



Tiago Branco Andrade **A Qualidade em *E-Services*: Conceptualização e
Investigação Empírica**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Operações, realizada sob a orientação científica do Professor Dr. Rui Soucasaux Sousa, Professor Convidado do Departamento Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Dr. Carlos Manuel Santos Ferreira
professor associado da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. José António Sarsfield Pereira Cabral
professor associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Prof. Dr. Rui Manuel Soucasaux Meneses e Sousa
professor auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto

agradecimentos

Agradeço ao Senhor Prof. Doutor Rui Sousa a orientação, o auxílio, a disponibilidade e o apoio prestados ao longo da elaboração deste trabalho.

Os meus agradecimentos dirigem-se ainda à Universidade de Aveiro por ter proporcionado o presente trabalho de investigação e a todos os elementos do DEGEI, que de uma forma directa ou indirecta permitiram o bom desenrolar desta dissertação.

Para terminar, agradeço àqueles que sempre me apoiaram e incentivaram nesta investigação.

resumo

O fornecimento de serviços de qualidade num ambiente virtual cria novos desafios às empresas. Com o crescimento dos serviços em geral, e com o advento da internet, têm-se assistido a uma migração da prestação de serviços via canais tradicionais para outro canal de fornecimento, a internet. Neste contexto, torna-se crucial assegurar a qualidade dos serviços oferecidos como mecanismo de fixação e fidelização dos clientes. Assim, este trabalho investigou duas questões:

- i) Quais são os determinantes da qualidade em *e-services*? Neste processo, propomos uma nova forma de classificar os processos de *e-service* e apresentamos um conjunto de determinantes da qualidade que se pretende que sejam representativos dos diferentes contextos operacionais e suficientemente generalizáveis para todos os *e-services*.
- ii) Será que a qualidade de *e-services* tem um impacto positivo na lealdade, tal como acontece nos serviços tradicionais? A este respeito, realizamos um estudo de inquérito cujos resultados sugerem que a qualidade de um web site tem um impacto positivo na lealdade dos clientes.

abstract

Delivering service quality in a virtual environment creates new challenges for service providers. With the increase of the weight of the service sector and with the arrival of the internet, we have witnessed a migration of services from traditional channels to the internet channel. In this context, it becomes crucial to assure the good levels of service quality as a mechanism for customer retention and loyalty. As such, this study investigates the following questions:

- i) What are the determinants of e-service quality? In this process, we propose a new classification of e-service processes and present a set of quality dimensions which are intended to be representative of different operational contexts and generalizable for all types of e-services.
- ii) Does e-service quality have an impact on customer loyalty, as it happens in traditional services? In this respect, we conducted a survey study whose results suggest that the quality of a web site has a positive impact on customer loyalty.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABELAS	V
1 INTRODUÇÃO	1
2 OS SERVIÇOS	5
2.1 Definição de Serviços	6
2.1.1 Características	6
2.1.2 Perspectiva do cliente e perspectiva das operações.....	8
2.1.2.1 Perspectiva do cliente.....	9
2.1.2.2 Perspectiva das operações.....	9
2.1.3 Processos dos serviços	11
2.2 A Gestão de Operações nos Serviços.....	14
2.3 Síntese conclusiva.....	16
3 QUALIDADE NOS SERVIÇOS	17
3.1 Conceptualizações de qualidade nos serviços.....	18
3.1.1 Qualidade como comparação entre expectativas e percepções	19
3.1.2 A avaliação da qualidade envolve resultados e processos.....	20
3.2 Modelo dos Gaps (<i>Gap Model</i>)	22
3.3 Dificuldade da avaliação da qualidade nos serviços	28
3.4 Instrumentos para a avaliação da qualidade nos serviços	30
3.4.1 SERVQUAL	31
3.4.2 SERVPERF	33
3.5 Síntese conclusiva.....	34
4 LEALDADE NOS SERVIÇOS	36
4.1 Definições de Lealdade	36
4.2 O impacto da lealdade no desempenho das organizações	42
4.3 Obstáculos à Lealdade.....	43
4.4 Lealdade e qualidade.....	44
4.5 Síntese conclusiva.....	47

5	OBJECTIVO DO ESTUDO	48
6	<i>E-SERVICES</i>.....	51
6.1	Definição de <i>e-service</i>.....	51
6.2	Características dos <i>e-services</i>	52
6.3	Processos do <i>e-service</i>	54
6.4	A gestão de operações e os <i>e-services</i>.....	57
6.4.1	Implicações nas operações	59
6.4.1.1	Valor acrescentado ao serviço.....	59
6.4.1.2	A alteração da natureza da relação com o cliente	59
6.5	Prestação de serviços multi-canal.....	60
6.5.1	Diferenças entre serviços prestados via canais físicos e via canais virtuais.....	63
6.6	Síntese conclusiva.....	64
7	QUALIDADE NOS <i>E-SERVICES</i>	66
7.1	A qualidade em <i>e-services</i>.....	67
7.2	Critérios para a avaliação da qualidade no <i>e-service</i>	68
7.3	Instrumentos para a avaliação da qualidade nos <i>e-services</i>	70
7.3.1	Aplicação dos instrumentos para a avaliação da qualidade dos serviços tradicionais nos <i>e-services</i>	73
7.4	Determinantes da qualidade em <i>e-services</i>	74
7.5	Determinantes da qualidade vs. instrumentos existentes.....	81
7.6	Determinantes da qualidade e os processos do <i>e-service</i>	83
7.7	Síntese conclusiva.....	84
8	A RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE E LEALDADE EM <i>E-SERVICES</i>: ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	87
8.1	Desenho de investigação	87
8.1.1	Concepção do questionário	88
8.2	Seleção da amostra.....	92
8.3	Resolução da falta de dados	93
8.4	Análise de dados.....	96
8.5	Medidas de ajuste do modelo geral	109
8.5.1	Medidas de ajuste absolutas	109
8.5.2	Medidas de ajuste incremental	110

