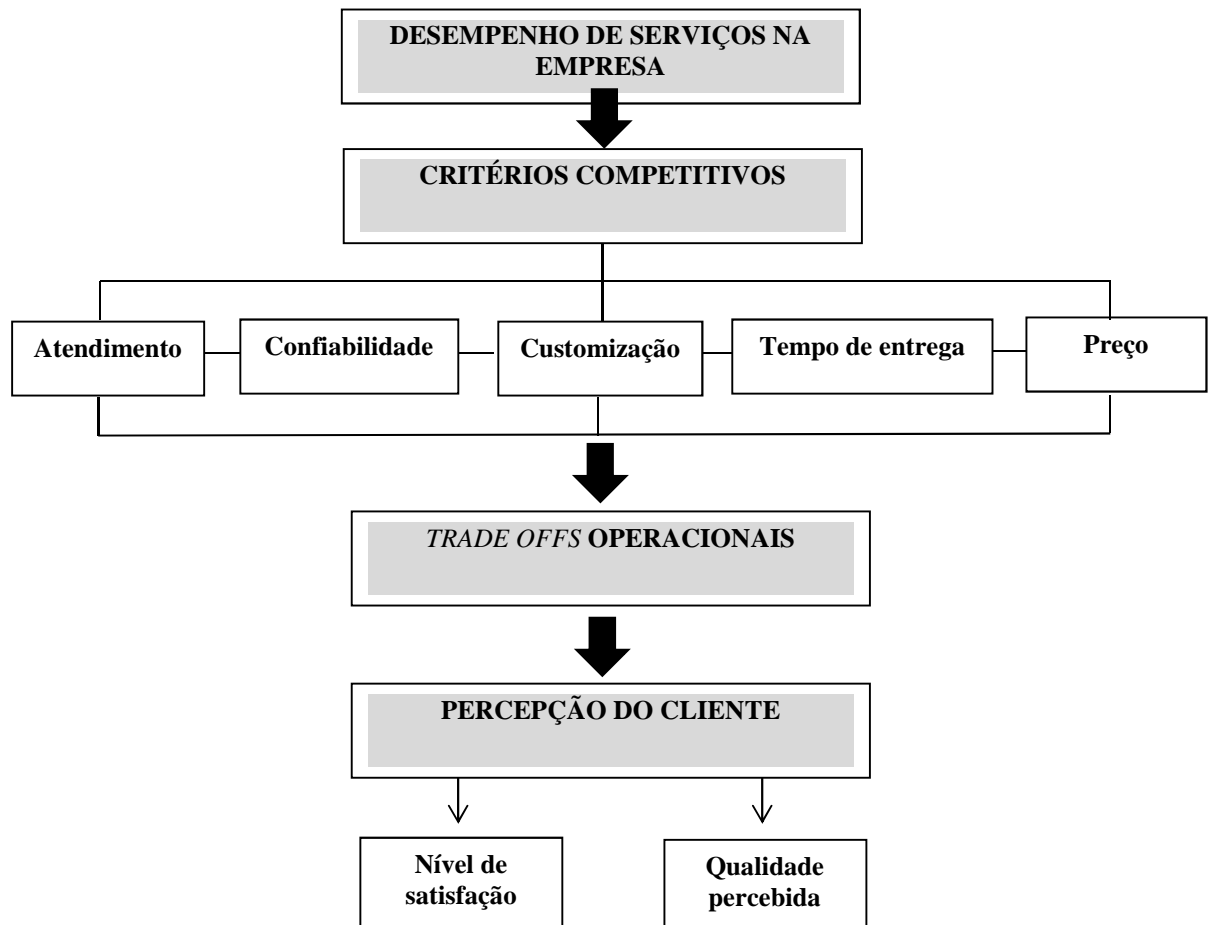
A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente passa pelas expectativas do cliente antes da compra do serviço e pela sua percepção sobre o serviço prestado. Segundo GIANESI e CORREA (1994), essa avaliação envolve certos critérios de avaliação do serviço pelo cliente tais como a consistência, a competência, a velocidade de atendimento, a atmosfera de atendimento, a flexibilidade, o acesso, a credibilidade e o custo. É a partir desses critérios, que as estratégias de operações de serviços devem ser desenvolvidas, sendo elas um padrão coerente de decisões acerca dos recursos organizacionais de forma a alcançar um desempenho que permita a organização, competir eficazmente no mercado no qual atua (GIANESI; CORRÊA, 1994). Nesse sentido, justifica-se a realização deste estudo pela relevância da identificação dos *trade offs* a partir da análise dos critérios competitivos, tendo como base o ponto de vista do cliente. Além disso, torna-se importante analisar a relação entre critérios competitivos e desempenho percebido pelos clientes na área de serviços, visando maximizar os aspectos mais considerados pela clientela, o que traz à empresa maiores possibilidades de fidelização dos clientes e perspectivas de desenvolvimento futuro.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES

Este estudo delimita-se a avaliar a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços em termos de qualidade percebida e a necessidade de adequações de *trade offs* nos critérios competitivos com base na opinião dos clientes de uma empresa prestadora de serviços na área da informática e provedor de internet (Figura 1).

A fim de delimitar o foco de pesquisa, este trabalho se restringirá à observação da percepção dos clientes quanto à qualidade da prestação de serviço com base na escala SERVPERF.

Figura 1 - Esquema ilustrativo da delimitação da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo destaque para a introdução, com a delimitação do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo apresenta a revisão teórica dos principais assuntos que fazem parte da temática em estudo, entre eles: operação de serviços, critérios competitivos, satisfação de clientes e qualidade de serviços e *trade offs*.

No terceiro capítulo evidenciam-se os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a realização do estudo.

No quarto capítulo faz-se a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa, considerando a caracterização dos clientes pesquisados, a avaliação do desempenho dos serviços e a análise dos *clusters*.

O quinto capítulo traz as considerações finais do estudo, suas contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações e sugestões de estudos futuros. E, finalizando as referências bibliográficas utilizadas no trabalho e os apêndices construídos ao longo do processo de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se as principais variáveis teóricas deste estudo, com a finalidade de embasar teoricamente a pesquisa. São destacadas as características de operações de serviços, os critérios competitivos de serviços, a satisfação de clientes e qualidade de serviços, e a análise de *trade offs* em operações de serviços.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

As operações de serviços envolvem estratégias fundamentais para que as prioridades competitivas sejam alcançadas, estando relacionado ao conceito dos *trade offs*.

Inicialmente cabe conceituar serviços, sendo que de acordo com Lovelock e Wright (2006, p. 5), eles podem ser definidos como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. Tais autores ainda destacam que os “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos”.

Há também algumas características que diferenciam serviços das outras atividades econômicas, como: fluxo, variedade, e uso intensivo de recursos humanos. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30), “um serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produto”.

Conforme Lovelock e Wright (2006), os serviços estão ligados ao cotidiano das pessoas, seja ao falar pelo telefone, ao acender uma lâmpada, ao assistir à televisão, ao subir em um ônibus, entre outras atividades rotineiras. O consumidor é o foco das atenções de qualquer organização orientada ao mercado. No setor de serviços, considerando a intangibilidade e heterogeneidade dos mesmos, o foco no cliente possibilita a empresa pensar e organizar processos e fluxos de serviços a partir das percepções do cliente, a qual, se traduz, consequentemente em melhorias de qualidade, performance e resultados para a empresa.

Quando se fala em serviços, cumpre destacar quatro de suas principais características e que precisam ser consideradas no processo de formação de estratégias de operações, quais são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e precibilidade.

Com relação à intangibilidade destaca-se que os serviços, ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. As pessoas que adquirem um serviço não podem ver o resultado ou o efeito exato antes da compra. A distinção fundamental entre bens e serviços está no fato de que os clientes normalmente derivam valor de serviços sem obter a propriedade de quaisquer elementos tangíveis. Os compradores buscam por sinais ou evidências da qualidade do serviço, a fim de reduzir suas incertezas no momento da compra, para isso baseiam-se nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, nos materiais de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. O prestador de serviços precisa administrar as evidências para deixar “tangível o intangível”. O desafio na prestação de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas. (KOTLER, 2006; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Sobre a inseparabilidade, destaca-se que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, diferente dos bens materiais que são fabricados, estocados, distribuídos e só então consumidos. Assim, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele, e sua interação com o cliente é uma característica especial dos serviços, o prestador torna-se um indício tangível no qual se baseia pelo menos parte da avaliação do serviço pelo cliente. (KOTLER, 2006; HOFFMAN; BATESON, 2003).

A variabilidade dos serviços está relacionada à dificuldade de padronização dos serviços. Os serviços são altamente variáveis uma vez que dependem de por quem, onde e quando são fornecidos. Conhecendo essa variabilidade os compradores de serviços buscam informações com outros compradores antes de decidir por um prestador. A variabilidade dificulta que organizações de serviços melhorem a produtividade, controlem a qualidade e ofereçam um produto consistente. Neste caso as empresas prestadoras de serviços podem tomar algumas providências como: investir em bons processos de contratação e treinamento; padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente. (KOTLER, 2006; LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

A perecibilidade refere-se ao fato de que serviços não podem ser estocados, ao contrário dos bens, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir, desta forma empresas prestadoras de serviço em que a demanda é estável não terão problemas com a perecibilidade, já empresas em que a demanda oscila, precisarão trabalhar estratégias a fim de equilibrar a demanda e a oferta e esta é a tarefa dos profissionais de marketing de serviço: descobrir maneiras de uniformizar níveis de demanda que corresponda à capacidade. (KOTLER, 2006; LOVELOCK; WRIGHT, 2006; HOFFMAN; BATESON, 2003).



Gomes Filho e Brunstein (1995) citam, além da perecibilidade e da intangibilidade, outras duas características dos serviços - a heterogeneidade e a simultaneidade (Quadro 1).

Quadro 1 - Características dos critérios competitivos em serviços

Característica	Descrição
Intangibilidade	Serviços são muito menos tangíveis que mercadorias. Um comprador de um produto mercadoria tem a oportunidade de ver, tocar, ouvir ou degustar antes de decidir pela sua compra. O prestador de serviços deve enfatizar os benefícios do sistema como um todo, ao invés do serviço como um produto isolado.
Perecibilidade	Serviços são perecíveis, não podem ser inventariados. Neste tipo de operação a falta de estoques retira uma importante ferramenta de controle do processo, que se caracteriza pelo estoque "pulmão", para amortecimento das flutuações de demanda. Na indústria convencional o estoque de produtos acabados absorve flutuações da demanda, permitindo assim isolamento entre o ambiente externo e as diversas etapas de produção.
Heterogeneidade	Segundo Henry Ford, "minha empresa podia produzir qualquer carro de qualquer cor desde que do modelo T e da cor preta". Encontramos na prestação de serviços o oposto da afirmação do Sr. Henry Ford. A presença do cliente, associada à intangibilidade do serviço, implica uma grande variabilidade no produto serviço, já que para cada cliente temos ou um produto diferente ou um atendimento que se ajusta a cada necessidade do cliente.
Simultaneidade	A simultaneidade da produção e do consumo soma-se às restrições mencionadas pelas características acima. Controle de Qualidade do Produto final deixa de ser uma função estática no tempo, para ter uma atuação em todo o processo de produção. A simultaneidade torna a falha ou erro um alvo para a perda de negócios e conseqüentemente da rentabilidade da empresa. Devemos ter, mais do que na manufatura, especial atenção com a qualidade na prestação de serviço, já que o erro ou a falha são na maioria dos casos irrecuperáveis.

Fonte: Gomes Filho e Brunstein (1995, p. 99)

Diante das características como intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade que diferenciam os serviços em relação aos bens, destaca-se que o planejamento e gestão de processos de serviço são fundamentais, considerando a estreita relação da produtividade não apenas com a eficiência, mas também com a eficácia (TORRES JÚNIOR; MIYAKE, 2011).

O processo de prestação de serviços é dividido em atividades de *front office* e atividades de *backroom* (Quadro 2). As atividades de *front office* são aqueles nas quais ocorrem o contato do cliente com a prestadora de serviço e as de *backroom*, aquelas que acontecem isoladas dos clientes, mas que são indispensáveis para que as atividades de *front office* de fato aconteçam (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Quadro 2 - Sistema de operações de serviços

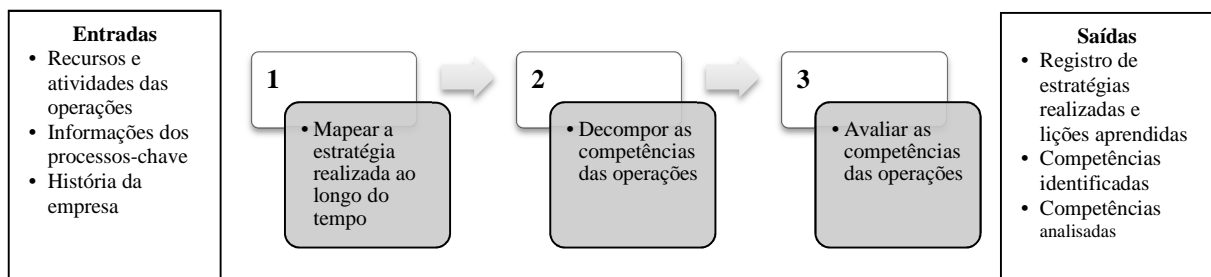
<i>Front office (linha de frente)</i>	<i>Backroom (retaguarda)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto contato com o cliente</li> <li>- Incerteza</li> <li>- Variabilidade</li> <li>- Dificuldade de controle</li> </ul> Ex. salão do restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo contato com o cliente</li> <li>- Previsibilidade</li> <li>- Padronização</li> <li>- Melhor controle</li> </ul> Ex. cozinha do restaurante

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994)

A partir das peculiaridades dos serviços destaca-se que a formulação de estratégias de operações de serviços está relacionada tanto ao conteúdo quanto ao processo pelo qual os serviços são desenvolvidos. O conteúdo envolve os elementos que integram as prioridades competitivas e áreas decisórias, e o processo ao modo como todos esses elementos são formados e constituem a estratégia de operações (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Santos *et al.* (2011) propõe em modelo de referência para a identificação e a análise de competências e recursos estratégicos das operações. A versão final do modelo foi composta por três etapas básicas, tal como se observa na Figura 2.

Figura 2 - Identificação a análise de competências



Fonte: Santos *et al.* (2011, p. 795)

A primeira etapa do modelo proposto adota a premissa de que as competências são histórico-dependentes e, por isso, se propõe a descrever a trajetória estratégica da organização. A segunda etapa segue com a decomposição dessas competências a fim de identificar a combinação de recursos e processos que as formam. A decomposição de recursos passa por sua categorização (Quadro 3). A terceira etapa do modelo proposto utiliza os critérios de avaliação como valor, sustentabilidade e versatilidade. O valor significa que a competência contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência. A sustentabilidade significa que o valor da competência pode ser mantido ao longo do tempo, sendo pouco depreciável. E, a versatilidade significa que a competência pode ser transferida para outros serviços e mercados, ou mesmo, para outros negócios da organização (SANTOS *et al.*, 2011).

Quadro 3 - Categorias de recursos das operações de serviços

Categorias de recursos		Descrição
Tangíveis	Instalações	Estrutura física das operações de serviços. Inclui diversos elementos, tais como máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização, etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar as operações de serviços. Incluem funcionários de linha de frente e de retaguarda e gerentes em todos os níveis.
	Clientes	Clientes externos que são os destinatários do serviço. Em serviços, o cliente pode ser considerado como um recurso, pois é parte integrante do sistema de operações.
	Materiais	Bens facilitadores consumidos no processo ou oferecidos como parte do pacote. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou de fornecedores externos.
Intangíveis	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (ex.: banco de dados de clientes, informações confidenciais do mercado, etc.).
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não, e que dependem de conhecimento, habilidades e informações para funcionar (ex.: <i>software</i> , certificações ISO, etc.).
	Experiência	Conhecimento tácito não documentado na forma de sistemas que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> ) e reputação da empresa no mercado. Inclui parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais, etc.

Fonte: Santos *et al.* (2011, p. 797)

Nessa perspectiva evidencia-se a necessidade de priorizar os critérios competitivos em que a empresa deseja incrementar a vantagem ou recuperar a defasagem sobre os concorrentes, considerando os recursos estratégicos que ela tem ou que possa ter acesso (SILVA *et al.*, 2011). Essa é uma importante ação para que se possa identificar as prioridades e quais os recursos e competências existentes para alcançá-las.

Insta salientar que a operação de serviços tem no conteúdo um dos seus principais fatores, responsáveis pela definição dos objetivos de desempenho das operações, os quais traduzem a estratégia competitiva da organização. Nesse processo os objetivos de desempenho tem relação ao conceito de *trade offs*, pois são responsáveis pelo delineamento das ações e operações que devem ser desempenhadas, podendo gerar conflitos de prioridade e de foco em questões importantes da prestação de serviço como o custo, o tempo e a qualidade.

## 2.2 CRITÉRIOS COMPETITIVOS EM SERVIÇOS

A análise dos critérios competitivos está aliada à estratégia de operações, revelando-se como prioridades que a organização deve considerar para competir no mercado. Isso mostra a

necessidade das empresas avaliarem sua realidade, a partir da sua estrutura, recursos e capacidade, delineando os suportes necessários à competitividade.

O contexto da estratégia de operações tem sido aprimorado sistematicamente nos últimos anos, sendo que o processo de escolha dos critérios competitivos para cada unidade de negócio torna-se a decisão inicial para a elaboração dessas estratégias (DIAS *et al.*, 2008).

Uma definição importante é apresentada por Paiva *et al.* (2009, p. 68):

Critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado em que deseja atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de priorizar e combinar alguns critérios competitivos, aproveitando, dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva.

Numa mesma perspectiva, Barros Neto *et al.* (2003) esclarece que as prioridades competitivas são o conjunto de critérios que a empresa tem de valorizar para competir em seu mercado de atuação. Desse modo, as suas competências internas, o tipo de mercado, a concorrência, o produto ou serviço ofertado, seus recursos, capacidades e oportunidades devem ser orientados para que contribuam no desenvolvimento da estratégia competitiva. Assim, dependendo dos recursos humanos, físicos e tecnológicos e da observação das necessidades dos clientes e desempenho dos concorrentes da empresa, deve-se definir os critérios competitivos mais adequados e estruturar a função produção, da melhor maneira possível, para que ela seja capaz de dar suporte a esta escolha.

A relação entre recursos estratégicos e critérios competitivos parte da análise do conceito de recursos, de competências de operações e de competências da empresa. Segundo Paiva *et al.* (2009), o conceito de recursos pode ser entendido com ativos, informações, e conhecimento controlados pela empresa que a tornam capaz de conceber e implementar estratégias que melhorem sua competitividade. As competências de operações constituem o resultado de uma seleção, integração, balanceamento, alocação e utilização de recursos de forma adequada para que as atividades sejam realizadas com eficiência e eficácia. As competências da empresa são aquelas perceptíveis aos clientes e construídas a partir da combinação das competências de operações geradas a partir do uso criativo e inovador de seus diferentes recursos.

A escolha dos critérios competitivos exige a avaliação das necessidades dos clientes; os *trade offs* existente entre os critérios competitivos; o desempenho da empresa nesses critérios em relação à concorrência; e os recursos estratégicos que a empresa possui ou possa

Acessar (DIAS *et al.*, 2008).

Os principais critérios que criam condições para a avaliação dos aspectos envolvidos durante a prestação de serviços são destacados no Quadro 4, sendo que devido às características da prestação de um serviço a definição dos critérios de qualidade torna-se bastante complexa, dado o grande número de variáveis envolvidas e controladas pelo consumidor durante o processo. Estas variáveis abrangem desde a velocidade de atendimento e conhecimento da operação do fornecedor até sua postura, apresentação visual e capacidade de comunicação (GOMES FILHO; BRUNSTEIN, 1995).

Quadro 4 - Critérios competitivos em serviços

<b>Critérios</b>	<b>Decisão</b>
1. Consistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conformidade com o pré-estabelecido</li> <li>• falta de variabilidade nas saídas dos processos;</li> <li>• confiabilidade em relação a cada uma das operações;</li> <li>• "fazer certo da primeira vez".</li> </ul>
2. Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conjunto de conhecimentos e habilidades para se prestar o serviço;</li> <li>• relativo às necessidades técnicas do consumidor.</li> </ul>
3. Velocidade de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo necessário para prestar o serviço;</li> <li>• refere-se ao tempo de espera (real ou percebido) em cada uma das etapas da prestação de serviços.</li> </ul>
4. Empatia/ Atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prover atenção individualizada;</li> <li>• cortesia ao atender o cliente;</li> <li>• comunicação na linguagem do cliente;</li> <li>• atmosfera/ambiente gerada pela empresa.</li> </ul>
5. Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de variar e adaptar as operações de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.</li> </ul>
6. Credibilidade/ Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução da percepção de risco, principalmente na avaliação pré-compra, mas também durante o processo;</li> <li>• habilidade em gerar sensações de credibilidade e de segurança</li> </ul>
7. Acesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• localização conveniente;</li> <li>• facilidade de aproximação e de contato;</li> <li>• disponibilidade dos serviços;</li> <li>• horas de funcionamento (24 horas; Domingos).</li> </ul>
8. Aspectos tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, etc.).</li> </ul>
9. Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o preço deve estar numa faixa competitiva, tomando-se o cuidado de lembrar que o preço do serviço muitas vezes é usado pelo cliente como uma pista de avaliação do pré-compra.</li> </ul>

Fonte: Giansi e Corrêa (apud GOMES FILHO; BRUNSTEIN, 1995, p. 101)

Na literatura é possível observar que os critérios competitivos são variáveis fundamentais no processo da estratégia de operações e compreendem: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega (SLACK *et al.*, 2002; PAIVA *et al.*, 2009).

Cada um desses critérios tem suas peculiaridades, sendo que o custo envolve uma série de elementos que geram fonte competitiva, pois está diretamente ligado ao preço dos produtos

e serviços. Já o critério da qualidade está relacionado à promoção do produto, onde o mesmo apresenta características ou desempenho que não estão disponíveis nos outros produtos do mercado. O critério da confiabilidade se relaciona com a confiança de que os produtos funcionarão conforme as especificações, com as entregas no tempo prometido e com o reparo rápido de um problema pelo fornecedor. E, o critério flexibilidade pode considerar dois aspectos: flexibilidade de produto, isto é, produção não padronizada, e de volume, considerando a capacidade de produção (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

A melhoria de desempenho em custos pode ser obtida por meio da melhoria de processos; melhoria na qualificação do quadro funcional, integração com fornecedores e distribuidores, avanços tecnológicos em gestão e em equipamentos (PAIVA *et al.*, 2009).

Mesmo com as mudanças recentes do cenário competitivo e com o surgimento de novos modelos de organização da produção, que fizeram com que as prioridades relacionadas à Qualidade, à Entrega e à Flexibilidade ganhassem importância, a dimensão Custo jamais perdeu seu papel estratégico. A razão é simples: mantidos os níveis das demais dimensões competitivas, a redução de custos ou propicia ganhos adicionais, ou permite reduções nos preços (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Já o critério qualidade exige o conhecimento e a atuação em nove dimensões: desempenho (performance), características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida (PAIVA *et al.*, 2009).

As discussões sobre a qualidade como uma prioridade competitiva estão associadas principalmente ao grau de satisfação dos clientes quando da aquisição e uso dos produtos ou serviços. Assim sendo, um produto ou serviço terá melhor qualidade quanto melhor atender aos desejos do consumidor (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Com relação à flexibilidade, cabe discutir que esta, no âmbito dos critérios competitivos, é considerada a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas, envolvendo duas dimensões básicas: a faixa ou amplitude, relacionado ao grau de variedade de produto, de volume, de funções diferentes assumidas a que um determinado sistema atende; e o tempo de resposta, relacionado ao tempo que um sistema requer para se adaptar a uma nova situação (PAIVA *et al.*, 2009).

A flexibilidade é essencialmente uma medida de desempenho de um processo de mudança, derivando da eficiência do sistema produtivo não em produzir produtos, mas em mudar tanto a quantidade como os tipos desses produtos. Várias dimensões de flexibilidade têm sido definidos, quase sempre convergindo para dois principais: flexibilidade no *mix* de produtos e flexibilidade no volume de produção (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

A flexibilidade é base para uma empresa operar com uma produção customizada, que pode vir a ser um diferencial produtivo onde a conceituação de customização em massa sustenta a estratégia de diferenciação do produto e o critério competitivo flexibilidade (MASSUR *et al.*, 2007).

A customização tem um valor muito grande no âmbito das operações de serviços, uma vez que é um atributo considerado importante aos clientes, superando até os critérios de preço e rapidez da entrega (TEIXEIRA; PAIVA, 2005).

O desempenho de entrega é um critério competitivo que agrega a capacidade da empresa de manufaturar e vender produtos que funcionem conforme o especificado, entregando dentro dos prazos estipulados e corrigir qualquer defeito imediatamente após a ocorrência. Esse critério envolve também a questão da velocidade de entrega, e gera confiabilidade (PAIVA *et al.*, 2009).

No contexto dos critérios competitivos o desempenho de entrega envolve a valorização do prazo de entrega, no qual o tempo de entrega é o que interessa e, por conseguinte, a rapidez e velocidade em que o produto ou serviço é entregue, o que gera uma garantia ao cliente e, conseqüentemente, ampliando a confiabilidade de entrega (BARROS NETO *et al.*, 2003).

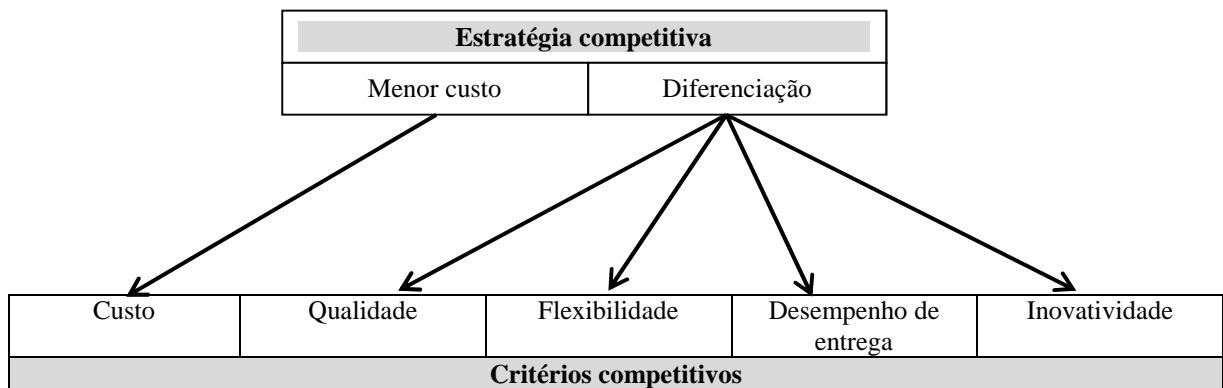
Desse modo, tanto a confiança do cliente em relação ao prazo de entrega, como a velocidade de entrega do produto passam a ser poderosas armas competitivas, na medida em que se têm cada vez mais produtos customizados (produtos com características específicas, determinadas em função das exigências dos clientes) (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Um estudo desenvolvido por Teixeira e Paiva (2005), com o objetivo de analisar as relações entre customização, tempo de entrega e preço para clientes empresariais de serviços de acesso à Internet, evidenciou que a área de operações não precisaria incorrer no *trade off* customização x tempo de entrega, enquanto que customização x preço mostraram ter maior relevância considerando a ótica dos clientes. A pesquisa foi desenvolvida com clientes empresariais que utilizam os serviços de acesso à Internet de uma operadora de telecomunicações do sul do Brasil. Os resultados mostraram que atributo customização é o que apresenta a maior importância para os clientes. A importância recebida por este atributo foi quase o dobro da importância de cada um dos outros atributos (tempo de entrega e preço).

Ressalta-se que os critérios competitivos no âmbito da estratégia de produção, são fatores fundamentais que devem ser observados, pois possibilitam um melhor posicionamento da empresa, dos seus produtos e serviços, frente aos clientes e ao mercado (PAIVA *et al.*, 2009). Salienta-se que a relação entre critérios competitivos e formação da estratégia depende

muito da estrutura da organização, sua atividade e o mercado em que atua. Contudo, destaca-se que os cinco critérios competitivos estão diretamente alinhados e integrados com as estratégias competitivas genéricas de Porter (Figura 3).

Figura 3 - Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção



Fonte: Paiva *et al.* (2009, p. 69)

Importante destacar que a inovatividade pode também ser considerada um critério competitivo específico ou um critério básico para os demais, uma vez que a capacidade de inovar é um importante critério de competitividade das empresas. Dessa forma, a inovação implica nos demais critérios, ao mesmo tempo em que implica a noção de mudança, conhecimento e vantagem competitiva diferenciada (PAIVA *et al.*, 2009).

Na literatura, tem-se considerada a inovação um forte critério competitivo, mas que está vinculado a empresas de alta tecnologia. Contudo, vem se modificando esta ideia, considerando que a busca constante de inovações em virtude do perfil empreendedor das organizações e de seus gestores pode ampliar essa noção, fazendo com que as empresas sejam reconhecida e valorizadas no mercado como sendo inovadoras, o que amplia seu potencial competitivo (BARROS NETO *et al.*, 2003).

Dias *et al.* (2008) destacam que a priorização dos critérios competitivos pode ser desenvolvida a partir de algumas etapas-chaves como: construção do *framework* o que consiste na determinação dos critérios competitivos e na avaliação da importância e do desempenho para cada critério; identificação dos recursos estratégicos que a empresa possui; construção de uma matriz que relaciona os recursos estratégicos com os critérios competitivos com vistas a identificar se há recursos estratégicos e quais podem ser selecionados para o aumento do desempenho da empresa; seleção dos critérios competitivos ganhadores de pedidos e classificadores, com baixo desempenho e que tenham contribuição positiva com os



recursos; reavaliação dos recursos estratégicos para aumentar o desempenho nos critérios competitivos escolhidos na fase anterior e na reavaliação da rede de valor das operações; priorização final dos critérios competitivos através da seleção dos critérios ganhadores.

Cabe analisar que não existe uma fórmula exata que defina a organização de forma universal. Cabe aos administradores criar sua estratégia de acordo com a estrutura, cultura, filosofia e capacidade de desempenho da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo e conseguir alcançar seus objetivos (MINTZBERG; QUINN, 2001). Nesse sentido, segundo Montgomery e Porter (1998, p. XV):

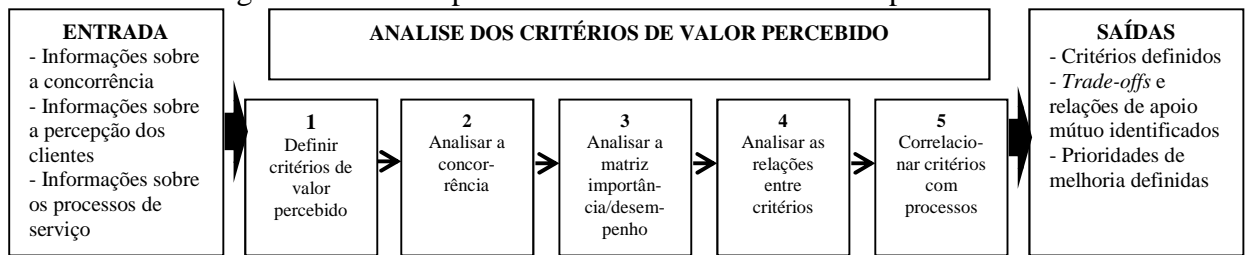
O desempenho de qualquer empresa é parcialmente um resultado da estrutura de seu setor. [...] algumas empresas apresentam melhor desempenho que outras no mesmo campo [...] O posicionamento de uma empresa em seu setor baseia-se na busca da vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode provir de custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes.

Isso mostra o quanto a estratégia organizacional, voltada à competitividade, mostra-se fundamental para a empresa assumir uma posição de destaque no mercado onde atua. Segundo Porter (2004) a estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais devem ser as suas metas e quais as políticas necessárias para concretizar estas metas.

Ainda de acordo com Porter (2004), a formulação de uma estratégia competitiva envolve a consideração de quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores são os determinantes dos limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito.

Santos *et al.* (2012) propõe um modelo para a análise dos critérios competitivos das operações de serviços (Figura 4), sendo que o primeiro passo consiste na definição de critérios que são específicos para a empresa. O ponto de partida para essa atividade é um conjunto genérico de nove critérios comuns às operações de serviços: confiabilidade, rapidez, flexibilidade, competência, empatia, tangíveis, acesso, disponibilidade e preço. A partir de cada critério genérico, devem-se obter critérios específicos para a empresa, traduzidos para a linguagem e para as peculiaridades das operações que estão sendo analisadas.

Figura 4 - Modelo para análise dos critérios de valor percebido

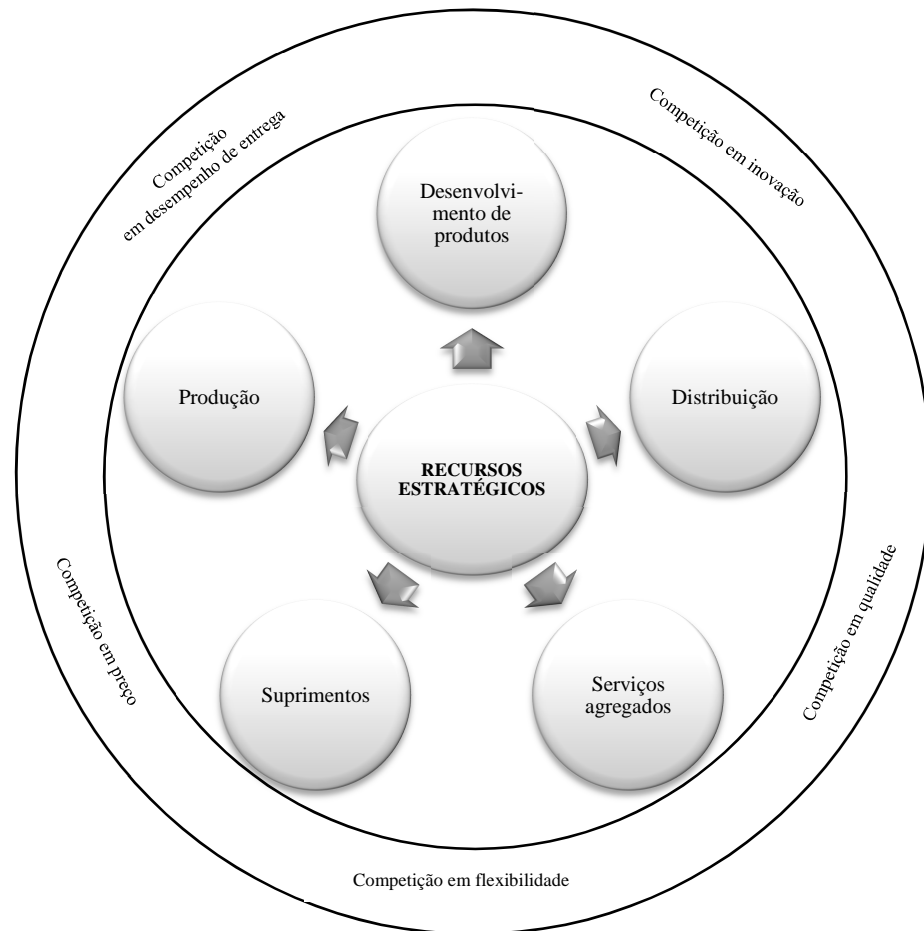


Fonte: Santos *et al.* (2012, p. 139)

Os critérios de desempenho podem estar inter-relacionados e em alguns casos, pode haver relações de compromisso ou *trade off* entre eles. Os *trade offs* existentes em cada operação impõem restrições ao sistema produtivo, fazendo com que a operação renuncie a um desempenho superior sob alguns critérios para favorecer o de outro. Isso sugere que as relações entre diferentes critérios de desempenho podem ser complexas, sendo, portanto, fundamental entender essas inter-relações que podem ser dependentes da tecnologia aplicada nos recursos produtivos e das práticas gerenciais existentes (TORRES JÚNIOR; MIYAKE, 2011).

Assim, evidencia-se que há forte relação entre os recursos e os critérios competitivos (Figura 5). Os recursos estratégicos representam a fonte primária das vantagens competitivas e atuam sobre toda a rede de operações da organização. A combinação adequada de recursos criam competências de operações que poderão ser percebidas pelos clientes como diferenciais competitivos em cada um dos critérios competitivos (SANTOS *et al.*, 2011).

Figura 5 - Associação entre recursos estratégicos e critérios competitivos



Fonte: Adaptação de Santos *et al.* (2012, p. 139)

### 2.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES E QUALIDADE DE SERVIÇOS

A satisfação do cliente é uma das finalidades das organizações, pois sem clientes não existem empresas e sem satisfação não se pode manter a continuidade do negócio, pois os clientes não se tornarão fiéis. É como ressalta Scott (1995, p. 3), “organizações que satisfazem aos clientes de modo mais eficaz ganham o direito à sobrevivência”.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 475), a satisfação dos clientes “está vinculada à qualidade, desenvolvida com o intuito de aumentar constantemente a qualidade dos produtos, serviços e processos de marketing”. A qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho do produto e, por consequência, sobre a satisfação do cliente. Embora as empresas centradas no cliente procurem entregar a eles alta satisfação em comparação com suas concorrentes, elas não tentam maximizar essa satisfação. Uma empresa pode aumentar a satisfação do cliente reduzindo seus preços ou aumentando seus serviços, mas isso pode

resultar em menores lucros. Por isso, o propósito do marketing é agregar valor para o cliente, lucrativamente. Isso exige um delicado equilíbrio: a empresa vendedora deve continuar a gerar mais valor e satisfação para o cliente, mas não pode abandonar a lucratividade.

Nesse sentido, a satisfação é função de desempenho e expectativa percebidos, ou seja:

Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 2000, p. 58).