8.5.3	Medidas de ajuste da parcimónia	111
8.6	Medidas de ajuste dos constructos	112
8.7	Relação qualidade-lealdade	113
8.8	Síntese conclusiva.....	114
9	CONCLUSÕES	115
9.1	Contribuições do estudo	117
9.2	Limitações e Investigação Futura.....	118
10	BIBLIOGRAFIA	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo esquemático do estudo.....	4
Figura 2 - Perspectiva das operações vs Perspectiva do cliente (fonte: Johnston <i>et al.</i> , 2001).....	8
Figura 3 – Front-Office vs. Back-Office (fonte: Johnston <i>et al.</i> , 2001).....	10
Figura 4 – Matriz Volume vs Variedade (fonte: Johnston <i>et al.</i> , 2001 e Silvestro <i>et al.</i> , 1992).....	12
Figura 5 – Modelo conceptual da qualidade dos serviços (fonte: Parasuraman <i>et al.</i> , 1985).....	23
Figura 6 – Determinantes da qualidade percebida do serviço (fonte: Parasuraman <i>et al.</i> , 1985) ...	27
Figura 7 – Modelo de qualidade percebida total do serviço (fonte: Gronroos, 2000).....	28
Figura 8 – Qualidade do serviço vs. Intenção e comportamento	45
Figura 9 – Comportamento dos clientes (Adaptado de Heskett <i>et al.</i> , 1994).....	46
Figura 10 – Porção do serviço que é prestado pelo web site (fonte: Sousa, 2002).....	55
Figura 11 – Matriz de processos do <i>e-service</i>	56
Figura 12 – Aspectos da qualidade nos <i>e-services</i>	80
Figura 13 – Etapas da análise dos dados.....	91
Figura 14 – Scree Plot.....	100
Figura 15 – Variáveis vs. Factores extraídos	103
Figura 16 – Variáveis vs. Factores extraídos com rotação.....	105
Figura 17 – Path Diagram	107
Figura 18 – Path Diagram utilizado no AMOS.....	108

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – SERVQUAL: dimensões originais vs. dimensões reduzidas	26
Tabela 2 – Dimensões do SERVQUAL	32
Tabela 3 – Conceptualizações da qualidade nos serviços identificados na literatura	34
Tabela 4 – Fases da lealdade dos clientes (Adaptado de Oliver <i>et al.</i> , 1999)	39
Tabela 5 – Tipos de lealdade (Adaptado de Javalgi <i>et al.</i> , 1997).....	40
Tabela 6 – Implicações da lealdade vs. aspectos dos serviços (Adaptado de Javalgi <i>et al.</i> , 1997)...	41
Tabela 7 – Características dos serviços tradicionais vs. <i>e-services</i>	53
Tabela 8 – Factores da gestão de operações nos <i>e-services</i> vs. serviços tradicionais	58
Tabela 9 – Dimensões do WEBQUAL	72
Tabela 10 – Determinantes da qualidade no <i>e-service</i>	76
Tabela 11 – Determinantes da qualidade vs. instrumentos existentes.....	82
Tabela 12 – Determinantes da qualidade no <i>e-service</i> vs aspectos da qualidade a considerar	85
Tabela 13 – Itens do questionário	89
Tabela 14 – Itens do questionário versus instrumentos existentes	89
Tabela 15 – Itens do questionário de âmbito lealdade	90
Tabela 16 – Informação sobre os dados recolhidos	93
Tabela 17 – Sumário dos dados para o estudo	94
Tabela 18 – MCAR (Missing Completely at Random).....	95
Tabela 19 – EM (Estimated Means).....	96
Tabela 20 – Correlações entre as variáveis de investigação.....	97
Tabela 21 – MSA e Bartlett’s Test.....	98
Tabela 22 – MSA	99
Tabela 23 – Principal Component Analysis	100
Tabela 24 – Matriz dos factores extraídos.....	102
Tabela 25 – Matriz rotação dos factores extraídos.....	104
Tabela 26 – Indicadores em cada construto	107
Tabela 27 – Estimadores	109
Tabela 28 – Incremental Fit	110
Tabela 29 – Valores para estimação do reliability e variância extraída	112
Tabela 30 – Correlações entre os constructos	114

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a importância do sector dos serviços tem vindo a crescer substancialmente nas economias dos países mais desenvolvidos. O sector de serviços engloba para além das organizações de saúde, ensino, transportes, bancárias, jurídicas, entre outras, também os “serviços escondidos” que são prestados nas organizações industriais, como os serviços financeiros e logística, apesar destes últimos não contribuírem para os serviços nas contas sectoriais. Os serviços, em Portugal, contribuem para o PIB em mais de 63%¹, sendo responsáveis por mais de 56%¹ do emprego. No entanto, os estudos sobre a gestão de operações nos serviços não têm acompanhado proporcionalmente este crescimento.