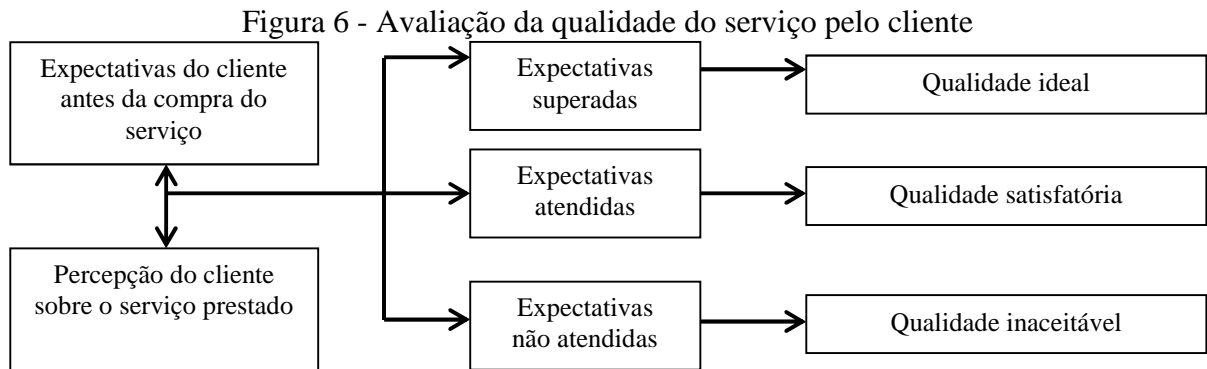
Por isso, a satisfação do cliente não está relacionada apenas no atendimento de suas necessidades, mas também deve ultrapassar suas expectativas, criando valor e gerando fidelização, o que é fundamental para a empresa. Para Kotler e Armstrong (2003), “clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência” (p. 475). Além disso, “clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um tempo mais longo” (p. 477).

A relação entre satisfação e a fidelidade do cliente varia muito, dependendo do setor e da situação competitiva. Contudo a satisfação do cliente continua sendo um importante componente da fidelidade do cliente. Qualquer empresa verificará que é difícil conseguir a fidelidade dos clientes sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele. Assim, as empresas devem examinar cuidadosamente a fidelidade do cliente em si, que quase sempre é um indicador melhor das atividades e do comportamento dele (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 477).

Assim, torna-se fundamental compreender quais elementos fazem com que os compradores escolham a empresa, e de que forma é possível ampliar e satisfazer essa clientela, pois “o retorno em termos competitivos não se aplica somente às grandes companhias: negócios de qualquer tamanho podem entrar no jogo e vencer” (CANNIE; CAPLIN, 1994, p. XV). Para tanto, a pesquisa torna-se importante e a análise poderá ajudar na ampliação das atividades e das estratégias desenvolvidas pela empresa, trazendo novos clientes, fidelizando os existentes e garantindo maiores e melhores resultados, pois como destaca Cannie e Caplin (1994, p. 27), “é necessário o esforço de todos na organização para que se possam alcançar 100% de satisfação do cliente”.

A avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Assim, “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da

percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 146). Para Hoffman e Bateson (2003, p. 58) “a qualidade do serviço permite alcançar o sucesso entre os concorrentes. Especialmente no caso de empresas que oferecem serviços quase idênticos e competem dentro de uma área pequena”.



Fonte: Giansesi e Corrêa (1994)

A Figura 6 apresenta a qualidade ideal como um processo de superação das expectativas do cliente com relação ao serviço prestado. Já a qualidade satisfatória ocorre quando as expectativas dos clientes são apenas atendidas e a qualidade inaceitável é aquela quando o serviço não atendeu as expectativas do cliente (GIANESI; CORRÊA, 1994).

A qualidade dos serviços vem sendo estudada como fonte de diferenciação e vantagem competitiva em organizações de diferentes setores. Sobre isso cumpre destacar:

O cenário de extrema competição que tem envolvido todas as empresas na atual realidade empresarial tem estimulado a revisão de diversos conceitos estabelecidos e que não são mais suficientes para capacitar as empresas a competir neste ambiente. Grande ênfase tem sido dada à questão de produzir bens e serviços de qualidade para poder atender às necessidades do seu consumidor. Se este for o caminho para a competitividade, duas questões fundamentais devem ser discutidas: a necessidade de uma melhor definição do conceito de qualidade, principalmente quando se lida com serviços, e uma precisa identificação das dimensões da qualidade, para avaliação da satisfação do consumidor (SILVA *et al.*, 2006, p. 332-333).

A qualidade do serviço tem sido adotada como estratégia para o sucesso das organizações. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente.

Silva *et al.* (2006) revelam a importância de uma correta avaliação das necessidades específicas de um cliente de serviço, servindo de base para uma condução mais segura nas decisões estratégicas de encaminhamento dos negócios.

Desse modo, em termos de operações em serviços, a vantagem competitiva de longo prazo refere-se largamente à qualidade do serviço prestado e ao seu processo de fornecimento (PORTER, 1996). Conforme Kotler (2001, p. 549), “os princípios da qualidade de serviços são o acesso, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente”.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) defendem que nos serviços, a avaliação da qualidade acontece ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com o cliente é definido como um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando as expectativas são excedidas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional. Quando as expectativas não são atendidas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 92), “os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir de suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue”.

Conforme Hoffman e Bateson (2003), as percepções de valor dos compradores são um balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado e o sacrifício percebido em termos dos custos a serem pagos. O total de custos representa mais do que simplesmente o preço monetário pago pelo serviço. Ainda existem os custos de tempo, energia e os psíquicos, que refletem o tempo e as dificuldades que o cliente tem de suportar para adquirir o serviço. O valor total do cliente se estende para além do valor do produto e inclui o valor do serviço, valor do pessoal e o valor da imagem.

Os autores ainda destacam que “clientes trocam dinheiro, tempo e esforço pelo pacote de benefícios que o provedor de serviços oferece” (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 187).

Para Lovelock e Wright (2006) embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos correlatos, não significam exatamente a mesma coisa. Isso porque as percepções dos consumidores sobre a qualidade de um produto ou serviço se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo, enquanto que a satisfação é uma reação emocional de curto prazo em relação a uma experiência de consumo específica.

Para melhor entendimento Lovelock e Wright (2006, p. 113) destacam que “os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas”.

Zeithaml e Bitner (2003, p.66) ressaltam que “as expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado”. As autoras ainda consideram que conhecer o que o cliente espera é o primeiro passo e provavelmente o mais importante na prestação de um serviço de qualidade.

Dessa forma, “as expectativas [de serviços] são formadas por diversos fatores, desde a experiência dos clientes com outras empresas e sua propaganda, até o estado psicológico dos clientes no momento da prestação do serviço” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 71).

Para a medição da qualidade percebida pelo cliente com relação a diferentes aspectos da qualidade de serviços, Zeithaml, Parasuraman e Berry, em 1985, criaram um instrumento de pesquisa por levantamento conhecido como SERVQUAL. Esse instrumento se baseia na premissa de que os clientes podem avaliar a qualidade do serviço de uma empresa comparando suas percepções desse serviço com suas próprias expectativas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

No Quadro 5 pode-se visualizar este instrumento.

Quadro 5 - O instrumento SERVQUAL de Parasuraman *et al.*, 1988

Item		Expectativa (E)	Desempenho (D)			
1	<b>ASPECTOS TANGÍVEIS</b>	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.			
2		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.			
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.			
4		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.			
5	<b>CONFIABILIDADE</b>	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.			
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.			
7		Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.			
8		Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.			
9		Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.			
10	<b>PRESTEZA</b>	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.			
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.			
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.			
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.			
14	<b>SEGURANÇA</b>	Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.			
15		Cientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.			
16		Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.			
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.			
18	<b>EMPATIA</b>	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.			
19		Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.			
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.			
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.			
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.			
<b>ESCALA TIPO LIKERT</b>						
(1) <b>Discordo totalmente</b>	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) <b>Concordo totalmente</b>

Fonte: Adaptado por Salomi *et al.* (2008)



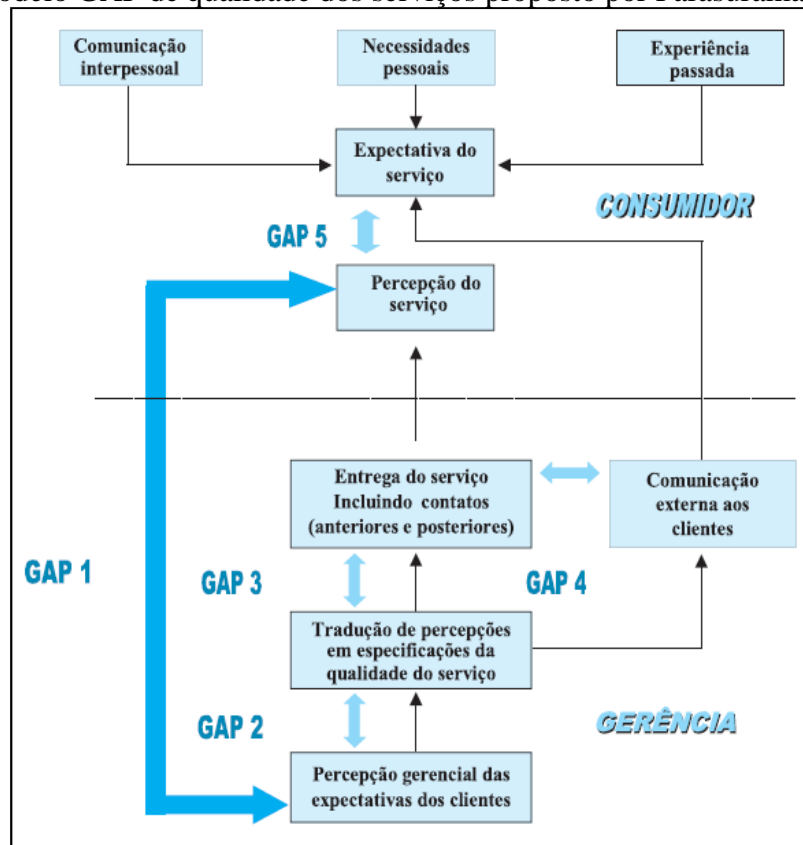
A escala divide-se basicamente em duas baterias de perguntas: uma medindo as expectativas do entrevistado e a outra medindo a percepção perante o serviço prestado. Inicialmente cada bateria continha 97 itens que representavam 10 dimensões de qualidade, após algumas análises reduziu-se a escala a 34 itens por bateria, divididos em 7 dimensões. Finalmente após novas entrevistas e análises chegou-se a uma escala com 22 itens divididos em 5 dimensões de qualidade que ficaram assim definidas: a) Tangíveis que comparam as expectativas do cliente com o desempenho da empresa no que diz respeito a sua capacidade de administrar seus tangíveis, referem-se a evidências físicas, equipamentos e aparência dos funcionários. b) Confiabilidade refere-se a habilidade de prestar o serviço de forma confiável e precisa, reflete a coerência e a confiança que a empresa inspira. c) Presteza, ou dimensão do atendimento diz respeito a disposição e/ou prontidão dos funcionários para ajudar os clientes e promover um serviço rápido. d) Garantias referem-se ao conhecimento e cortesia dos funcionários e habilidade de inspirar segurança e confiança. e) Empatia a atenção individualizada que a empresa provê para o cliente, é a capacidade de perceber as sensações dos outros como se fossem próprias (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Dessa forma, “em cada dimensão há diversos itens medidos em uma escala de sete pontos, que vai de concordo fortemente a discordo fortemente, para um total de 12 itens”. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 350).

Como ferramenta para identificar e corrigir problemas de qualidade de serviços utiliza-se o modelo dos GAPS (Figura 7). Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 351) “se aceitarmos a visão de que qualidade implica satisfazer ou exceder consistentemente as expectativas dos clientes, a tarefa do gerente é equilibrar essas expectativas e percepções e fechar quaisquer GAPS entre as duas”.

Lovelock e Wirtz (2006, p. 351) destacam que Zeithaml, Berry e Parasuraman identificam 4 GAPS potenciais na organização de serviços que podem dar resultado a um GAP final muito sério: “a diferença entre o que o cliente esperava e a sua percepção do que foi entregue”.

Figura 7 - Modelo GAP de qualidade dos serviços proposto por Parasuraman *et al.* (1985)



Fonte: Lovelock; Wirtz (2006)

No GAP 1 identifica-se a diferença entre as expectativas e necessidades dos clientes e a percepção dos prestadores de serviços sobre estas expectativas. O GAP 2 trata da diferença entre as percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço. O GAP 3 é a diferença dos padrões de entrega especificados e o real desempenho do prestador do serviço. No GAP 4 identifica-se a diferença entre o serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste. Por final o GAP 5 diferencia o que é realmente entregue e o que os clientes percebem que receberam. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

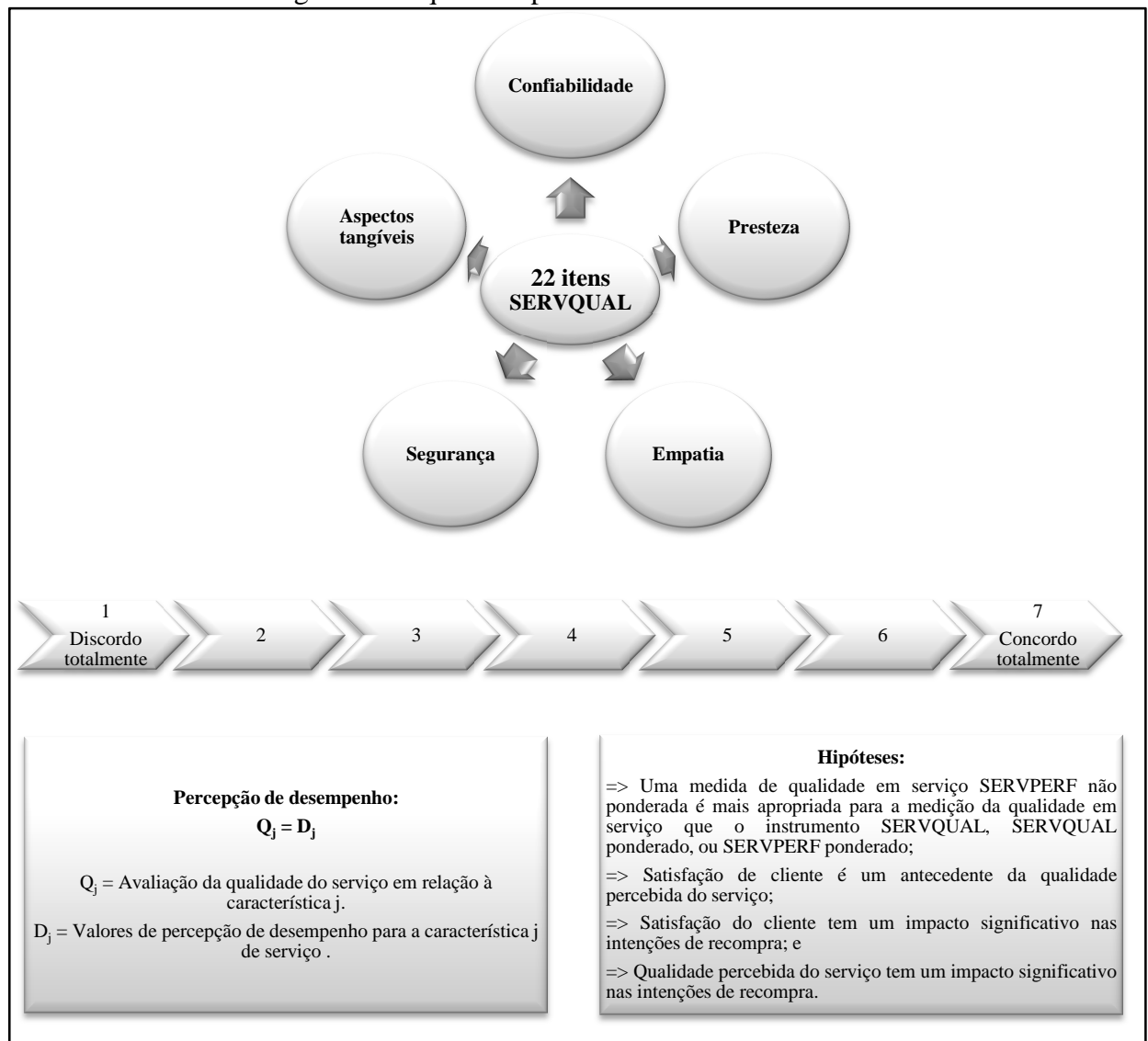
Já em 1992, Cronin e Taylor desenvolveram um modelo denominado SERVPERF, baseado somente na percepção de desempenho dos serviços, como sendo uma alternativa ao instrumento SERVQUAL. A partir do instrumento SERVPERF duas premissas são fundamentais no contexto da avaliação dos serviços: satisfação do cliente e qualidade percebida, sendo que a satisfação não é apenas observada a partir da diferença entre expectativa e desempenho, mas como uma percepção de desempenho (SALOMI *et al.*, 2005).

Assim, a escala SERVPERF apresenta 22 itens que representam as dimensões da qualidade em serviço, testando as seguintes hipóteses: uma medida de qualidade em serviço

SERVPERF não ponderada é mais apropriada para a medição da qualidade em serviço que o instrumento SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, ou SERVPERF ponderado; satisfação de cliente é um antecedente da qualidade percebida do serviço; satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra; e qualidade percebida do serviço tem um impacto significativo nas intenções de recompra. Para a avaliação é utilizada escala do tipo Likert de 7 pontos - “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7) (SALOMI *et al.*, 2005).

Um esquema explicativo do instrumento SERVPERF é apresentado na Figura 8 e um guia sobre a importância dos itens da escala é destacado no Quadro 6.

Figura 8 - Esquema representativo da SERVPERF



Fonte: Adaptado de Salomi *et al.* (2008)

Quadro 6 - Questionário de importância dos itens (SERVPERF)

Item	Importância					
1	Equipamentos modernos.					
2	Instalações físicas são visualmente atrativas.					
3	Os empregados são bem-vestidos e asseados.					
4	A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido.					
5	Quando algo é prometido em um certo tempo é cumprido.					
6	Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.					
7	Tem confiabilidade.					
8	Fornece o serviço no tempo prometido.					
9	Mantém seus registros de forma correta.					
10	Informa exatamente quando os serviços serão executados.					
11	Recebe serviço imediato.					
12	Empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.					
13	Empregados não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes.					
14	Empregados são confiáveis.					
15	O sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa.					
16	Empregados são educados.					
17	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.					
18	Atenção individual.					
19	Empregados dão a você atenção pessoal.					
20	Empregados sabem das suas necessidades.					
21	Os objetivos da empresa são os seus objetivos.					
22	Horário de trabalho conveniente.					
(1) Sem muita importância	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) Muito importante

Fonte: Adaptado de Cronin e Taylor (1992)

Estudo proposto por Miguel e Salomi (2004) com o objetivo de comparar os principais modelos e conceitos propostos na literatura referentes à mensuração da qualidade de serviços externos, concluiu que não existe um consenso na literatura quanto ao modelo para mensuração da qualidade em serviços mais apropriado. Além disso, existem questões ainda não respondidas, como a relação de casualidade entre qualidade dos serviços e satisfação de clientes, a influência do preço na satisfação do cliente e o uso dos modelos para avaliação da qualidade de serviços internos.

Ademais, cabe salientar que estudos sobre qualidade de serviços utilizando a escala SERVPERF têm sido pouco relatados no Brasil (SALOMI *et al.*, 2005), o que dificulta a comparação de resultados em pesquisa do gênero, uma vez que há um número maior de estudos desenvolvidas a partir da escala SERVQUAL.

## 2.4 ANÁLISE DE *TRADE OFFS* EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Foi Wickham Skinner (1969), quem introduziu o conceito de *trade offs*, como modelo importante no estudo da estratégia e da gerência de operações. Nos seus estudos, destaca-se a contribuição da área da produção no processo de estratégia organizacional, considerando um *trade off* como uma situação em que há conflito de escolha, ou seja, o balanceamento de duas situações ou qualidades opostas, que são desejadas concomitantemente.

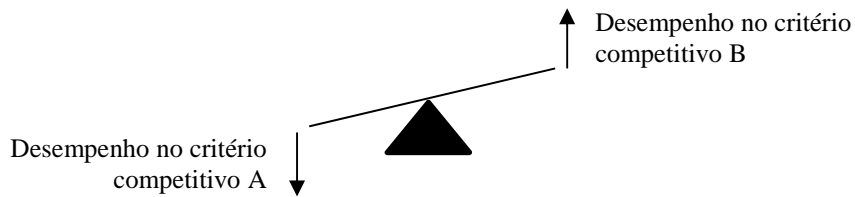
A ideia de *trade offs* em estratégia de operações proposta por Skinner em seus artigos semanais na Harvard Business Review nos de 1969 e 1974, pautavam-se na crise do setor manufatureiro dos EUA. Dentre seus argumentos, prevalecia a noção de que as empresas deviam priorizar um conjunto de prioridades competitivas, ou seja, custo, qualidade, velocidade e flexibilidade. As empresas que se negavam a fazê-lo, ou seja, sacrificar o desempenho de alguns objetivos a fim de destacar outros, não alcançariam seus objetivos estratégicos. Desse modo, Skinner ressaltou a necessidade de focar esforços e recursos em uma dimensão específica para obter vantagem competitiva na área de operações, sendo a eficácia de uma estratégia de operações determinada pelo grau de consistência entre as prioridades competitivas e as decisões correspondentes em relação à estrutura operacional e infraestrutura (DABHILKAR, 2011).

Em decorrência dos estudos de Skinner (1969), Wheelwright (1984) evidenciou os critérios competitivos orientadores da estratégia que devem ser considerados pela área de operações. A partir daí ampliou-se a noção dos critérios que devem fazer parte das escolhas estratégicas, buscando analisar quais as dimensões competitivas que devem ser consideradas na busca da estratégia organizacional, em detrimento de outras (*trade offs*).

Sobre isso, Paiva *et al.* (2009, p. 68) esclarecem:

[...] se há um *trade off* entre custo e flexibilidade, isso significa que o aumento do primeiro causará um impacto negativo no segundo. Essa explanação sobre *trade offs* reforça ainda mais a necessidade de priorizar os critérios competitivos, pois a empresa não conseguirá ter um bom desempenho em todos os critérios simultaneamente. Além disso, eles são dinâmicos, pois vão mudando com o tempo e as circunstâncias.

A questão dos *trade offs* é esquematizada na Figura 9, considerando o peso que um critério competitivo tem sobre o outro.

Figura 9 - Esquematização de um *trade off*

Fonte: Paiva *et al.* (2009, p. 69)

Os pressupostos dos *trade offs* tem sido contestados desde a década de 1980 em diversos estudos (Nakane, 1986; Ferdows e De Meyer, 1990), inspirados pelas experiências de empresas japonesas de sucesso como a Toyota e sua fabricação de classe mundial, destacando o modelo chamado cone de areia. Nesses estudos, propõe-se a possibilidade de melhorar vários objetivos de desempenho ao mesmo tempo sem ter que fazer *trade offs*, como por exemplo, entre custo e flexibilidade. Em retrospecto, o principal mérito de defender o modelo de cone de areia é que tem estimulado um debate sobre *trade offs*, ampliando ainda mais a compreensão dos fundamentos em operações (DABHILKAR, 2011).

Os *trade offs* podem surgir da percepção do cliente que exige produtos a custos baixos e com certa diferenciação, passando a exigir que os gestores de operações criem estratégias e reestruturem as operações para atender as novas necessidades e expectativas desses clientes. Portanto, entende-se que o *trade off* repercute em toda a cadeia de valor da empresa (MASSUR *et al.*, 2007).

Nesse sentido, a expressão *trade off*, na área administrativa, está associada à inúmeros conceitos, quase todos eles significando uma troca: se tem uma coisa ou outra. Por exemplo: uma empresa oferece serviços a ‘preço baixo’ ou oferece serviços com ‘alta qualidade’: dificilmente, em condições normais, é possível oferecer serviços de alta qualidade a preço baixo, embora com o advento de novas técnicas administrativas muitos *trade offs* deixaram de ter sentido, porquanto é possível ter, em muitos casos, ‘preço baixo’ e ‘alta qualidade’. Assim, o conceito de *trade off* abordado aqui está associado à percepção de prioridades por outras pessoas. O que um dado conjunto de pessoas prefere e é especialmente importante para a empresa, ou seja, quais os aspectos de serviço/produto que os clientes valorizam (MEIRELLES *et al.*, 2009).

Porter (1996, p. 10) assinala que “uma posição estratégica sustentável requer *trade offs*”. Segundo o autor, os *trade offs* surgem por três motivos. O primeiro é inconsistência em imagem ou reputação. A empresa que é tida como aquela que distribui um tipo de valor pode

carecer de credibilidade e confundir os clientes. Segundo, os *trade offs* emergem das próprias atividades, uma vez que diferentes posições (com suas atividades sob medida) exigem diferentes configurações de produtos, equipamento diferente, comportamento diferente de funcionários, habilidades diferentes e sistemas gerenciais diferentes. Muitos *trade offs* refletem inflexibilidades em maquinário, pessoal ou sistemas. Finalmente, o terceiro motivo é que *trade offs* surgem dos limites sobre a coordenação e o controle internos. Isso significa que escolhendo claramente competir de uma forma e não de outra, a gerência tornará claras as prioridades organizacionais. Por isso, o posicionamento dos *trade offs* é difuso na competição e essencial para a estratégia, pois cria uma necessidade de escolha e propositadamente limita o que uma empresa oferece.

Conforme Gomes Filho e Brunstein (1995), uma empresa que atua na área de serviços não consegue obter excelência em todos os critérios competitivos ao mesmo tempo, devido aos conflitos internos (*trade offs*) existentes entre eles, como por exemplo: custo versus flexibilidade ou velocidade de atendimento versus empatia/cortesia. Assim há a necessidade de focalizar os atributos em que a empresa deve obter excelência, o que implica a elaboração de uma estratégia de operações.

A ocorrência dos *trade offs* requer que se estabeleçam quais critérios competitivos são mais importantes, em função das necessidades e expectativas dos clientes e consumidores do serviço, e relacionando-os às restrições e capacidades internas da empresa, as quais são chamadas de áreas de decisão (Quadro 7).

Quadro 7 - Áreas de decisão

Área de decisão	Decisões relativas a:
Projeto do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conteúdo do pacote de serviço; foco; velocidade de atendimento; alavancagem de valor sobre custo.</li> </ul>
Processo/Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• separação <i>front-office</i> e <i>back-room</i>;</li> <li>• grau de contato com o consumidor (alto/baixo);</li> <li>• equipamentos, automação e controle.</li> </ul>
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• localização, descentralização, <i>layout</i>, decoração e manutenção.</li> </ul>
Capacidade/Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dimensionamento da capacidade;</li> <li>• ajustamento da demanda no tempo;</li> <li>• nivelamento da relação capacidade/demanda.</li> </ul>
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• níveis de habilidade desejados;</li> <li>• recrutamento seleção e treinamento de pessoal;</li> <li>• políticas de remuneração (participação).</li> </ul>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prevenção e recobrimento de falhas;</li> <li>• padrões de serviço.</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grau de centralização da tomada de decisões;</li> <li>• estilos de liderança, comunicação e autonomia de decisões.</li> </ul>
Administração de filas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disciplina na fila; configuração da fila; tempo total</li> <li>• gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.</li> </ul>
Sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coleta, análise e uso de informações.</li> </ul>
Gestão de materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de fornecimento, estoques, suprimento e níveis de disponibilidade.</li> </ul>
Gerenciamento do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participação e treinamento dos clientes;</li> <li>• comunicação e monitoramento das expectativas</li> </ul>
Medidas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prioridades, padrões, métodos e medição de desempenhos que propiciem o controle das operações.</li> </ul>
Controle das operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programação de operações e regras de decisão.</li> </ul>

Fonte: Giansi e Corrêa (apud GOMES FILHO; BRUNSTEIN, 1995, p. 102)

Nesse sentido, salienta-se a existência de critérios qualificadores e critérios para concorrência (competição). Os primeiros são níveis mínimos das prioridades competitivas que permitem à empresa entrar e/ou permanecer num determinado segmento de mercado. A partir desses níveis mínimos surgem os critérios para concorrência; uma faixa de variação dos níveis das prioridades competitivas (acima dos níveis qualificadores) que pode permitir à empresa a conquista de uma parcela maior do mercado, mediante atendimento melhor, em relação aos concorrentes, das necessidades dos clientes. Os níveis mínimos e os níveis de competição mudam ao longo do tempo (para patamares mais elevados), reflexo de um ambiente competitivo dinâmico que força melhoramentos contínuos para que seja pelo menos mantida a posição competitiva da empresa (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Ainda sobre os critérios qualificadores ou de competição, Corrêa e Corrêa (2011) comentam que os critérios qualificadores são aqueles nos quais os produtos ou serviços devem apresentar um desempenho mínimo, para que a compra seja, pelo menos, cogitada pelos clientes. Dentre aqueles que satisfazem os critérios qualificadores, seriam contemplados com a preferência dos clientes os produtos ou serviços que apresentassem os melhores



desempenhos nos critérios ganhadores de pedidos. Já no elenco dos critérios de competição ou prioridades competitivas têm sido propostos na literatura que os principais são: custo, qualidade, entrega, confiabilidade e flexibilidade.

No entanto, os *trade offs* referem-se à necessidade da organização de escolher critérios competitivos para sustentar sua estratégia de negócios, mesmo que em certos momentos esses critérios não se tornem compatíveis no processo operacional (TEIXEIRA; PAIVA, 2008). Contudo, pode-se destacar que as prioridades e seus elementos constitutivos não são, em geral, mutuamente excludentes e podem ser compatíveis dentro de determinadas faixas de desempenho. A partir de determinados níveis, entretanto, algumas dessas prioridades tornam-se incompatíveis e é isso exatamente que faz com que a empresa tenha que optar por priorizar um determinado subconjunto de dimensões competitivas, em função dos seus níveis de competência já acumulados, do comportamento dos concorrentes e das exigências do mercado consumidor (ALVES FILHO *et al.*, 1995).

Assim, ocorre a necessidade de optar por certo critério competitivo em detrimento de outro, fazendo com que a análise dos *trade offs* seja fundamental dentro da operação de serviços. Cumpre ressaltar que o cliente desempenha papel importante para a organização das operações, pois suas decisões tem impacto na estratégia. Desse modo, as expectativas/necessidades dos clientes podem ser consideradas como fator externo para a existência dos *trade offs*, dentro da área de operações, além do que, o desenvolvimento de critérios competitivos só tem sentido, quando está alinhado com as exigências e desejos dos clientes (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

A compreensão do conceito de *trade off* engloba o equilíbrio entre os diversos critérios competitivos que os gestores necessitam utilizar no seu dia-a-dia. A importância e a sensibilidade de analisar os *trade offs* conjuntamente, poderia formar uma base para se lidar e resolver os novos *trade offs* que viessem a surgir (MASSUR *et al.*, 2007).

Cumpre ressaltar também que os *trade offs* tornam-se importantes, devido às relações existentes entre os critérios competitivos e as decisões estruturais e táticas da área de operações. Isso significa que tão importante quanto escolher um critério competitivo é alinhar os recursos da organização para garantir que ele seja realizável. Todavia o cliente desempenha papel importante para a organização das operações. Desse modo, as decisões dos clientes terão impacto na estratégia que será adotada pela área de operações, ou seja, as expectativas e necessidades dos clientes podem ser consideradas como importante fator externo para a existência dos *trade offs*, dentro da área de operações (TEIXEIRA; PAIVA, 2008).

Nesse sentido, destaca-se que a natureza dos *trade offs* não é estática. As relações entre os critérios considerados podem ser alteradas de diversas maneiras. A eficiência e a eficácia são dois critérios importantes que devem ser considerados na análise de *trade offs*. A eficiência está associada ao consumo de recursos, podendo ser definida como a relação entre consumo previsto e consumo efetivo de recursos. Assim, a eficiência destaca quão economicamente os recursos estão sendo utilizados para a geração dos serviços. Já a eficácia deve traduzir a forma pela qual o sistema realiza aquilo a que se propõe, bem como refletir a natureza dos resultados por ele alcançados frente aos objetivos corretos buscados (TORRES JÚNIOR; MIYAKE, 2011).

Sandrini e Mesquita (2008), desenvolveram um estudo com o objetivo era avaliar *trade off* entre os custos do acréscimo de capacidade de produção e do aumento dos estoques de segurança, necessários para garantir um determinado nível de serviço no atendimento ao cliente. A partir de um modelo de simulação verificaram que a melhoria do nível de serviço tanto pelo acréscimo de capacidade quanto pelo aumento dos estoques de segurança, são a opção mais vantajosa definida pela estrutura de custos considerada em cada caso. Desse modo, a análise de trade off possibilita uma avaliação das relações entre os critérios de competitividade e quais as reais necessidades do cliente em relação à empresa, e também da empresa para com sua estratégia.

Já o estudo de Santos *et al.* (2012), objetivou-se analisar as prioridades competitivas das operações de uma academia de ginástica. Utilizou-se um modelo para a análise de critérios de valor percebido em operações de serviços, utilizando a matriz importância-desempenho e a análise de *trade offs*. A aplicação do modelo permitiu identificar os processos e os critérios de valor percebido (CVP's) que deveriam ser priorizados pela empresa, utilizando para isso, duas bases de comparação: os concorrentes diretos de sua área de influência e as academias consideradas como referências em sua região (melhores práticas). Os resultados mostraram a forte relação dos quatro processos de instrução (musculação, ginástica, dança e personal) com a maioria dos critérios de valor percebido, possibilitando à gerência a visualização das diferentes alternativas estratégicas para a melhoria de suas operações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, considerando o delineamento e método de estudo, as etapas da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e o processo de análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO

Tendo em vista o problema de pesquisa que está relacionado na relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços, optou-se como método o estudo de caso, tendo em vista que foi desenvolvido em uma empresa do ramo da informática e internet. Segundo Yin (2001, p. 32-33), o estudo de caso:

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Nesse sentido, o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2001).

A partir do objetivo geral, que é avaliar a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços em termos de qualidade percebida e a necessidade de adequações de *trade offs* nos critérios competitivos com base na opinião dos clientes, este estudo caracterizou-se como descritivo.

Os estudos descritivos contrastam com os exploratórios, pois possibilitam a descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo, descobrem associações entre as diferentes variáveis e possibilitam a mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Conforme Hair *et al.* (2005) em estudos descritivos, o pesquisador preferencialmente irá utilizar os dados quantitativos através da aplicação de questionários, além disso, nesses

estudos tem-se como objetivo a descrição de características do fenômeno estudado ou o estabelecimento de relações entre as categorias analíticas empregadas.

Já na pesquisa quantitativa, os dados são coletados por meio de várias escalas numéricas. As abordagens quantitativas são muito utilizadas quando possui problema de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos (HAIR *et al.*, 2005). Ainda segundo Hair *et al.* (2005, p. 100):

Os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Como são registrados diretamente com números, os dados estão em uma forma que se presta para a análise estatística.

Para estabelecer a relação entre o nível de satisfação do cliente na pré e pós-compra, com base nos atributos de atendimento, confiabilidade, customização, tempo de entrega e preço foi desenvolvida, a partir da percepção dos clientes, uma pesquisa de satisfação em relação ao desempenho de serviços da empresa, com base na escala SERVPERF, de natureza descritiva e quantitativa.

Por fim, com o objetivo de relacionar os atributos atendimento, confiabilidade, customização, tempo de entrega e preço e a ocorrência de *trade offs* operacionais na empresa, foi efetivada uma pesquisa descritiva e quantitativa, de acordo com uma escala tipo Likert, baseada no estudo de Teixeira e Paiva (2008) (Apêndice A).

### 3.2 POPULAÇÃO/AMOSTRA

O universo de pesquisa foi uma empresa situada no município de Sananduva, Estado do Rio Grande do Sul, que atua no comércio e assistência técnica de equipamentos de informática e serviço de internet com provedor próprio. A empresa constitui-se no caso em estudo tendo em vista ser prestadora de serviços e de adequar-se ao contexto de estudo e a teoria.

Segundo Malhotra (2001), a população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa de marketing. Já a amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo.

Assim, considera-se como população o universo de clientes da empresa, compreendendo 1.300 clientes, conforme disponibilizado no seu cadastro. A amostra correspondeu na fase de testagem em 20 clientes, e na fase quantitativa em 139 clientes,

escolhidos a partir de amostragem probabilística, a partir da fórmula de Barbetta (1994), com desvio padrão de 8%, escolhida de forma aleatória.

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,08^2 = 156$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{1.300 \times 156}{1.300 + 156} = 139$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral  
 n<sub>0</sub> = tamanho da amostra  
 e = margem de erro admitida  
 N = População total

A escolha das amostras foi de forma probabilística, seguindo os preceitos de Cooper e Schindler (2003), especialmente a amostragem sistemática, considerada uma forma versátil, simples e flexível, onde cada elemento da população é amostrado. O chamado elemento *k*-ésimo é determinado ao dividir o tamanho da amostra da população obtendo-se o padrão de omissão aplicado à estrutura da amostragem.

Para a escolha dos clientes da amostra foi analisado o sistema que a empresa utiliza para gerenciar cadastros. Foram considerados os elementos de oito em oito, ou seja, selecionados os clientes de forma aleatória a cada oito clientes do cadastro.

Nesse tipo de amostra sistemática utiliza-se uma amostra aleatória onde os itens são selecionados de uma população em intervalos uniformes de uma lista ordenada, até que todos os elementos sejam reunidos. A utilização desta metodologia exige uma identificação e agrupamento das características dos envolvidos para que o resultado seja eficiente (HAIR *et al.*, 2005).

Para fazer uma amostragem sistemática, Cooper e Schindler (2003) destacam a necessidade de identificar o número total de elementos da população, identificar o índice de amostragem (*k* = tamanho da população total dividido pelo tamanho da amostra desejada), identificação do início aleatório, e montagem da amostragem escolhendo todas as entradas *k*-ésimo.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas: na primeira fase de testagem do instrumento de pesquisa e, na segunda etapa, com a finalidade de classificar e ordenar as respostas, identificando os atributos mais considerados. Conforme Hair *et al.* (2005) é fundamental a aplicação do pré-teste em pesquisas quantitativas para garantir relevância e clareza do instrumento.

O pré-teste foi realizado com 20 (vinte) clientes que foram selecionados intencionalmente pela pesquisadora. A partir de entrevista o instrumento de pesquisa foi aplicado pessoalmente pela pesquisadora a cada cliente selecionado. O instrumento foi validado por especialistas.