Na investigação da gestão dos serviços, predominam os estudos nas áreas dos serviços prestados via canais tradicionais, quer sejam sobre qualidade, marketing ou operações. Em particular, tornou-se muito importante o estudo sobre a forma de assegurar a qualidade dos serviços no sentido de potenciar a satisfação e a fidelização dos clientes. Estamos convictos que só com uma gestão eficaz da qualidade dos serviços as organizações podem atingir o sucesso. Daí termos considerado importante o estudo da **qualidade nos serviços**.

Paralelamente ao crescimento dos serviços em geral e, com o advento da internet, têm-se assistido a uma migração da prestação de serviços via canais tradicionais para outro canal de fornecimento, a internet. Com a proliferação de negócios através deste canal, ficou claro que os clientes deste tipo de serviços são muito voláteis, dada a elevada facilidade na mudança de prestador de serviços e a ampla disponibilidade de informação que permitem ao cliente fazer comparações. Neste contexto, torna-se crucial assegurar a qualidade dos serviços oferecidos como mecanismo de fixação e fidelização dos clientes. Desta forma, consideramos a lealdade dos clientes como um componente importante no estudo, particularmente a relação existente entre **qualidade e lealdade**.

O presente trabalho de investigação centra-se na perspectiva da gestão de operações, mais concretamente na **gestão da qualidade**, sua **avaliação** e **no grau de interacção entre qualidade e lealdade**, no âmbito de um tipo especial de serviços, os serviços prestados pela internet, ou *e-services* (o termo *e-service* será mais pormenorizado no secção 6.1).

¹ Dados OCDE relativos a 1996

Sendo assim, constatamos a necessidade de considerar dois objectivos para o estudo. Em primeiro lugar, pretendeu-se aumentar o conhecimento dos aspectos que determinam especificamente a qualidade em serviços prestados via web. Por outro lado, por se considerar os clientes o valor e a base de suporte das empresas, fomos estudar qual o comportamento que a qualidade pode ter como forma de fidelização e lealdade desses clientes neste tipo de serviço.

De forma a abordar o primeiro objectivo – o que determina a qualidade em *e-services* - consideramos que seria importante analisar os diversos conceitos de qualidade existentes para serviços tradicionais e focalizar a nossa atenção nas implicações que esses conceitos têm nos serviços prestados pela internet. Neste sentido, começamos o presente trabalho de dissertação com a clarificação do que são os serviços, as suas características e a forma como são classificados, fazendo referência ainda, à gestão de operações nos serviços (Capítulo 2). Posteriormente, no Capítulo 3, analisamos o conceito de qualidade neste tipo de serviços, no qual demos uma atenção especial à qualidade percebida do serviço. Assim, revisitamos os determinantes da qualidade num serviço, assim como modelos de qualidade de serviço que suportam e explicitam esses mesmos determinantes. Por fim, identificamos ainda, propriedades sobre as quais os clientes se apoiam quando avaliam a qualidade nos serviços. Para sistematizar as dimensões e propriedades da qualidade, apreciamos os instrumentos existentes para avaliar a qualidade nos serviços.

Como prelúdio para o segundo objectivo – relação entre qualidade e lealdade em *e-services* - no Capítulo 4 investigamos a importância que a lealdade tem no atingir de vantagem competitiva, no aumento e fidelização do número de clientes e nos proveitos de empresas fornecedoras de serviço via canais tradicionais, verificando ainda a importância que a qualidade tem na lealdade.

Após esta análise centrada nos serviços tradicionais, concretizamos em mais detalhe os dois objectivos do estudo no Capítulo 5. Assim, e usando o método dedutivo, questionamo-nos sobre a possibilidade de diferentes tipologias de serviços (serviços tradicionais e *e-services*) utilizarem determinantes distintos da qualidade, identificando aqueles que afectam a qualidade em *e-services*. Para além disso, através de uma investigação empírica e utilizando métodos correlacionais procuramos analisar em que medida as variáveis qualidade e lealdade se relacionam em *e-services*.

Dando seguimento aos objectivos do estudo, os restantes capítulos concentram-se na análise dos *e-services*. No Capítulo 6, fomos estudar os *e-services* e as suas características particulares, verificando as semelhanças e diferenças entre estes serviços e os serviços tradicionais no âmbito da gestão de operações. Propusemos um novo critério para classificar os processos do *e-service*, e finalizamos o capítulo com a identificação e análise da prestação de serviços em multi-canal.

Por outro lado, procuramos estudar o fenómeno da qualidade no interior dos *e-services*. Deste modo, ao longo do Capítulo 7 descrevemos os conceitos da qualidade em *e-services* e a sua importância e, posteriormente, focalizamos os critérios utilizados na sua avaliação. Finalizamos com uma análise da abrangência dos instrumentos já existentes para a avaliação da qualidade em *e-services* e os critérios identificados.

No Capítulo 8 são apresentadas a metodologia e a análise exploratória para responder ao segundo objectivo de investigação.

O Capítulo 9 ilustra as conclusões que emergiram do trabalho de investigação, evidenciando os contributos do estudo e possíveis áreas de investigação futura.

No quadro seguinte, é apresentada uma síntese do nosso estudo.