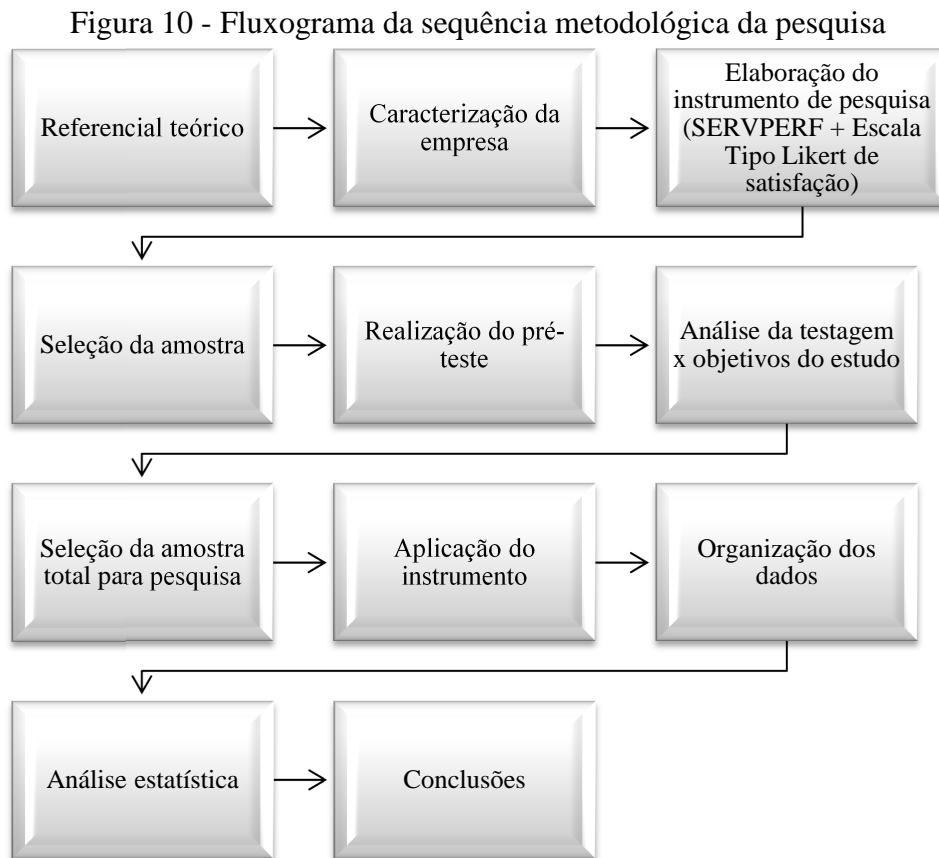
Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice B). O questionário, segundo Malhotra (2001, p. 274) é uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”. Conforme este autor, o questionário tem três objetivos específicos: traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder; deve motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista; e deve sempre minimizar o erro na resposta.

Foi utilizado o modelo de avaliação da qualidade dos serviços – SERVPERF, Cronin e Taylor em 1992 como alternativa ao modelo SERVQUAL, estando baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. Além disso, a mensuração dos atributos atendimento, confiabilidade, customização, tempo de entrega e preço e a ocorrência de *trade offs* operacionais na empresa seguiu a avaliação de satisfação a partir de uma escala tipo Likert de 7 pontos, com o valor 1 igual a “Totalmente Insatisfeito” e o valor 7 igual a “Totalmente Satisfeito”, baseado em Teixeira e Paiva (2008).

Os dados foram coletados a partir de um contato inicial com os clientes selecionados na amostra por telefone destacando os objetivos do estudo e solicitando a participação. Após aceitação, as entrevistas foram feitas pessoalmente pela pesquisadora, por meio de visitas aos clientes selecionados.

### 3.4 DESCRIÇÃO DA SEQUÊNCIA METODOLÓGICA

O desenvolvimento da pesquisa seguiu uma sequência de ações metodológicas que busca ilustrar os passos realizados com o intuito de responder ao problema e atender os objetivos do estudo. Inicialmente foi elaborado o referencial teórico, discutindo temas como critérios competitivos, *trade offs*, operações em serviços, percepção e satisfação do cliente e qualidade em serviços. Seguindo-se à análise da empresa, analisou-se a influência da customização, do tempo de entrega e do preço nos *trade offs* operacionais da empresa, considerando a pesquisa de satisfação e a mensuração da qualidade, com base na percepção do cliente (Figura 10).



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista a natureza quantitativa da pesquisa, a análise e interpretação dos resultados foi desenvolvida a partir dos testes não paramétricos, com o auxílio do SPSS®. Siegel e Castellan Jr. (2006) destacam que os testes estatísticos não paramétricos são baseados em um modelo que especifica somente condições muito gerais e nenhum a respeito da forma

específica da distribuição da qual a amostra foi extraída. Esses testes fazem menos suposições sobre os dados e podem ser mais relevantes para uma situação particular, além de serem utilizados para analisar dados que estejam inerentemente classificados em postos e também dados que são simplesmente classificatórios ou categóricos, medidos em uma escala nominal.

Para este estudo foram utilizados os testes de Kruskal Wallis e o de Man U, e também análise de *cluster*. A análise de variância de um fator de Kruskal Wallis é um teste útil para decidir se  $k$  amostras independentes provêm de populações diferentes. A técnica de Kruskal Wallis testa a hipótese nula de que as  $k$  amostras provêm da mesma população ou de populações idênticas com a mesma mediana (SIEGEL; CASTELLAN Jr., 2006).

O teste de Wilcoxon-Mann-Whitney ou Mann-Whitney (*Man U*) é considerado um excelente teste paramétrico, sendo alternativa quando o pesquisador deseja evitar as suposições do teste  $t$  ou quando a mensuração na pesquisa é mais fraca do que a dada em escala intervalar (SIEGEL; CASTELLAN Jr., 2006).

A análise de *cluster* ou de agrupamento tem a finalidade de agrupar estatisticamente os dados em grupos por forma a evidenciar elementos (mais parecidos entre si) e grupos (mais diferentes entre si), possibilitando a caracterização do elemento médio de cada grupo, incluindo elemento típico e diferenças típicas. Esta é uma técnica de classificação multivariada, que busca diminuir a dimensão dos dados coletados, agrupando as informações em subconjuntos a partir de critérios fixados e semelhantes entre si, porém diferentes dos demais objetos dos outros *clusters* (HAIR *et al.*, 2005).

A análise de conglomerados ou *clusters analysis* é uma das técnicas de análise multivariada cujo propósito é reunir objetos, baseando-se nas características dos mesmos, exibindo os grupos resultados a partir de um alto grau de homogeneidade interna ou alta heterogeneidade externa (POHLMANN, 2014).

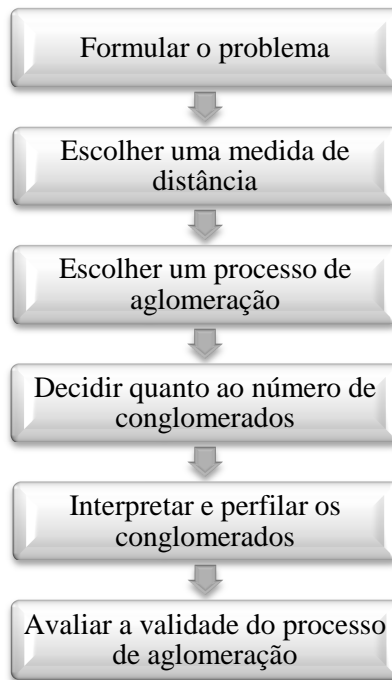
Conforme Hair *et al.* (2005), as características de cada objeto são combinadas em uma medida de semelhança, que pode ser de similaridade ou dissimilaridade, calculada para todos os pares de objetos, possibilitando a comparação de qualquer objeto com outro pela medida de similaridade e a associação dos objetos semelhantes por meio da análise de agrupamento. As medidas de distância representam a similaridade, que é representada pela proximidade entre as observações ao longo das variáveis.

As etapas para a aplicação da análise de *cluster* estão descritos na Figura 11 (MALHOTRA, 2001). Inicialmente, é necessário definir o problema de aglomeração e as variáveis a serem tratadas estatisticamente. Escolhe-se, então, uma medida de distância dos conglomerados. Após define-se o processo de aglomeração que dependerá das variáveis em



estudo e do problema em foco. Os conglomerados resultantes devem ser interpretados em termos das variáveis usadas para constituí-los e de outras variáveis adicionais importantes. Finalmente, o pesquisador precisa avaliar a validade do processo de aglomeração (MALHOTRA, 2001).

Figura 11 - Etapas para a aplicação da análise de *cluster*



Fonte: Malhotra (2001, p. 528)

Segundo Malhotra (2001), existem diversos conceitos estatísticos ligados à análise de agrupamentos, a saber: esquema de aglomeração, centróide de conglomerados, centro de conglomerados, composição de um conglomerado, dendrograma, distância entre os centros de conglomerados, matriz de coeficientes de semelhança/distância. Porém o uso de quaisquer desses conceitos ligados à técnica de agrupamento deve seguir primeiramente todas as etapas de análises.

Para este estudo, foi utilizado o método de Ward, proposto por Hair *et al.* (2005), também denominado método da variância, que é um procedimento de agrupamento que começa com todos os objetos em um único grupo, sendo calculado como a soma de quadrados entre os grupos somados sobre todas as variáveis, e esse método tende a resultar em agrupamentos de tamanhos aproximadamente iguais, devido a sua minimização de variação interna. Este é o método mais utilizado em estudos de *cluster* na atualidade, e possibilita a representação dos resultados dos *clusters* na forma gráfica, conhecida como dendrograma. Os

resultados do procedimento hierárquico dispõem os conglomerados unidos no eixo horizontal e no eixo vertical a distância euclidiana entre os mesmos.

O método Ward baseia-se na perda de informação decorrente do agrupamento de objetos em conglomerados, medida pela soma total dos quadrados dos desvios de cada objeto em relação à média do conglomerado no qual o objeto foi inserido. A cada estágio de agrupamento, a soma dos quadrados dos desvios das variáveis em relação a cada objeto é minimizada. Esse procedimento tenta a combinar grupos com um menor número de observações (POHLMANN, 2014).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo iniciando com a caracterização dos clientes e a mensuração da qualidade percebida dos serviços a partir da percepção dos clientes. Também é apresentada a classificação dos clientes em *clusters* com a finalidade de relacionar os critérios competitivos e o desempenho de serviços.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES

A caracterização levou em conta as seguintes variáveis: tipo de cliente, plano de acesso, tempo em que é cliente da empresa, número de horas/dia de utilização do serviço e se era cliente ou não de outro provedor anteriormente.

Na Tabela 1 observa-se que a maioria dos clientes pesquisados é pessoa física, correspondendo a 69,8% do total.

Tabela 1 - Tipo de cliente

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Pessoa física	97	69,8
Pessoa jurídica	42	30,2
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Com relação ao tipo de plano de acesso dos clientes, 30,9% tem o acesso básico de 1 Mb, considerado também o mais barato, seguido de 23% dos clientes que tem o plano de 10 Mb.

Tabela 2 - Plano de acesso

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 Mb	43	30,9
3 Mb	12	8,6
5 Mb	28	20,1
10 Mb	32	23,0
15 Mb	24	17,3
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na Tabela 3 observa-se que 30,9% dos clientes mantém parceria com a empresa há mais de 10 anos. Além disso, 16,5% revelam serem clientes há 6 a 10 anos e 13,7% entre 3 a

6 anos, correspondendo a indicadores positivos e que podem estar associados à satisfação com relação ao serviço prestado e à empresa.

Tabela 3 - Tempo em que é cliente da empresa

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 1 ano	27	19,4
1 a 3 anos	27	19,4
3 a 6 anos	19	13,7
6 a 10 anos	23	16,5
Mais de 10 anos	43	30,9
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Com relação ao número de horas diárias que os clientes utilizam o serviço de internet oferecido pela empresa, destaca-se na Tabela 4 que a maioria usa entre 6 a 10 horas por dia (32,4%), seguido de 25,9% dos clientes que utilizam entre 3 a 6 horas por dia. Um percentual pequeno (3,6%) afirma utilizar o serviço por mais de 15 horas diárias.

Tabela 4 - Número de horas/dia de utilização do serviço

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 a 3 horas	32	23,0
3 a 6 horas	36	25,9
6 a 10 horas	45	32,4
10 a 15 horas	21	15,1
Mais de 15 horas	5	3,6
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Por fim, na Tabela 5 destaque para o fato de que 62,6% dos pesquisados não eram clientes de outro provedor de internet, mantendo-se fiel a empresa.

Tabela 5 - Cliente de outro provedor anteriormente

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não	87	62,6
Sim	52	37,4
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

A partir dos dados coletados na caracterização dos clientes, verifica-se que a amostra pesquisada está de acordo com a população dos clientes, tendo em vista que a maioria é pessoa física e tem o plano de acesso de menor velocidade e, conseqüentemente, de menor

custo. Além disso, a grande parte dos clientes não teve outro provedor anteriormente, mantendo uma parceria de seis anos ou mais com a empresa.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PRESTADOS: *TRADE OFFS* E *SERVPERF*

A primeira avaliação busca mensurar a satisfação dos clientes com base nos indicadores/critérios contidos na escala proposta por Teixeira e Paiva (2008) avaliando a partir das cinco variáveis pesquisadas: tipo de cliente, plano de acesso, tempo em que é cliente da empresa, número de horas/dia de utilização do serviço e se era cliente ou não de outro provedor anteriormente.

Para a análise do tipo de cliente utilizou-se o teste *Mann-Whitney* considerando que foram avaliadas apenas dois grupos (pessoa física e pessoa jurídica). No Apêndice C podem ser visualizados os resultados desta variável, sendo que apenas são considerados os resultados menores que 0,1.

Na Tabela 6 observa-se que apenas o item “estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora” foi considerado pelos clientes pesquisados.

Tabela 6 - Critérios apontados pelo grupo “tipo de cliente”

Critério	Caso					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Observa-se que entre o grupo, os clientes do tipo “pessoa jurídica” apresentaram a menor média de satisfação, correspondendo a 6,62. (Tabela 7).

Tabela 7 - Média de satisfação no grupo “tipo de cliente”

Tipo de cliente	Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora		
	Média	N	Desvio padrão
Pessoa física	6,94	97	0,348
Pessoa jurídica	6,62	42	0,795
<b>Total</b>	<b>6,84</b>	<b>139</b>	<b>0,542</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na análise da variável “Plano de acesso”, tendo em vista um número de maior grupos analisados (1 Mb, 3 Mb, 5 Mb, 10 Mb e 15 Mb), utilizou-se o teste Kruskal-Wallis. No Apêndice D os resultados dessa variável de análise, sendo que apenas três critérios tiveram valor menor que 0,1: cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados; estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora; e desempenho na velocidade que foi contratada (Tabela 8).

Observa-se que na análise da variável novamente a questão da estabilidade/ininterrupção do serviço foi apontada, considerando também aspectos relativos ao desempenho da velocidade contratada. Esses dois fatores estão relacionados com o serviço propriamente dito.

Tabela 8 - Critérios apontados pelo grupo plano de acesso

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Desempenho na velocidade que foi contratada.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Observa-se que entre o grupo, os clientes que possuem o plano de 15 Mb são os menos satisfeitos nos três critérios mais considerados entre a totalidade do grupo (Tabela 9).

Tabela 9 - Média de satisfação no grupo “plano de acesso”

Qual o plano de acesso		Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço	Desempenho na velocidade que foi contratada
1 Mb	Média	7,00	7,00	6,95
	N	43	43	43
	Desvio padrão	0,000	0,000	0,305
3 Mb	Média	7,00	7,00	7,00
	N	12	12	12
	Desvio padrão	0,000	0,000	0,000
5 Mb	Média	6,71	6,79	6,57
	N	28	28	28
	Desvio padrão	0,713	0,630	0,836
10 Mb	Média	6,81	6,88	6,69
	N	32	32	32
	Desvio padrão	0,592	0,492	0,738
15 Mb	Média	6,67	6,67	5,67
	N	24	24	24
	Desvio padrão	0,761	0,761	1,308
Total	Média	6,84	6,87	6,60
	N	139	139	139
	Desvio padrão	0,542	0,494	0,882

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Verifica-se que a questão do desempenho da velocidade contratada foi o item que teve o menor nível de satisfação entre todos os pesquisados (5,67) conforme o grupo que utiliza o plano de acesso de 15 Mb e de 5 Mb (6,57).

Na análise da variável “Tempo em que é cliente da empresa”, também utilizou-se o teste Kruskal-Wallis, uma vez que foram consideradas cinco grupos: menos de 1 ano, 1 a 3 anos, 3 a 6 anos, 6 a 10 anos e mais de 10 anos. No Apêndice E os resultados desta variável, observando que dois critérios tiveram valor menor que 0,1: cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados e rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço. (Tabela 10).

Na análise desse grupo observa-se uma tendência de insatisfação com critérios relacionados a agilidade no processo de reparo e manutenção, bem como na instalação.

Tabela 10 - Critérios apontados pelo grupo “há quanto tempo em que é cliente da empresa”

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Observa-se que entre aqueles que são clientes há menos de um ano há uma menor satisfação tanto com relação ao cumprimento dos prazos de instalação (6,56), como também sobre a rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço (6,70) (Tabela 11).

A média deste grupo, em ambos os itens de análise, foi de 6,86, sendo que entre aqueles clientes com mais tempo de parceria com a empresa, as médias foram de 7,00 para o quesito rapidez na reparação/manutenção e 6,91 para o cumprimento dos prazos de instalação. Demonstrando uma pouco mais de satisfação em relação aos outros grupos de cliente avaliados nesta variável.

Tabela 11 - Média de satisfação no grupo “há quanto tempo é cliente da empresa”

Há quanto tempo é cliente da empresa		Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço
Menos de 1 ano	Média	6,56	6,70
	N	27	27
	Desvio padrão	0,847	0,724
1 a 3 anos	Média	7,00	6,78
	N	27	27
	Desvio padrão	0,000	0,641
3 a 6 anos	Média	7,00	7,00
	N	19	19
	Desvio padrão	0,000	0,000
6 a 10 anos	Média	6,91	6,74
	N	23	23
	Desvio padrão	0,417	0,689
Mais de 10 anos	Média	6,91	7,00
	N	43	43
	Desvio padrão	0,426	0,000
Total	Média	6,87	6,86
	N	139	139
	Desvio padrão	0,494	0,519

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)



Na Tabela 12 observa-se os indicadores de avaliação dos *trade offs* a partir do número de horas diárias que o cliente utiliza o serviço, considerando: 1 a 3 horas, 3 a 6 horas, 6 a 10 horas, 10 a 15 horas, mais de 15 horas e, portanto, utilizando o teste Kruskal-Wallis.

O Apêndice F apresenta os resultados desta variável. Verifica-se que neste grupo foram identificados quatro critérios: cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados; horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço; estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora; e desempenho na velocidade que foi contratada.

Tabela 12 - Critérios apontados pelo grupo “número de horas que utiliza o serviço”

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Desempenho na velocidade que foi contratada.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Novamente foram destacados os critérios relacionados ao prazo de instalação, horários de reparo/manutenção, estabilidade do serviço e desempenho da velocidade contratada, o que denota que os clientes tem maior percepção da qualidade a partir de elementos específicos relacionados à prestação do serviço em si.

Observa-se que entre aqueles que utilizam o serviço por mais de 15 horas diárias, houve uma menor satisfação com relação ao cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço (6,20). Já com relação aos horários disponíveis ela prestadora do serviço para reparo e manutenção o grupo de clientes que utiliza o serviço entre 3 a 6 horas mostrou-se menos satisfeito (6,78). O grupo que utiliza o serviço por mais de 15 horas também apresentou menor satisfação (6,60) com relação ao critério da estabilidade/ininterrupção do serviço da prestadora. Já o grupo que utiliza entre 10 a 15 horas foi o que menos apresentou satisfação a partir do quesito desempenho na velocidade contratada (5,76) (Tabela 13).

Tabela 13 - Média de satisfação no grupo “número de horas que utiliza o serviço”

Quantas horas por dia utiliza o serviço		Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço	Estabilidade/Ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Desempenho na velocidade que foi contratada
1 a 3 horas	Média	7,00	7,00	7,00	7,00
	N	32	32	32	32
	Desvio padrão	0,000	0,000	0,000	0,000
3 a 6 horas	Média	6,94	6,78	6,94	6,83
	N	36	36	36	36
	Desvio padrão	0,333	0,637	0,333	0,561
6 a 10 horas	Média	6,82	7,00	6,73	6,53
	N	45	45	45	45
	Desvio padrão	0,576	0,000	0,688	0,894
10 a 15 horas	Média	6,81	7,00	6,71	5,76
	N	21	21	21	21
	Desvio padrão	0,602	0,000	0,717	1,261
Mais de 15 horas	Média	6,20	7,00	6,60	6,40
	N	5	5	5	5
	Desvio padrão	1,095	0,000	0,894	1,342
Total	Média	6,87	6,94	6,84	6,60
	N	139	139	139	139
	Desvio padrão	0,494	0,336	0,542	0,882

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Para a análise da variável - já foi cliente de outro provedor utilizou-se o teste *Mann-Whitney* considerando que foram avaliadas apenas dois grupos (sim e não). O Apêndice G apresenta os resultados totais da variável, sendo que apenas foram considerados os resultados menores que 0,1.

Nesse grupo de análise foram destacados três itens: rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas; cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados; e desempenho na velocidade que foi contratada (Tabela 14).

Da mesma forma que nas análises das variáveis anteriores, critérios relativos ao cumprimento de prazo, desempenho da velocidade e rapidez no atendimento são considerados pelos clientes.

Tabela 14 - Critérios apontados pelo grupo “já foi cliente de outro provedor anteriormente”

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Desempenho na velocidade que foi contratada.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Observa-se que com relação ao cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviços a menor satisfação foi apresentada entre aqueles que já foram clientes de outras empresas (6,73). Sobre o desempenho na velocidade que foi contratada a menor média também foi apresentada entre o grupo que já foi cliente de outros provedores (6,35). Igualmente, o grupo que já foi cliente de outra prestadora de serviço apresentou menor satisfação com relação à rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas (6,88) (Tabela 15).

Verifica-se que os clientes que já tiveram outros provedores apresentaram uma maior insatisfação, tendo em vista que podem comparar o serviço prestado pela empresa com as outras do mesmo setor. Contudo, as médias de satisfação ficaram aproximadas entre os dois tipos de cliente analisados nesta variável.

Tabela 15 - Média de satisfação no grupo “já foi cliente de outro provedor anteriormente”

Foi cliente de outro provedor anteriormente		Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Desempenho na velocidade que foi contratada	Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas
Não	Média	6,95	6,75	7,00
	N	87	87	87
	Desvio padrão	0,301	0,719	0,000
Sim	Média	6,73	6,35	6,88
	N	52	52	52
	Desvio padrão	0,689	1,064	0,471
Total	Média	6,87	6,60	6,96
	N	139	139	139
	Desvio padrão	0,494	0,882	0,292

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

A segunda avaliação do desempenho dos serviços prestados foi desenvolvida a partir da escala SERVPERF, também avaliando as cinco variáveis pesquisadas: tipo de cliente, plano de acesso, tempo em que é cliente da empresa, número de horas/dia de utilização do serviço e se era cliente ou não de outro provedor anteriormente.

No Apêndice H destacam-se os resultados obtidos para esta variável, sendo que são consideradas apenas aquelas que obtiveram resultados menores que 0,1.

Na Tabela 16 verifica-se que o único critério apontado nessa variável foi a questão do horário de funcionamento da loja. Destaca-se que o horário de atendimento é das 8:00h às 11:45h, das 13:30h às 16:00h de segunda a sexta, e aos sábados das 8:30h às 11:30h. Não há horário de plantão.

Tabela 16 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo “tipo de cliente”

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
A loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Observa-se na Tabela 17 que a menor média de satisfação foi encontrada entre os clientes pessoa física (6,55), sendo que estes são a maioria dos clientes da empresa. A questão do horário pode estar relacionada ao fato de que os clientes pessoa física podem ter dificuldade de receber atendimento, ou por estarem trabalhando no mesmo horário em que a empresa atende, ou pelo fato de não terem atendimento de plantão especialmente nos finais de semana ou feriados.

Tabela 17 - Média de satisfação no grupo “tipo de cliente” - avaliação SERVPERF

Tipo de cliente	A loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes?		
	Média	N	Desvio padrão
Pessoa física	6,55	97	0,854
Pessoa jurídica	7,00	42	0,000
<b>Total</b>	6,68	139	0,742

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

A variável “plano de acesso” tem seus resultados apresentados no Apêndice I, a partir da escala SERVPERF, sendo que ao considerar apenas os resultados inferiores a 0,1 foram

destacados os seguintes critérios: nível de satisfação geral, cumprimento do horário para o serviço e atendimento dos funcionários (Tabela 18).

Tabela 18 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - plano de acesso)

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Os serviços são prestados nos horários marcados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Nos três critérios apresentados pela variável, os menores níveis de satisfação foram apresentados pelo grupo de clientes que tem 15 Mb como plano de acesso, sendo 6,25 na avaliação geral da satisfação, 6,46 na questão do horário dos serviços e 6,50 no quesito atendimento imediato por parte dos funcionários (Tabela 19).

Os resultados dessa variável corroboram com aqueles encontrados na avaliação dos *trade offs*, onde os clientes que utilizam 15 Mb de velocidade também mostraram-se menos satisfeitos com os serviços prestados.

Tabela 19 - Média de satisfação no grupo “plano de acesso” - avaliação SERVPERF

Qual o plano de acesso		De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta	Os serviços são prestados nos horários marcados	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?
1 Mb	Média	6,93	7,00	7,00
	N	43	43	43
	Desvio padrão	0,338	0,000	0,000
3 Mb	Média	6,92	6,67	6,67
	N	12	12	12
	Desvio padrão	0,289	0,778	0,778
5 Mb	Média	6,61	6,64	6,71
	N	28	28	28
	Desvio padrão	0,786	0,826	0,713
10 Mb	Média	6,84	6,78	6,84
	N	32	32	32
	Desvio padrão	0,515	0,792	0,723
15 Mb	Média	6,25	6,46	6,50
	N	24	24	24
	Desvio padrão	0,897	1,103	1,022
Total	Média	6,73	6,76	6,79
	N	139	139	139
	Desvio padrão	0,646	0,750	0,686

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na avaliação SERVPERF da variável “tempo em que é cliente da empresa”, verifica-se no Apêndice J os resultados, considerando apenas aqueles critérios que receberam indicação inferior a 0,1.

Conforme os resultados dois critérios foram selecionados: serviços prestados nos horários marcados e atendimento imediato dos funcionários aos clientes (Tabela 20). Verifica-se que novamente os resultados da variável apontam para o cumprimento de horário para a prestação do serviço agendado e também o atendimento direto ao cliente.

Tabela 20 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - tempo em que é cliente da empresa)

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Os serviços são prestados nos horários marcados	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Os funcionários atendem imediatamente os clientes	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na Tabela 21 verifica-se que as menores médias de satisfação se encontram entre os clientes que tem menos tempo de parceria com a empresa. No critério do cumprimento do horário marcado para a prestação do serviço a menor média foi de 6,30 e no critério do atendimento imediato dos clientes 6,26. Novamente os clientes que possuem um tempo maior de parceria com a empresa apresentaram médias maiores em comparação com os demais.

Tabela 21 - Média de satisfação no grupo “tempo em que é cliente da empresa” - avaliação SERVPERF

<b>Há quanto tempo é cliente da empresa</b>		<b>Os serviços são prestados nos horários marcados</b>	<b>Os funcionários atendem imediatamente os clientes?</b>
Menos de 1 ano	Média	6,30	6,26
	N	27	27
	Desvio padrão	1,265	1,228
1 a 3 anos	Média	6,81	7,00
	N	27	27
	Desvio padrão	0,681	0,000
3 a 6 anos	Média	6,89	6,89
	N	19	19
	Desvio padrão	0,459	0,459
6 a 10 anos	Média	6,83	6,83
	N	23	23
	Desvio padrão	0,576	0,576
Mais de 10 anos	Média	6,91	6,93
	N	43	43
	Desvio padrão	0,366	0,338
Total	Média	6,76	6,79
	N	139	139
	Desvio padrão	0,750	0,686

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

A análise da variável “horas de utilização diária do serviço” a partir da escala SERVPERF apresentam os resultados gerais no Apêndice K. Ao considerar os critérios que obtiveram indicadores menores que 0,1 observam-se quatro avaliações.

Na Tabela 22 os critérios apontados são apresentados, sendo que são os mesmos destacados anteriormente nas outras variáveis pesquisadas e incluem: cumprimento do horário marcado para a prestação do serviço, atendimento imediato por parte dos funcionários, horários de funcionamento da loja e nível geral de satisfação.

Tabela 22 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - horas de utilização diária do serviço)

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Os serviços são prestados nos horários marcados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
A loja funciona em horários convenientes para todos os seus clientes?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Em todos os critérios apontados por esta variável as menores médias de satisfação foram encontradas entre o grupo de utiliza o serviço por mais de 15 horas diárias. Na contrapartida, as médias mais altas são destacadas pelos clientes que utilizam o serviço por 1 a 3 horas por dia (Tabela 23).

Tabela 23 - Média de satisfação no grupo “horas de utilização do serviço” - avaliação SERVPERF

Quantas horas por dia utiliza o serviço		Os serviços são prestados nos horários marcados	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom?
1 a 3 horas	Média	6,94	6,94	6,63	7,00
	N	32	32	32	32
	DP	0,354	0,354	0,793	0,000
3 a 6 horas	Média	6,83	6,83	6,50	6,72
	N	36	36	36	36
	DP	0,561	0,561	0,910	0,659
6 a 10 horas	Média	6,71	6,80	6,84	6,73
	N	45	45	45	45
	DP	0,843	0,726	0,562	0,654
10 a 15 horas	Média	6,76	6,67	6,90	6,48
	N	21	21	21	21
	DP	0,768	0,856	0,436	0,814
Mais de 15 horas	Média	5,40	6,00	6,00	6,00
	N	5	5	5	5
	DP	1,517	1,414	1,000	1,000
Total	Média	6,76	6,79	6,68	6,73
	N	139	139	139	139
	DP	0,750	0,686	0,742	0,646

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)



A questão do cumprimento do horário marcado para o serviço obteve a menor média (5,40). Contudo, o fato dos menores indicadores de satisfação estar entre aqueles usuários que mais utilizam o serviço relaciona-se pela maior necessidade de uso ou também pela maior percepção acerca da qualidade do serviço prestado pela empresa, o que amplia a crítica e a capacidade de avaliação.

Por fim, a última variável analisada a partir da escala SEVPERF foi a “foi cliente de outro provedor”. No Apêndice L os resultados da variável, sendo que apenas os critérios que receberam indicação menor que 0,1 foram considerados válidos, conforme a Tabela 24.

Os três critérios selecionados são os mesmos citados anteriormente: cumprimento do horário na prestação dos serviços, atendimento imediato dos funcionários e nível geral de satisfação.

Tabela 24 - Avaliação SERVPERF: critérios apontados pelo grupo (variável - foi cliente de outro provedor)

Critérios	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Os serviços são prestados nos horários marcados.	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%
De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom?	139	100,0%	0	0,0%	139	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na Tabela 25 verifica-se que as menores médias de satisfação também foram encontradas entre o grupo que já foi cliente de outros provedores anteriormente. Com relação ao cumprimento de horários para os serviços marcados a média foi de 6,52 entre os que já tiveram outro provedor e de 6,90 para aqueles sempre foram clientes da empresa. Da mesma houve diferença nas médias relacionadas ao atendimento imediato dos clientes (6,58 para os que já foram clientes de outro provedor e 6,92 para aqueles que sempre foram clientes da empresa), e no nível geral de satisfação (6,58 para o grupo daqueles que já foram cliente de outro provedor e 6,82 para os que sempre foram clientes da empresa).

Tabela 25 - Média de satisfação no grupo “foi cliente de outro provedor” - avaliação SERVPERF

Foi cliente de outro provedor anteriormente		Os serviços são prestados nos horários marcados	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom?
Não	Média	6,90	6,92	6,82
	N	87	87	87
	Desvio padrão	0,432	0,380	0,540
Sim	Média	6,52	6,58	6,58
	N	52	52	52
	Desvio padrão	1,057	0,977	0,776
Total	Média	6,76	6,79	6,73
	N	139	139	139
	Desvio padrão	0,750	0,686	0,646

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

#### 4.3 CLUSTERS

Para a análise dos *clusters*, inicialmente, foi considerada a descrição das cinco categorias - tipo de cliente, plano de acesso, há quanto tempo é cliente da empresa, quantas horas por dia utiliza o serviço, e, se foi cliente de outro provedor.

Foram gerados dois *clusters* (1 e 2), a partir do Método de Ward, considerando a escala de Teixeira e Paiva (2008), agrupando as variáveis do questionário em apenas cinco: atendimento, confiabilidade, flexibilidade, preço e tempo, considerados os critérios competitivos.

Na Tabela 26 observa-se a análise descritiva dos *clusters*, considerando a categoria “tipo de cliente”. Observa-se que o *cluster* 1 tem 125 respondentes, sendo 88 pessoas físicas e 7 pessoas jurídicas e o *cluster* 2 é composto por 14 respondentes sendo 9 pessoas físicas e 5 pessoas jurídicas.

Tabela 26 - Análise descritiva dos *clusters* - Tipo de cliente

		Método Ward (Contagem)		Total
		1	2	
Tipo de cliente	Pessoa física	88	9	97
	Pessoa jurídica	37	5	42
Total		125	14	139

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

A Tabela 27 destaca as características do grupo “plano de acesso” com base nos *clusters*. Observa-se que no *cluster* 1 a maioria pertence ao plano de acesso de 1 Mb (42) e a

minoria ao grupo de 3 Mb (12). Já no *cluster* 2, a maioria pertence ao plano de acesso de 10 Mb (5) e a minoria ao grupo de 1 Mb (1).

Tabela 27 - Análise descritiva dos *clusters* - Plano de acesso

		Método Ward (Contagem)		Total
		1	2	
Qual o plano de acesso	1 Mb	42	1	43
	3 Mb	12	0	12
	5 Mb	24	4	28
	10 Mb	27	5	32
	15 Mb	20	4	24
Total		125	14	139

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Com relação ao grupo “Há quanto tempo é cliente da empresa” (Tabela 28), a análise dos *clusters* mostra que no *cluster* 1 a maioria é cliente da empresa há mais de 10 anos (41). Já no *cluster* 2 a maioria é cliente há pouco tempo, especificamente há menos de 1 ano (6).

Tabela 28 - Análise descritiva dos *clusters* - Há quanto tempo é cliente da empresa

		Método Ward (Contagem)		Total
		1	2	
Há quanto tempo é cliente da empresa	Menos de 1 ano	21	6	27
	1 a 3 anos	24	3	27
	3 a 6 anos	19	0	19
	6 a 10 anos	20	3	23
	Mais de 10 anos	41	2	43
Total		125	14	139

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na análise dos *clusters* considerando o grupo “Quantas horas por dia utiliza o serviço” (Tabela 29), verifica-se que dos 125 clientes que compõem o *cluster* 1, 38 utiliza o serviço entre 6 a 10 horas por dia. Igualmente no *cluster* 2, metade dos clientes (7) também utiliza o serviço entre 6 a 10 horas.

Tabela 29 - Análise descritiva dos *clusters* - Quantas horas por dia utiliza o serviço

		Método Ward (Contagem)		Total
		1	2	
Quantas horas por dia utiliza o serviço	1 a 3 horas	32	0	32
	3 a 6 horas	34	2	36
	6 a 10 horas	38	7	45
	10 a 15 horas	18	3	21
	Mais de 15 horas	3	2	5
Total		125	14	139

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

A Tabela 30 mostra que dos 125 clientes que fazem parte do *cluster* 1, 81 nunca foram e 44 já foram clientes de outros provedores. Ao contrário, no *cluster* 2, a maioria já foi cliente de outro provedor (8).

Tabela 30 - Análise descritiva dos *clusters* - Foi cliente de outro provedor

		Método Ward (Contagem)		Total
		1	2	
Foi cliente de outro provedor anteriormente	Não	81	6	87
	Sim	44	8	52
<b>Total</b>		<b>125</b>	<b>14</b>	<b>139</b>

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na Tabela 31 observa-se que os critérios de confiabilidade e preço não apresentaram diferencia significativa entre os dois *clusters*.

Tabela 31 – Análise de diferenças entre os *clusters*

	Média Atendimento	Média Confiabilidade	Média Flexibilidade	Média Preço	Média Tempo
Mann-Whitney U	687,500	847,500	572,500	875,000	0,000
Wilcoxon W	792,500	952,500	677,500	980,000	105,000
Z	-5,213	-0,339	-3,171	0,000	-11,732
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,735	0,002	1,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na Tabela 32 apresentam-se as médias das dimensões de desempenho de operações dos *clusters*. Verifica-se que no *cluster* 1 as menores médias foram nos critérios de flexibilidade (6,9312) e confiabilidade (6,9700). No *cluster* 2 a menor média foi identificada no critério tempo (5,6429). No total a maior média ficou com o critério preço (7,0000) e a menor com o critério tempo (6,8633). A partir dessa avaliação percebe-se que as médias do *cluster* 2, são menores do que as do 1 nos critérios atendimento, flexibilidade e tempo.

Tabela 32 - Médias das dimensões de desempenho de operações dos *clusters*

Método Ward ( <i>clusters</i> )		Média Atendimento	Média Confiabilidade	Média Flexibilidade	Média Preço	Média Tempo
1	Média	7,0000	6,9700	6,9312	7,0000	7,0000
	Nº	125	125	125	125	125
	DP	0,00000	0,08157	0,17799	0,00000	0,00000
2	Média	6,7857	6,9464	6,7857	7,0000	5,6429
	Nº	14	14	14	14	14
	DP	0,42582	0,14473	0,22823	0,00000	0,49725
Total	Média	6,9784	6,9676	6,9165	7,0000	6,8633
	Nº	139	139	139	139	139
	DP	0,14584	0,08946	0,18789	0,00000	0,43741

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na Tabela 33 são destacadas os ranqueamentos médios por *cluster* a partir da escala SERVPERF.

Tabela 33 - Ranqueamento médios das variáveis SERVPERF entre os *clusters*

	Ward	Nº	Ranqueamento médio	Soma
A loja possui equipamentos modernos?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis.	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência.	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos.	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Há facilidade de acesso às instalações da loja.	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Os serviços são prestados nos horários marcados.	1	125	74,18	9.272,50
	2	14	32,68	457,50
	Total	139		
Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	1	125	70,95	8.868,50
	2	14	61,54	861,50
	Total	139		
Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	1	125	73,80	9.225,00
	2	14	36,07	505,00
	Total	139		
Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	1	125	70,00	8.750,00
	2	14	70,00	980,00
	Total	139		
A loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes?	1	125	69,84	8.730,00
	2	14	71,43	1.000,00
	Total	139		
De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta.	1	125	72,83	9.103,50
	2	14	44,75	626,50
	Total	139		

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Foram evidenciadas cinco variáveis: os serviços são prestados nos horários marcados; na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez, os funcionários atendem imediatamente os clientes; a loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes; e de uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta.