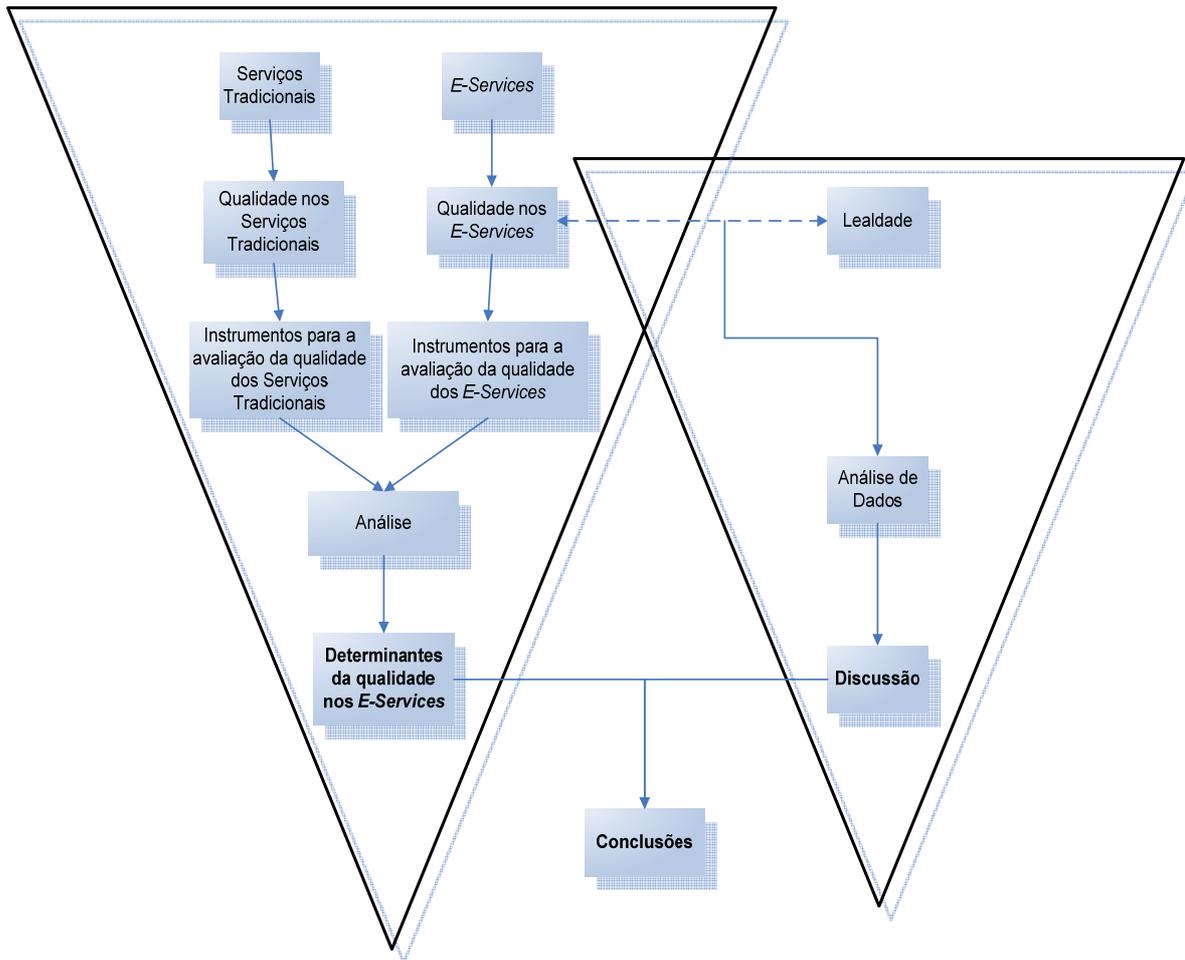


Figura 1 – Resumo esquemático do estudo.

2 OS SERVIÇOS

Os serviços constituem nas sociedades desenvolvidas o maior sector económico. Todos nós somos utilizadores e consumidores diários de uma diversidade de serviços, nomeadamente, hospitalares, financeiros, informativos, comunicação, tecnológicos, restaurantes, *e-services*, entre outros. No entanto, os serviços não são todos iguais, diferem uns dos outros nas suas características e operacionalidade.

Assim, será de esperar que a forma de actuar perante um determinado serviço, tal como as técnicas e ferramentas utilizadas para o seu estudo, sejam diferentes das utilizadas noutro tipo de serviço ou noutro sector de negócios. Mesmo dentro do mesmo sector de negócios, por exemplo no sector bancário ou financeiro, existem divergências no tratamento entre os diversos tipos de serviços. Uma consulta ou transacção prestada num balcão de uma agência bancária em que existe uma interacção humana forte, ou utilizando outros canais, como as máquinas de ATM ou pela *internet*, requerem formas de abordagem necessariamente diferentes, nomeadamente no que diz respeito a aspectos relacionados com a gestão de operações.

Mesmo no sector industrial, onde a produção de produtos (bens físicos)² predomina, utiliza-se o termo serviço, nomeadamente, o termo serviço ao cliente, para nos referirmos à parte de distribuição que assegura que os seus clientes recebam os seus produtos na altura desejada.

Dada a complexidade e especificidade dos serviços, iremos ao longo do Capítulo 2, abordar as questões relacionadas com os serviços, as suas principais características, assim como analisar como estes são considerados e tratados no âmbito da gestão de operações.

² No ponto 2.1.1 serão indicadas as diferenças principais entre produtos e serviços.