No *cluster 1* o menor ranqueamento médio foi encontrado na variável: a loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes? (69,84). Já no *cluster 2* o ranqueamento médio foi com relação à variável: os serviços são prestados nos horários marcados (32,68).

Tabela 34 - Médias dos *clusters* em cada variável que apresentou diferença na satisfação de serviço

Método Ward		Os serviços são prestados nos horários marcados	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?
<b>1</b>	Média	6,90	6,98	6,81	6,93
	Nº	125	125	125	125
	DP	0,489	0,179	0,534	0,363
<b>2</b>	Média	5,50	6,64	6,00	5,57
	Nº	14	14	14	14
	DP	1,345	0,929	1,038	1,399
<b>Total</b>	Média	6,76	6,95	6,73	6,79
	Nº	139	139	139	139
	DP	0,750	0,347	0,646	0,686

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório SPSS (2015)

Na Tabela 34 verificam-se as diferenças nas médias de cada um dos *clusters*, a partir das variáveis que receberam menores indicadores de satisfação. No *cluster 1* a menor média foi observada na variável satisfação geral com os serviços prestados (6,81). Já no *cluster 2* a menor média foi encontrada na variável relacionada ao cumprimento dos horários marcados para a prestação dos serviços (5,50). Observa-se que as médias do *cluster 2* são todas menores que as apresentadas no *cluster 1*, o que indica maior insatisfação por parte dos clientes que compõem o *cluster 2*.

Cumpra salientar que o *cluster 2* apresentou médias menores nas duas escalas (*trade offs* e *SERVPERF*). Isso sugere uma associação dos resultados obtidos nas duas escalas de avaliação utilizadas no estudo, além de destacar que os clientes que compõem o *cluster 2* mostram-se os mais insatisfeitos. Os resultados mostram que a empresa deve retomar alguns

aspectos relacionados às variáveis que apresentaram médias baixas de satisfação, principalmente aquelas referentes ao *cluster 2*.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo avaliar a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços em termos de qualidade percebida e a necessidade de adequações de *trade offs* nos critérios competitivos com base na opinião dos clientes de uma empresa de informática que também atua como provedor de internet.

A empresa nunca desenvolveu estudo para identificar aspectos relacionados à satisfação de seus clientes, bem como não tem conhecimento acerca de como os critérios competitivos podem influenciar a qualidade do serviço e quais *trade offs* estão envolvidos nesse processo.

Desse modo, ao mensurar a qualidade percebida dos serviços na opinião dos clientes desenvolveu-se uma avaliação a partir da escala SERVPERF de Cronin e Taylor (1992) e de outra escala proposta por Teixeira e Paiva (2008), baseada nos *trade offs*. Os clientes foram categorizados em cinco grupos: tipo de cliente, plano de acesso, tempo em que é cliente da empresa, número de horas/dia de utilização do serviço e se era cliente ou não de outro provedor anteriormente.

A partir da pesquisa verificou-se que os clientes mais insatisfeitos nas duas avaliações foram aqueles que têm pouco tempo de parceria com a empresa, bem como aqueles que utilizam os planos de acesso à internet de maior velocidade. Além disso, os maiores indicadores de insatisfação foram observados entre os clientes que já tiveram outros provedores de acesso e também aqueles que utilizam o serviço por mais de 15 horas diárias.

Esses indicadores mostram que a empresa tem desafios a serem superados com relação à forma como desenvolve suas atividades, principalmente para aqueles clientes mais recentes e que utilizam com mais frequência os serviços prestados. Nesse sentido, evidencia-se a importância da formulação de estratégias de relacionamento e de atendimento, aliados à maior confiabilidade e rapidez.

Outro ponto em comum nas duas avaliações foram as variáveis que tiveram menores indicadores de satisfação, ou seja: estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora; cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados; desempenho na velocidade que foi contratada; rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço; horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço; rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus



problemas e dúvidas; a loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes?; os serviços são prestados nos horários marcados; os funcionários atendem imediatamente os clientes?; e de uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta.

Os resultados mostram que os clientes relacionam a qualidade dos serviços a questões relacionadas ao atendimento, tempo e confiabilidade, tendo uma percepção imediatista da relação que estabelecem com a empresa.

Buscando classificar os clientes de serviços de informática em *clusters* (conglomerados) com base na qualidade percebida dos serviços verificou-se que o *cluster 1* formado pela maioria dos clientes pesquisados (125 indivíduos), tem uma maior satisfação da qualidade dos serviços em relação ao *cluster 2*, composto pela minoria de clientes pesquisados (14 indivíduos). O *cluster 2* formado em sua maioria por pessoas físicas, que possuem plano de acesso de mais de 5 Mb, que utilizam o serviço por mais de 10 horas/dia, que já foram clientes de outros provedores e que mantem uma parceria recente com a empresa em estudo.

Ainda na análise dos *clusters*, observou-se que as variáveis com menores indicadores de satisfação por parte dos clientes foram: cumprimento de horários da prestação do serviço, realização correta dos procedimentos na loja desde a primeira vez, atendimento imediato dos funcionários e nível geral de satisfação.

Ao verificar se o desempenho percebido dos serviços está relacionado com os critérios competitivos considerados foi possível avaliar que os critérios de flexibilidade e confiabilidade obtiveram as menores médias no *cluster 1*, e o critério de tempo foi o que recebeu menor média no *cluster 2*.

Assim, ao responder ao problema de pesquisa, destacou-se que a relação entre critérios competitivos e desempenho de serviços no setor de informática e telecomunicações está pautada em fatores relativos à flexibilidade, que envolvem o desempenho da velocidade contratada, a adequação do serviço às necessidades do cliente e ao cumprimento das especificações técnicas do serviço; bem como aspectos relativos à confiabilidade (rapidez de instalação e de reparo/manutenção, atendimento/presteza/competência dos funcionários e horários disponíveis); e também ao tempo que envolve a questão do cumprimento dos prazos, agilidade e rapidez na instalação do serviço.

Na avaliação por *clusters* e considerando as duas escalas utilizadas (*trade offs* e SERVPERF), ficou evidente que em ambas as avaliações o *cluster 2* apresentou menor

satisfação se comparado ao *cluster* 1, levando a uma associação de resultados em ambos os instrumentos de pesquisa da satisfação e da percepção da qualidade do serviço prestado.

Nesse sentido, revela-se que a análise de *trade off* torna-se uma ferramenta importante para que a organização garanta maior coerência interna no seu conjunto de critérios competitivos e de seus objetivos estratégicos. Além disso, os resultados indicam que os principais conflitos entre os critérios avaliados tem relação com a mudança nos seus processos operacionais, uma vez que é fundamental adequar a qualidade do serviço fornecido àquilo que o cliente espera, agregando a rapidez no atendimento, desde a instalação até a manutenção, bem como gerando confiança acerca do serviço e da relação estabelecida junto ao cliente.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

A discussão em torno dos critérios competitivos e da necessidade de identificar os *trade offs* torna-se fundamental, pois esse conhecimento pode possibilitar que as organizações, avaliem e ampliem suas competências, facilitando o alinhamento de critérios competitivos aos objetivos estratégicos.

A análise dos principais critérios competitivos - custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega (SLACK, 2002; PAIVA *et al.*, 2009), exige uma avaliação interna da empresa, do seu mercado e da concorrência, fazendo com que evidencie seus pontos fortes e fracos e suas possibilidades e oportunidades de desenvolvimento. Ademais, essa avaliação leva à análise da intercorrência ou não de *trade offs*, o que gera informações importantes sobre as incompatibilidades entre dois ou mais critérios (PAIVA *et al.*, 2009) e como isso pode gerar um impacto sobre suas operações.

Nesse sentido, o presente estudo ampliou a discussão acerca da avaliação da satisfação dos clientes acerca dos serviços, aliando a teoria dos critérios competitivos. Sem dúvida, quando o cliente é investigado, a ocorrência dos *trade offs* é inevitável (TEIXEIRA; PAIVA 2008), pois é mais fácil identificar as incompatibilidades no processo de operações e de que forma elas impactam nas percepções e níveis de satisfação da clientela acerca da empresa ou serviço.

Cabe às organizações, considerarem os critérios competitivos como diferenciais percebidos pelos clientes (SANTOS *et al.*, 2011), utilizando-os como elemento para a formulação da estratégia organizacional. Além disso, devem juntar esforços para que os *trade offs* identificados tornem-se instrumento para que a área de operações estabeleça uma estratégia que priorize o elevado desempenho simultâneo em um par ou conjunto de critérios

(TEIXEIRA; PAIVA, 2008), como forma de melhorar sua atuação frente aos clientes, gerando vantagens competitivas.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO

Para a empresa pesquisada os resultados deste estudo poderão servir de base para o desenvolvimento de ações na área de operações que busquem modificar as variáveis que apresentaram menor satisfação por parte dos clientes. Além disso, a empresa poderá reestruturar seus objetivos ou estratégias a partir dos indicadores apresentados e dos critérios competitivos evidenciados, buscando com isso compatibilizar as estratégias no curto, médio ou longo prazos àqueles critérios mais considerados pelos clientes.

Outro ponto relevante é que a partir dos resultados do estudo, a empresa poderá fazer adequações nos *trade offs* dos critérios competitivos como forma de reorganizar suas ações com vistas àquilo que é mais importante do ponto de vista do cliente.

Para outras empresas do setor de informática, prestadoras de serviço ou provedoras de serviços de telecomunicação/internet, os resultados deste estudo poderão ser úteis para que compreendam que a percepção do cliente é sempre uma ferramenta que gera informações úteis acerca das relações com a empresa, questões de qualidade e exigências que precisam ser suprimidas pela área de operações de serviços. Além disso, a avaliação dos critérios competitivos torna-se relevante para que se possa identificar os pontos fortes e fracos da empresa e quais suas incompatibilidades ao longo do processo, garantindo que a identificação dos *trade offs* traga melhoria na formulação ou reformulação dos objetivos e estratégias organizacionais.

Assim, a aplicação desta ferramenta de análise no contexto gerencial, envolvendo avaliação de satisfação, análise de critérios competitivos e *trade offs* pode gerar bons resultados, garantindo aos administradores subsídios para melhorar as operações, e garantir aos clientes melhores serviços a partir de suas necessidades e preferências, ampliando a possibilidade de satisfação e fidelização.

## 5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar de ter atingido os objetivos propostos, este estudo não buscou esgotar a discussão acerca da temática, sendo que foi possível contribuir com a empresa na identificação dos critérios competitivos analisados (atendimento, confiabilidade,

customização, tempo de entrega e do preço) e seus *trade offs* operacionais. Além disso, foi possível verificar os indicadores de satisfação da clientela com relação ao desempenho dos serviços prestados, sendo essas informações relevantes para a empresa em seu processo de gestão e tomada de decisão.

Na dimensão acadêmica, cabe ressaltar que apesar de relevante o tema, ainda são poucos os estudos encontrados na literatura, especialmente pesquisas empíricas, que relacionam os critérios competitivos aos *trade offs* no cenário dos serviços. Por isso, acredita-se que o estudo ampliou a discussão teórica e prática, validando a proposição metodológica com o objetivo de possibilitar estudos futuros.

Uma limitação importante está relacionada aos resultados encontrados no estudo, uma vez que a semelhança das respostas obtidas junto aos clientes inviabilizou a correlação entre os *trade offs* e os critérios competitivos em função do desempenho e da importância relativa para os clientes, que era um dos objetivos do projeto inicial. A escolha em aplicar pessoalmente os questionários pode ter influenciado as respostas dos indivíduos, sendo também um fator limitador do presente estudo.

Desse modo, sugerem-se estudos futuros como forma de ampliar o debate acerca da relação entre critérios competitivos e de *trade offs* no desempenho de serviços. Torna-se importante que novas pesquisas possam ser realizadas acerca da temática, sendo que a avaliação das limitações encontradas neste estudo deverão ser consideradas para que se possa realizar a análise de *trade offs* que, neste estudo, ficou inviabilizada pelos motivos já expostos. Além disso, espera-se que novas pesquisas possam se utilizar da metodologia apresentada, bem como ampliar a discussão acerca da percepção da qualidade por parte do cliente, uma vez que o cliente tem uma visão diferenciada sobre o serviço recebido, podendo fornecer informações importantes que podem delinear os critérios competitivos da organização e suas incompatibilidades, favorecendo o delineamento estratégico da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Alceu G.; PIRES, Silvio R. I.; VANELLE, Rosangela M. Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e sequências de implementação. **Gestão & Produção**, v.2, n.2, p. 173-180, ago. 1995.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.
- BARROS NETO, José de Paula; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; FORMOSO, Carlos Torres. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 67-85, Jan./Mar. 2003.
- CANNIE, Joan Koob; CAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COMER, Douglas E. **Redes de computadores e internet**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRÊA, Carlos Alberto; CORRÊA, Henrique Luiz. O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 5, pp. 454-475, Maio/Jun. 2011.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- DABHILKAR, Mandar. Trade-offs in make-buy decisions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, (17), 3, p. 158-166, 2011.
- DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; SANTOS JUNIOR, Silvio; MENDONÇA, Erica Silva; ROSA, Nadir Paula da; SILVA, Tania Nunes da. **Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos**. Sober - XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Acre, 2008.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pretince Hall, 2004.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES FILHO, Tupanangyr; BRUNSTEIN, Israel. Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 1, p. 97-108, abr. 1995.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **Acesso à internet e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2011**. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso\\_a\\_internet\\_e\\_posse\\_celular/2011/comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/comentarios.pdf). Acesso em: 19 mai. 2014.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; KOTLER, Philip. **Marketing essencial**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAUSS, Cezar Volnei; MAGALHÃES, Juliano Machado de; SOUZA, Marcos Antonio de. A gestão estratégica de custos como instrumento para redução do trade-off entre custo e diferenciação, baseada na flexibilidade. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 2, Mai/Ago 2007.

MEIRELES, Manuel; DE SORDI, José Osvaldo; SANCHES, Cida; MARIETTO, Márcio. Uso da matriz trade off para identificação de preferências dos clientes de um supermercado de pequeno porte. **eGesta**, v. 5, n. 2, p. 94-125, abr.-jun./2009.

MIGUEL, Paulo Augusto C.; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14 n. 1, p. 12-30, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAIVA, Ely L.; CARVALHO JUNIOR, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia**

**de produção e de operações:** conceitos, melhores práticas e visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2009.

POHLMANN, Marcelo Coletto. Análise de conglomerados. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (cols.). **Análise multivariada:** para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2014, p. 324-388.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** Harvard Business Review, nov./dez. 1996. Disponível em: [http://www.sementeestrategica.com.br/wp-content/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy\\_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf](http://www.sementeestrategica.com.br/wp-content/uploads/downloads/2011/10/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf). Acesso em: 20 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, p. 11-28.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.279-293, mai.-ago. 2005.

SANDRINI, Luiz Guilherme; MESQUITA, Marco Aurélio de. O *trade off* entre a folga na capacidade de produção e o nível de estoque. **Revista Gestão Industrial**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, v. 04, n. 04: p. 217-233, 2008.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana; VARVAKIS, Gregorio. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v.12, n. 1, p. 133-158, jan./mar. 2012.

SCOTT, Dru. **Satisfação do cliente:** a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN Jr., N. John. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, Tania Nunes da; DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; SANTOS JUNIOR, Silvio; ROSA, Nadir Paula da; MENDONÇA, Érica Silva. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 7-17, jan/jun 2011.

SILVA, Eduardo Margara da; YUE, Gin Kwan; ROTONDARO, Roberto Gilioli; LAURINDO, Fernando José B. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 329-340, Maio/Ago. 2006.

SKINNER, Wickham. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

\_\_\_\_\_. Manufatura: o elo perdido da estratégia corporativa. In: TEIXEIRA, Rafael; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES, Junico; VEIT, Douglas Rafael (orgs.). **20 artigos clássicos para aumentar a competitividade da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 3-19.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Rafael; PAIVA, Ely Laureano. **Análise dos *trade offs* operacionais a partir da ótica do cliente**: o caso de serviços de acesso à Internet. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, RS, nov./2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Trade-offs* em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 457-480, Abr./Jun. 2008.

TORRES JÚNIOR, Noel; MIYAKE, Dario Ikuo. Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o *trade off* entre eficiência e eficácia. **Revista Produção Online**, v.11, n.1, mar.2011. Disponível em: [http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe\\_log/O13\\_L23.pdf](http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe_log/O13_L23.pdf). Acesso em: 22 jul. 2014.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, Jan./Mar. 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary. **A empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2003.



## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA / TEIXEIRA E PAIVA (2008)

### Instrumento - matriz

Variáveis	Fatores				
	1	2	3	4	5
1 a 4. Não entram na análise					
5. Atendimento pessoal realizado pelo consultor.			X		
6. Atendimento realizado pelo funcionário.			X		
7. Rapidez no atendimento.			X		
8. Precisão das informações prestadas.	X		X		
9. Conhecimento e competência dos funcionários na instalação.	X				
10. Rapidez no tempo de instalação do serviço.					X
11. Cumprimento dos prazos de instalação.					X
12. Correto funcionamento do serviço logo após a instalação.	X				
13. Atendimento e presteza dos funcionários do reparo/manutenção.	X				
14. Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço.	X				
15. Horários disponíveis para reparo/manutenção no serviço.	X				
16. Cumprimento dos prazos no reparo/manutenção do serviço.	X				
17. Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora.	X	X			
18. Desempenho da velocidade que foi contratada.		X			
19. Diversidade de opções de velocidade oferecida.		X			
20. Disponibilidade/capilaridade do serviço em diversas localidades.		X			
21. Correta adequação do serviço às suas necessidades.		X			
22. Cumprimento das especificações técnicas do serviço.		X			
23. Modernidade e aparência dos equipamentos.	X			X	
24. Preço cobrado pela mensalidade do serviço.				X	
25. Condições contratuais apresentadas.				X	
26. Correta cobrança dos valores na conta.				X	
27 a 29. Não entram na análise					

### Caracterização dos constructos

Denominação	Sigla	Variáveis	Tipo da variável
Atendimento	At	5, 6 e 7	Independente
Confiabilidade	Cf	9, 12, 13, 14, 15 e 16	Independente
Tempo de entrega	Te	10 e 11	Independente
Flexibilidade	Fx	18, 19, 20, 21 e 22	Independente
Preço	Pç	24, 25 e 26	Independente
Satisfação geral	Sg	27	Dependente

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo mensurar a qualidade percebida dos serviços na opinião dos clientes da 3E TELECOM LTDA, identificando o nível de satisfação com relação aos serviços prestados. Este instrumento de pesquisa faz parte do trabalho de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. Os dados deste questionário serão analisados coletivamente, não devendo representar nenhuma preocupação ou constrangimento, sendo que será mantido total anonimato em relação às respostas. Por gentileza, responda as questões abaixo, de acordo com a solicitação de cada uma e com o máximo de sinceridade, pois as respostas serão de grande valia para o resultado final do estudo.

Obrigada pela sua colaboração.

Renata Dal Prá  
Mestranda da UCS  
54 9666-8555  
[renata@3enet.com.br](mailto:renata@3enet.com.br)

### 1) CARACTERIZAÇÃO DO CLIENTE

1. Tipo de cliente:

- (  ) Pessoa física  
(  ) Pessoa jurídica (  ) Comércio (  ) Prestação de serviço (  ) Indústria (  ) Serviço público

2. Qual dos planos de acesso o(a) Sr.(a) possui:

	<b>1 Mb/s</b>
	<b>3 Mb/s</b>
	<b>5 Mb/s</b>
	<b>10 Mb/s</b>
	<b>15 Mb/s</b>

\*Mb/s: Megabytes por segundo

3. Há quanto tempo é cliente da empresa:

- (  ) Menos de 1 ano  
(  ) 1 a 3 anos  
(  ) 3 a 6 anos  
(  ) 6 a 10 anos  
(  ) Mais de 10 anos

4. Quantas horas por dia utiliza o serviço:

- (  ) 1 a 3 horas  
(  ) 3 a 6 horas  
(  ) 6 a 10 horas  
(  ) 10 a 15 horas  
(  ) Mais de 15 horas

5. Já foi cliente de outros provedores anteriormente.

- (  ) Sim (  ) Não

7. Por qual(is) motivo (s) decidiu trocar?

- (  ) Insatisfação com o serviço anterior  
(  ) Queria um provedor local  
(  ) Pela facilidade de negociação e assistência  
(  ) Outro: \_\_\_\_\_

## 2) AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Esta pesquisa aborda sua percepção sobre serviços de internet (comunicação via-rádio). Você deve assinalar cada característica de acordo com o desempenho do serviço de internet prestado pela 3E Telecom. Assinale um dos sete números ao lado de cada característica.

Se você está **extremamente satisfeito** com cada um dos itens assinale o número 7. Se você **extremamente insatisfeito**, marque 1. Caso contrário, marque um dos números intermediários.

*Escala: Adaptado de Teixeira e Paiva (2008)*

Questões	Nível de satisfação						
	Extremamente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Extremamente satisfeito
	1	2	3	4	5	6	7
1. Atendimento pessoal realizado pelo atendimento ao cliente.							
2. Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas.							
3. Precisão das informações prestadas pelo atendimento ao cliente para solucionar suas dúvidas.							
4. Modernidade e aparência dos equipamentos da prestadora do serviço de comunicação de dados.							
5. Diversidade de opções de velocidades oferecidos pela prestadora de serviço de comunicação de dados.							
6. Disponibilidade/cobertura do serviço em diversas localidades.							
7. Correta adequação dos serviços às suas necessidades.							
8. Cumprimento das especificações técnicas do serviço em acordo com o apresentado na venda.							
9. Condições contratuais apresentadas pela prestadora do serviço de comunicação de dados.							
10. Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora do serviço de comunicação de dados.							
11. Conhecimento e competência técnica dos funcionários que realizam a instalação do serviço.							

12. Correto funcionamento do serviço logo após a instalação.							
13. Presteza dos funcionários da empresa no momento de reparo/manutenção do serviço.							
14. Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço.							
15. Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço.							
16. Cumprimento dos prazos de reparo/manutenção dos serviços.							
17. Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora.							
18. Desempenho na velocidade que foi contratada.							
19. Preço cobrado pela mensalidade do serviço							
20. Correta cobrança dos valores na conta.							

	Pouco customizado				Muito customizado		
	1	2	3	4	5	6	7
21. Com relação ao serviço de comunicação de dados da empresa, você o considera pouco customizado* (1) ou muito customizado (7).							

\* Customização: adaptar ou adequar o serviço de acordo com o gosto ou necessidade do cliente.

### 3) AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Marque um dos sete números ao lado de cada característica. Se você **concorda fortemente** com a afirmação da questão, assinale o número **7**. Se você **discorda fortemente** marque **1**. Caso contrário, marque um dos números intermediários.

#### Escala: Servperf (Cronin e Taylor)

Questões	Nível de satisfação						
	Discordo fortemente	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Não concorda nem discorda	Satisfeito	Muito satisfeito	Concorda fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
1. A loja possui equipamentos modernos?							
2. As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis?							

3. Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoal administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência?.							
4. A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos?							
5. Há facilidade de acesso às instalações da loja?							
6. Os serviços são prestados nos horários marcados?							
7. Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?							
8. Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?							
9. Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?							
10. Os funcionários atendem imediatamente os clientes?							
11. Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?							
12. O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?							
13. Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?							
14. Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?							
15. Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?							
16. A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?							

*De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3E Telecom?  
Favor indicar sua avaliação na escala abaixo, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta.*

<b>Extremamente insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Nem insatisfeito nem satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>	<b>Extremamente satisfeito</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

### APÊNDICE C - RESULTADOS DO GRUPO - TIPO DE CLIENTE (Escala: Teixeira e Paiva, 2008)

	Atendimento pessoal realizado pelo atendimento ao cliente	Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas	Precisão das informações prestadas pelo atendimento ao cliente para solucionar dúvidas	Modernidade e aparência dos equipamentos da prestadora do serviço de comunicação de dados	Diversidade e de opções de velocidades oferecidas pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Disponibilidade/ cobertura do serviço em diversas localidades	Correta adequação dos serviços às suas necessidades	Cumprimento das especificações técnicas do serviço em acordo com o apresentado na venda	Condições contratuais apresentadas pela prestadora do serviço de comunicação de dados	Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Conhecimento e competência técnica dos funcionários que realizam a instalação do serviço	Correto funcionamento do serviço logo após a instalação	Presteza dos funcionários da empresa no momento de reparo/manutenção do serviço	Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço	Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço	Cumprimento dos prazos de reparo/manutenção dos serviços	Estabilidade e/ou interrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Desempenho na velocidade que foi contratada	Preço cobrado pela mensalidade do serviço	Correta cobrança dos valores na conta	Com relação ao serviço de comunicação de dados da empresa, você o considera pouco customizado(1) ou muito customizado(7).
Mann-Whitney U	2037,000	2030,500	1988,500	2037,000	2037,000	2016,000	2037,000	2037,000	2037,000	1987,000	2037,000	2037,000	2037,000	1969,000	1953,000	2009,500	1712,000	2030,000	2037,000	2037,000	2037,000
Wilcoxon W	2940,000	2933,500	2891,500	2940,000	2940,000	6769,000	2940,000	2940,000	2940,000	6740,000	2940,000	2940,000	2940,000	2872,000	6706,000	2912,500	2615,000	2933,000	2940,000	2940,000	2940,000
Z	0,000	-,118	-1,520	0,000	0,000	-,658	0,000	0,000	0,000	-,538	0,000	0,000	0,000	-,697	-1,331	-,612	-3,188	-,048	0,000	0,000	0,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	,906	,129	1,000	1,000	,511	1,000	1,000	1,000	,591	1,000	1,000	1,000	,486	,183	,541	,001	,962	1,000	1,000	1,000

**APÊNDICE D - RESULTADOS DO GRUPO - TIPO DE PLANO DE ACESSO (Escala: Teixeira e Paiva, 2008)**

	Atendimento pessoal realizado pelo atendimento ao cliente	Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas	Precisão das informações prestadas pelo atendimento ao cliente para solucionar dúvidas	Modernidade e aparência dos equipamentos da prestadora do serviço de comunicação de dados	Diversidade de opções de velocidades oferecidas pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Disponibilidade/cobertura do serviço em diversas localidades	Correta adequação dos serviços às suas necessidades	Cumprimento das especificações técnicas do serviço em acordo com o apresentado na venda	Condições contratuais apresentadas pela prestadora do serviço de comunicação de dados	Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Conhecimento e competência técnica dos funcionários que realizam a instalação do serviço	Correto funcionamento do serviço logo após a instalação	Presteza dos funcionários da empresa no momento de reparo/manutenção do serviço	Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço	Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço	Cumprimento dos prazos de reparo/manutenção dos serviços	Estabilidade/ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Desempenho na velocidade e que foi contratado	Preço cobrado pela mensalidade do serviço	Correção dos valores na conta	Com relação ao serviço de comunicação de dados da empresa, você o considera pouco customizado (1) ou muito customizado (7).
Chi-Square	0,000	5,631	3,964	0,000	0,000	4,792	0,000	0,000	0,000	8,695	0,000	0,000	0,000	4,186	4,615	1,801	8,840	33,621	0,000	0,000	0,000
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1,000	,228	,411	1,000	1,000	,309	1,000	1,000	1,000	,069	1,000	1,000	1,000	,381	,329	,772	,065	,000	1,000	1,000	1,000



**APÊNDICE E - RESULTADOS DO GRUPO - TEMPO EM QUE É CLIENTE DA EMPRESA (Escala: Teixeira e Paiva, 2008)**

	Atendime nto pessoal realizado pelo atendimen to ao cliente	Rapidez no atendime nto ao cliente para resolver seus problema s e dúvidas	Precisao das inofirmaç ões prestadas pelo atendime nto ao cliente para soluciona r dúvidas	Modernida de e aparênci a dos equipamen tos da prestadora do serviço de comunicação de dados	Diversida de de opções de velocidad es oferecidos pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Disponibilidade/cob ertura do serviço em diversas localidades	Correta adequaçã o dos serviços as suas necessida des	Cumprime nto das especificaç ões técnicas do serviço em acordo com o apresentad o na venda	Condiçõe s contratuai s apresenta das pela prestadora do serviço de comunicação de dados	Cumprime nto dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Conhecime nto e competênci a técnica dos funcionário s que realizam a instalação do serviço	Correto funcioname nto do serviço logo após as instalação	Presteza dos funcionários da empresa no momento de reparo/manute ção do serviço	Rapidez no tempo de reparo/manute ção do serviço	Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manute ção do serviço	Cumprimento dos prazos de reparo/manute ção dos serviços	Estabilidade/ininterr upção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Desempe nho na velocidad e que foi contratada	Preço cobrado pela mensalid ade do serviço	Corret a cobran ça dos valores na conta	Com relação ao serviço de comunicação de dados da empresa, você o considera pouco customizad o(1) ou muito customizad o (7).
Chi-Square	0,000	5,662	4,148	0,000	0,000	4,148	0,000	0,000	0,000	14,544	0,000	0,000	0,000	8,889	4,231	4,263	4,656	7,682	0,000	0,000	0,000
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1,000	,226	,386	1,000	1,000	,386	1,000	1,000	1,000	,006	1,000	1,000	1,000	,064	,376	,372	,324	,104	1,000	1,000	1,000

## APÊNDICE F - RESULTADOS DO GRUPO - NÚMERO DE HORAS DIÁRIAS QUE UTILIZA O SERVIÇO (Escala: Teixeira e Paiva, 2008)

	Atendimento pessoal realizado pelo atendimento ao cliente	Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas	Precisão das informações prestadas pelo atendimento ao cliente para solucionar dúvidas	Modernidade e aparência dos equipamentos da prestadora de serviço de comunicação de dados	Diversidade de opções de velocidades oferecidas pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Disponibilidade/ cobertura do serviço em diversas localidades	Correta adequação dos serviços às suas necessidades	Cumprimento das especificações técnicas do serviço em acordo com o apresentado na venda	Condições contratuais apresentadas pela prestadora do serviço de comunicação de dados	Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Conhecimento e competência técnica dos funcionários que realizam a instalação do serviço	Correto funcionamento do serviço logo após a instalação	Presteza dos funcionários da empresa no momento de reparo/manutenção do serviço	Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço	Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço	Cumprimento dos prazos de reparo/manutenção dos serviços	Estabilidade e/ou ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Desempenho na velocidade que foi contratada	Preço cobrado pela mensalidade do serviço	Correta cobrança dos valores na conta	Com relação ao serviço de comunicação de dados da empresa, você o considera pouco customizado (1) ou muito customizado (7).
Chi-Square	0,000	1,545	2,089	0,000	0,000	5,619	0,000	0,000	0,000	12,970	0,000	0,000	0,000	5,588	11,699	1,486	7,981	27,556	0,000	0,000	0,000
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1,000	,819	,719	1,000	1,000	,229	1,000	1,000	1,000	,011	1,000	1,000	1,000	,232	,020	,829	,092	,000	1,000	1,000	1,000

**APÊNDICE G - RESULTADOS DO GRUPO - JÁ FOI CLIENTE DE OUTRO PROVEDOR ANTERIORMENTE (Escala: Teixeira e Paiva, 2008)**

	Atendimento pessoal realizado pelo atendimento ao cliente	Rapidez no atendimento ao cliente para resolver seus problemas e dúvidas	Precisão das informações prestadas pelo atendimento ao cliente para solucionar dúvidas	Modernidade e aparência dos equipamentos da prestadora do serviço de comunicação de dados	Diversidade de opções de velocidades oferecidas pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Disponibilidade e cobertura do serviço em diversas localidades	Correta adequação dos serviços às suas necessidades	Cumprimento das especificações do serviço em acordo com o apresentado na venda	Condições contratuais apresentadas pela prestadora do serviço de comunicação de dados	Cumprimento dos prazos de instalação pela prestadora de serviço de comunicação de dados	Conhecimento e competência técnica dos funcionários que realizam a instalação do serviço	Correto funcionamento do serviço logo após a instalação	Presteza dos funcionários da empresa no momento de reparo/manutenção do serviço	Rapidez no tempo de reparo/manutenção do serviço	Horários disponíveis pela prestadora do serviço para reparo/manutenção do serviço	Cumprimento dos prazos de reparo/manutenção dos serviços	Estabilidade /ininterrupção (poucas falhas) do serviço da prestadora	Desempenho na velocidade que foi contratada	Preço cobrado pela mensalidade do serviço	Correção dos valores na conta	Com relação ao serviço de comunicação de dados da empresa, você o considera pouco customizado (1) ou muito customizado (7).
Mann-Whitney U	2262,000	2131,500	2218,500	2262,000	2262,000	2218,500	2262,000	2262,000	2262,000	2009,500	2262,000	2262,000	2262,000	2174,500	2158,000	2210,000	2200,500	1864,500	2262,000	2262,000	2262,000
Wilcoxon W	3640,000	3509,500	3596,500	3640,000	3640,000	3596,500	3640,000	3640,000	3640,000	3387,500	3640,000	3640,000	3640,000	3552,500	5986,000	6038,000	3578,500	3242,500	3640,000	3640,000	3640,000
Z	0,000	-2,257	-1,293	0,000	0,000	-1,293	0,000	0,000	0,000	-2,579	0,000	0,000	0,000	-,851	-1,563	-1,097	-,573	-2,592	0,000	0,000	0,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	,024	,196	1,000	1,000	,196	1,000	1,000	1,000	,010	1,000	1,000	1,000	,395	,118	,272	,567	,010	1,000	1,000	1,000

## APÊNDICE H - RESULTADOS DO GRUPO - TIPO DE CLIENTE (Escala: Servperf - Cronin e Taylor)

	A loja possui equipamentos modernos?	As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis	Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência	A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos	Há facilidade de acesso às instalações da loja	Os serviços são prestados nos horários marcados	Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta
Mann-Whitney U	2037,000	2037,000	2037,000	2037,000	2037,000	1989,000	2037,000	1974,000	2037,000	1896,000	2037,000	2037,000	2037,000	2037,000	2037,000	1554,000	1887,000
Wilcoxon W	2940,000	2940,000	2940,000	2940,000	2940,000	6742,000	2940,000	6727,000	2940,000	6649,000	2940,000	2940,000	2940,000	2940,000	2940,000	6307,000	6640,000
Z	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-,409	0,000	-1,148	0,000	-1,281	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-3,431	-1,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,683	1,000	,251	1,000	,200	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,001	,287

**APÊNDICE I - RESULTADOS DO GRUPO - PLANO DE ACESSO (Escala: Servperf - Cronin e Taylor)**

	A loja possui equipamentos modernos?	As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis	Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência	A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos	Há facilidade de acesso às instalações da loja	Os serviços são prestados nos horários marcados	Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta
Chi-Square	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	9,703	0,000	5,925	0,000	10,120	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	6,206	21,487
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,046	1,000	,205	1,000	,038	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,184	,000

## APÊNDICE J - RESULTADOS DO GRUPO - TEMPO EM QUE É CLIENTE DA EMPRESA (Escala: Servperf - Cronin e Taylor)

	A loja possui equipamentos modernos?	As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis	Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativas) vestem-se bem e tem boa aparência	A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos	Há facilidade de acesso às instalações da loja	Os serviços são prestados nos horários marcados	Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta
Chi-Square	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	8,941	0,000	5,048	0,000	18,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	5,263	4,973
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,063	1,000	,282	1,000	,001	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,261	,290

**APÊNDICE K - RESULTADOS DO GRUPO - HORAS DE UTILIZAÇÃO DIÁRIA DO SERVIÇO (Escala: Servperf - Cronin e Taylor)**

	A loja possui equipamentos modernos?	As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis	Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência	A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos	Há facilidade de acesso às instalações da loja	Os serviços são prestados nos horários marcados	Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	A loja funciona em horário conveniente para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta
Chi-Square	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	16,071	0,000	7,262	0,000	8,034	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	12,274	17,060
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,003	1,000	,123	1,000	,090	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,015	,002

**APÊNDICE L - RESULTADOS DO GRUPO - FOI CLIENTE DE OUTRO PROVEDOR (Escala: Servperf - Cronin e Taylor)**

	A loja possui equipamentos modernos?	As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis	Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência	A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos	Há facilidade de acesso às instalações da loja	Os serviços são prestados nos horários marcados	Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta
Mann-Whitney U	2262,000	2262,000	2262,000	2262,000	2262,000	1944,500	2262,000	2200,500	2262,000	1965,500	2262,000	2262,000	2262,000	2262,000	2262,000	2226,500	1950,500
Wilcoxon W	3640,000	3640,000	3640,000	3640,000	3640,000	3322,500	3640,000	3578,500	3640,000	3343,500	3640,000	3640,000	3640,000	3640,000	3640,000	3604,500	3328,500
Z	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-2,567	0,000	-1,063	0,000	-2,556	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-,239	-2,099
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,010	1,000	,288	1,000	,011	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,811	,036



## APÊNDICE M - DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE OS *CLUSTERS*

	A loja possui equipamentos modernos?	As instalações físicas da loja são visivelmente agradáveis	Os funcionários da empresa (técnicos, vendedores, pessoas administrativo) vestem-se bem e tem boa aparência	A limpeza das instalações da loja está de acordo com os serviços oferecidos	Há facilidade de acesso às instalações da loja	Os serviços são prestados nos horários marcados	Há demonstração de interesse em resolver os problemas dos clientes?	Na loja, os procedimentos são realizados corretamente na primeira vez?	Na loja, os funcionários (técnicos, vendedores, consultores) informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados?	Os funcionários atendem imediatamente os clientes?	Os funcionários da loja respondem prontamente às solicitações dos clientes?	O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes?	Os funcionários da loja são educados e corteses com os clientes?	Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços de comunicação via-rádio?	Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes?	A loja funciona em horário convenientes para todos os seus clientes?	De uma forma geral, qual é o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela 3e telecom? Favor indicar sua avaliação na seguinte escala, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta
Mann-Whitney U	875,000	875,000	875,000	875,000	875,000	352,500	875,000	756,500	875,000	400,000	875,000	875,000	875,000	875,000	875,000	855,000	521,500
Wilcoxon W	980,000	980,000	980,000	980,000	980,000	457,500	980,000	861,500	980,000	505,000	980,000	980,000	980,000	980,000	980,000	8.730,000	626,500
Z	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-6,792	0,000	-3,295	0,000	-6,585	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,217	-3,829
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000	0,001	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,828	0,000