2.1 Definição de Serviços

Não existe uma definição consensual de serviço. Para Johnston *et al.* (2001), serviço é uma combinação de resultados e experiências entregues e recebidas pelos clientes. Desta forma, o que é relevante é a importância que o cliente dá ao serviço e a perspectiva que ele tem do mesmo. Kotler (1988) define serviço como qualquer acto ou performance que uma parte oferece a outra e que é essencialmente intangível. De uma forma ainda mais simplista, Heizer *et al.* (2001) definem serviços como as **actividades** económicas que tipicamente produzem um produto intangível. Através destas definições, consegue-se distinguir desde logo uma das principais diferenças entre serviços e produtos, o seu grau de **tangibilidade**. Mas na realidade, não é fácil diferenciar serviços e produtos. A interacção existente entre eles é notória, uma vez que muitos serviços fornecem produtos acoplados e os produtos geralmente requerem serviços.

O problema que surge ao tentar definir os serviços, é resumido na seguinte citação:

“Depois de mais de 25 anos de estudo, ainda não se chegou à conclusão do que é um serviço. Assim, em vez de chegarem a uma conclusão, têm menos certezas...o problema está em tentar descrever 75% da actividade económica dos países desenvolvidos.”

(Adaptado de Haywood-Farmer and Nollet, 1991 citado em Johnston *et al.*, 2001).

2.1.1 Características

Das definições atrás expostas (Johnston *et al.*, 2001, Kotler, 1988, Heizer *et al.*, 2001) resultam três características básicas: os serviços são processos constituídos por actividades ou séries de actividades e não por bens; os serviços são, com maior ou menor extensão, produzidos e consumidos simultaneamente; o cliente participa no processo de prestação do serviço

No entanto, os consumidores não compram produtos ou serviços, eles compram soluções para os seus problemas, satisfação das suas necessidades ou benefícios. A similaridade mais importante entre produtos e serviços é que eles são desenhados e criados para fornecer uma solução, satisfação ou benefício. Outra similaridade, é que os consumidores raramente solicitam a criação de um produto ou serviço específico. Os

consumidores expressam vagamente algumas necessidades, mas não são capazes de articular essas necessidades em termos de produtos ou serviços, eles apenas respondem ao que lhes é oferecido (Heizer *et al.*, 2001).

Da análise da literatura (Jonhston *et al.*, 2001, Heizer *et al.*, 2001, Parasuraman *et al.*, 1985, Leyland, 1999), podemos indicar como características dos serviços:

- **Intangibilidade** - Os serviços geralmente são intangíveis, são performances ou experiências (por exemplo, compramos uma viagem aérea entre duas cidades e não propriamente as cadeiras do avião onde nos sentamos);

- **Simultaneidade** - Os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente; não existe armazenagem (um cabeleireiro ao fazer um corte de cabelo, produz um serviço que é simultaneamente “consumido”). A armazenagem existe apenas nos produtos ou elementos que suportam a execução do serviço (os alimentos num restaurante; os registos nos bancos), sendo as matérias-primas directas raramente utilizadas. Os processos de execução não podem ser armazenados para serem posteriormente utilizados (o serviço à mesa num restaurante; as transacções bancárias);

- **Heterogeneidade** – Nos produtos a homogeneidade é conseguida através de procedimentos e especificações que asseguram que produtos imperfeitos não cheguem ao mercado, no entanto nos serviços os resultados variam. As relações entre o cliente e o prestador do serviço executam-se em tempo real, o que faz com que o resultado seja dependente dessas relações, tornando-o heterogéneo (um *portfolio* financeiro pode não ser o mesmo, assim como um procedimento médico ou um corte de cabelo);

- **Interacção com o cliente** - Os serviços dependem da interacção com o cliente. Por isso mesmo, são frequentemente difíceis de padronizar e automatizar. Consequentemente, os serviços tornam-se únicos. Em muitos casos, esta unicidade é exactamente o que o cliente deseja;

- **Experiência** – Por serem muitas das vezes baseados no conhecimento e na experiência, como no caso da educação e da medicina, a qualidade torna-se difícil de avaliar.

É através da análise e gestão destas características que se consegue atingir o serviço pretendido (Jonhston *et al.*, 2001). Na secção seguinte iremos abordar como estas características influenciam os intervenientes nos serviços e as suas perspectivas. Jonhston *et al.* (2001) consideram duas perspectivas nesta abordagem, a do cliente e a das operações.

2.1.2 Perspectiva do cliente e perspectiva das operações

De acordo com Johnston *et al.* (2001), ao abordarmos os serviços é conveniente considerá-los segundo duas perspectivas diferentes: a do cliente e a das operações.

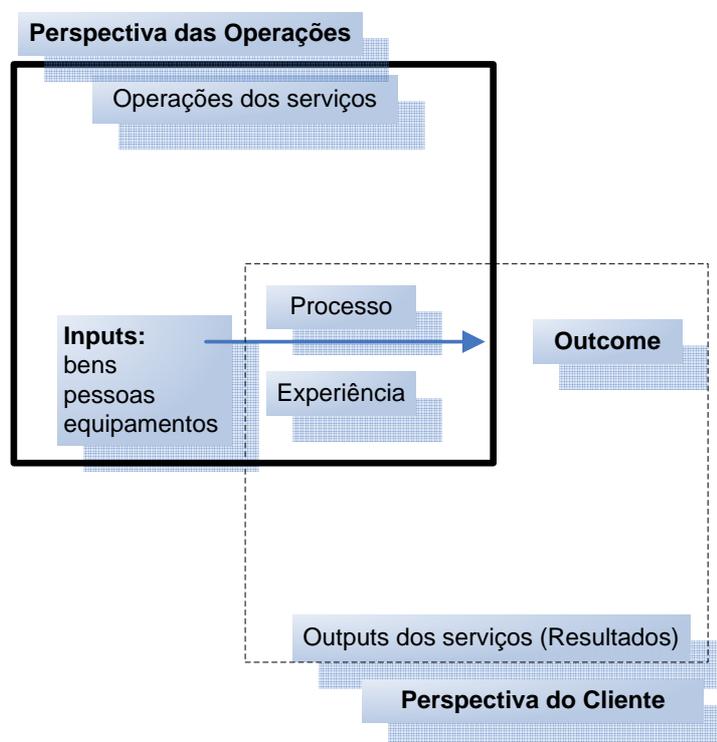


Figura 2 - Perspectiva das operações vs Perspectiva do cliente (fonte: Johnston *et al.*, 2001)

2.1.2.1 Perspectiva do cliente

Quando um cliente “compra” um serviço há dois factores essenciais: o resultado do serviço (*service outcome*) e a experiência do serviço (*service experience*) (ver Figura 2):

Resultado do serviço – descreve o resultado efectivo do serviço para o cliente (por exemplo: a total mobilidade de um doente depois de uma cirurgia ao joelho);

Experiência do serviço – experiência directa que o cliente tem dos processos e a forma como o cliente foi tratado. Contudo, devemos notar que a experiência ou o conhecimento que o cliente tem de uma empresa provavelmente inicia-se de uma forma precoce devido às expectativas que são criadas com as actividades de marketing, publicidade e “*worth-of-mouth*”. Entre os aspectos que devem ser considerados na *experiência do serviço*, incluem-se:

- A extensão da personalização do processo;
- A resposta eficiente da empresa;
- A flexibilidade do “*front-office*”;
- A intimidade com o cliente;
- A facilidade de acesso aos serviços personalizados ou serviços de informação;
- A valorização que o cliente sente por parte da empresa;
- A cortesia e competência do “*front-office*”.

2.1.2.2 Perspectiva das operações

Do ponto de vista das operações existem dois modelos/conceitos chave para a análise dos serviços: as operações nos serviços e o *front office versus back office*.

- *Operações nos serviços* (*service operations*) – as operações são um conjunto de recursos e processos que criam e entregam um serviço aos clientes. Para um melhor esclarecimento deste assunto, é usado o modelo tradicional de entradas – processos - saídas (*inputs- process- outcomes*) (Figura 2). Outros recursos como os *servicescapes*, não devem ser descurados aquando da análise das operações (Por *servicescapes* entendemos o

ambiente onde é gerado o serviço e como este afecta os clientes e empregados). *Os servicescapes* têm uma grande influência na forma como são realizadas as operações durante o serviço e na própria satisfação do cliente perante o mesmo (Bitner, 1992).

- *front office versus back office* – durante o serviço, os processos podem ser divididos em duas componentes: uma associada ao *front office* e outra associada ao *back office*. O *front office* é a interface entre a organização e o cliente ou utilizador e engloba parte dos processos com os quais o cliente interage directamente. As operações de *back office* contêm os processos que suportam as operações de *front office*.

Na figura seguinte são resumidas estas duas componentes. As organizações com o enfoque no *front-office* são ilustradas pela parte esquerda da figura, nas quais parte significativa dos processos de serviço são fornecidos enquanto o cliente está presente. No outro extremo temos as organizações em que existem poucos processos do serviço em que o cliente interage directamente com a organização (*back-office*).

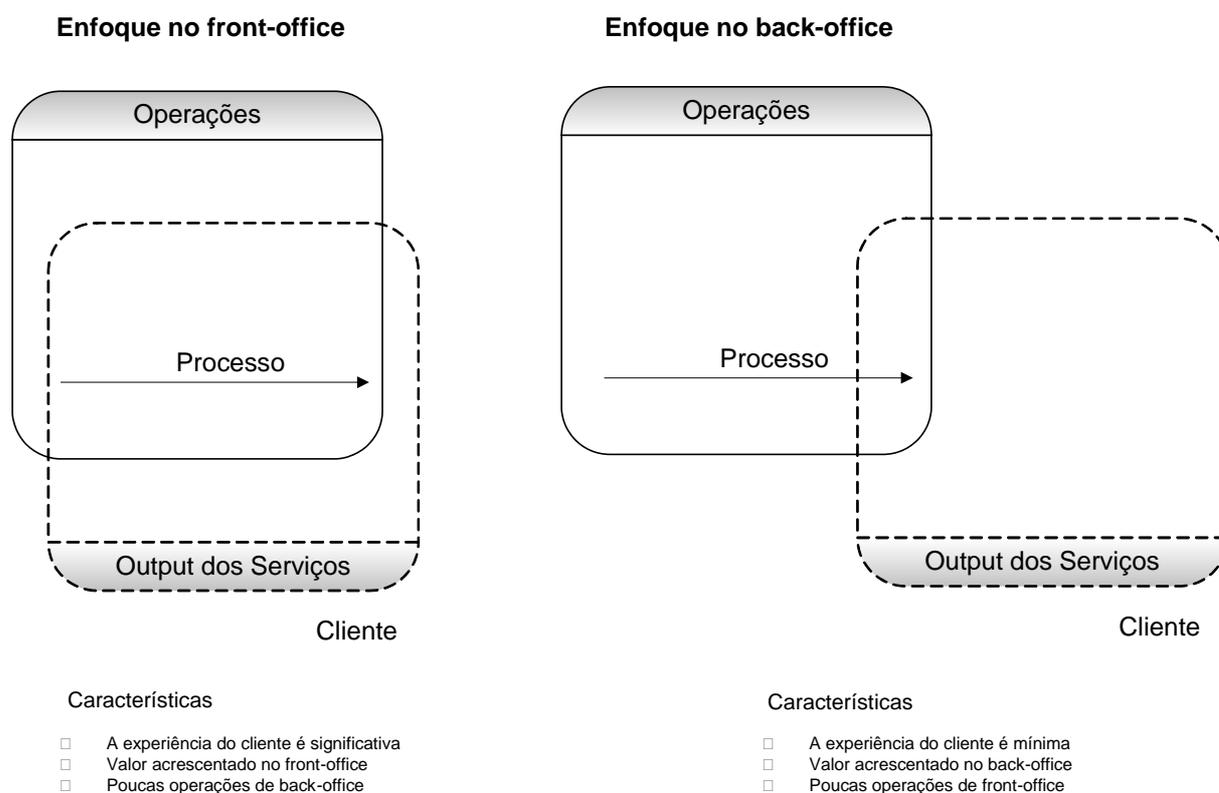


Figura 3 – Front-Office vs. Back-Office (fonte: Johnston *et al.*, 2001)

Nesta medida, a perspectiva do cliente e a perspectiva das operações constituem uma abordagem global na gestão dos recursos e das actividades do processo de produção do serviço, possibilitando ainda a integração das diferentes partes de uma organização prestadora de serviços. Neste sentido, iremos seguidamente concentrarmo-nos nos aspectos da produção do serviço – os processos.

2.1.3 Processos dos serviços

Os **processos dos serviços** são elementos centrais nas operações. É importante reconhecer que existem diferentes tipos de processos com diferentes implicações para clientes, gestores e organizações. Existem diversas formas de classificar os processos dos serviços, sendo de seguida referidas algumas das classificações mais comuns (Silvestro *et al.* 1992):

- Serviços profissionais *vs* serviços de massa – onde as variáveis relevantes para a sua distinção são: volume e variedade;
- Serviços *business-to-business* ou *business-to-consumer* ou *consumer-to-business* (ex. *e-service*) – as variáveis relevantes estão relacionadas para quem se destina o serviço, para uma organização, o cliente ou estabelecido por este;
- Serviços com o enfoque no cliente, comparado com aqueles direccionados para os equipamentos ou informação – tendo como variável relevante o enfoque do serviço;
- Serviços segmentados por sector, tais como: financeiros, saúde e governo.

No estudo da gestão de operações e com base no modelo proposto por Silvestro *et al.* (1992), interessa usar a classificação dos serviços de acordo com as variáveis volume-variedade. A figura seguinte ilustra a matriz volume-variedade existente nos quatro tipos básicos dos processos dos serviços que são usualmente considerados:

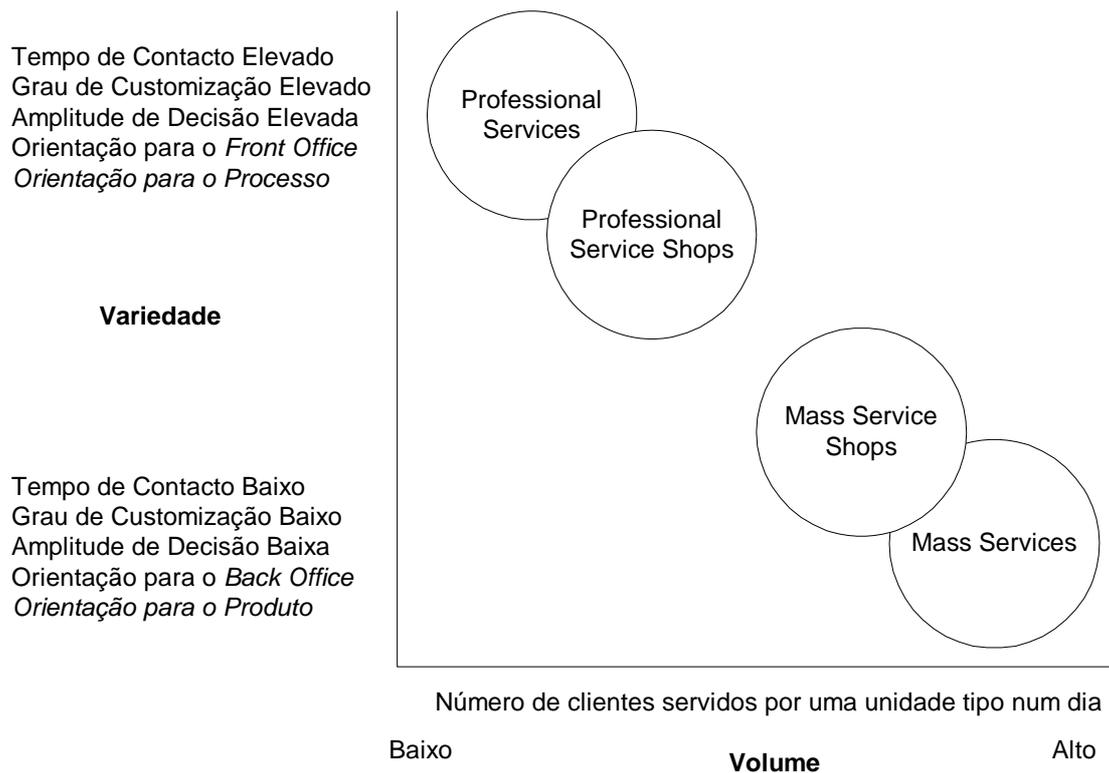


Figura 4 – Matriz Volume vs Variedade (fonte: Johnston *et al.*, 2001 e Silvestro *et al.*, 1992)

Num extremo da matriz, os *mass services* são prestados por empresas onde se verificam muitas transacções que, por serem bastante padronizadas, envolvem um tempo de contacto muito limitado. O valor acrescentado é fornecido essencialmente pelas actividades do *back office*, existindo pouca liberdade de decisão por parte do *front office*. Este conceito é aplicado em situações nas quais existem vários locais ou instalações, assim como quando intervêm uma grande variedade de empregados. Como exemplos temos:

- restaurantes de *fast food*;
- *call centres*, serviços bancários por telefone;
- vendas por catálogo.

As tarefas principais nestas operações incluem:

- manter a consistência na entrega dos serviços para assegurar que as expectativas dos clientes sejam correspondidas;
- gerir os serviços *standard* de modo a que os clientes não se sintam apenas como um número;

- fornecer um nível apropriado de serviço, gerir a produtividade dos recursos para atingir os objectivos.

No outro extremo, temos os *professional services* que são processos nos quais existem poucas transacções, sendo estas altamente customizadas, orientadas para o processo, com tempo de contacto relativamente longo, em que grande parte do valor é acrescentado pelo *front office*. Estes processos têm uma grande flexibilidade para alterar o resultado do serviço e a experiência que deles se obtêm (Jonhston *et al.*, 2001). Exemplos deste tipo de serviço incluem:

- advogados ou contabilistas;
- agências de publicidade, empresas de software;
- empresas de consultoria.

Alguns dos atributos que se aplicam a este tipo de serviço são:

- o conceito do serviço é baseado no fornecimento de conhecimento ou capacidades específicas;
- a capacidade de execução reside frequentemente nos indivíduos;
- os processos são poucos documentados;
- a investigação e desenvolvimento está centrada na capacidade do indivíduo lidar com a variedade de requisitos dos clientes;

Em contraste com os *mass services*, estes serviços não têm umas especificações tão rígidas, sendo os seus profissionais “*designers*” e “*deliverers*” simultaneamente.

Nos *services shops* encontram-se aquelas situações de serviços em que as diferentes características não assumem valores extremos, mas sim valores intermédios entre os verificados para os *professional services* e para os *mass services*, acabando por constituir uma categoria residual face às anteriores. Aliás, a multiplicidade de variáveis consideradas pelo modelo e, o facto de elas serem contínuas, justifica a existência de zonas de intersecção entre as diferentes categorias.

De seguida, e ainda no âmbito do estudo dos serviços, iremos abordar a gestão de operações nos serviços e quais os parâmetros e variáveis fundamentais que devem ser considerados nessa abordagem.

2.2 A Gestão de Operações nos Serviços

A gestão de operações está preocupada com o “como” (“*how*”) nas organizações, isto é, “como” a produção e a entrega do serviço é realizada, de forma a responder às especificações do cliente e atingir os objectivos da organização. Geralmente, a gestão de operações não é directamente responsável por decidir “o quê” (“*what*”), ou seja o que é que a organização deve entregar, ou de outra forma, a natureza do serviço. Segundo Johnston (1999) tal não significa que não exista referência ou ligações entre o “como” e “o quê” na gestão de operações, pois só assim é possível obter eficiência e eficácia nas operações geradas. Mesmo o marketing dos serviços é, geralmente, considerado mais difícil, complexo e oneroso devido aos problemas causados pela unicidade das características dos serviços (Leyland, 1999). Estes pressupostos, segundo Johnston (1998) e Johnston *et al.* (2001), levam-nos a uma série de aspectos chave que devem ser considerados para a gestão de operações e, particularmente, para a gestão de operações nos serviços:

- **conhecer o cliente** – perceber quem são os vários clientes, perceber as suas necessidades, desenvolver relações com eles e gerir de uma forma eficaz os vários clientes são pontos chave para uma boa gestão de operações;

- **conhecer o que a empresa fornece** – articular e comunicar correctamente o seu *core business* é crítico para clarificar qual o serviço que a organização disponibiliza aos seus clientes e assegurar que é entregue segundo as respectivas especificações;

- **gerir o resultado do serviço e a experiência do serviço** – um dos desafios para gestão de operações nos serviços prende-se com o facto de ser difícil em muitos serviços distinguir a fronteira entre “o quê” e o “como” na interface com o cliente (por exemplo: num restaurante é comprada simultaneamente a refeição, assim como a forma como esta foi servida). Algumas organizações tentam gerir a componente intangível dos serviços, tornando-os sempre que possível *mais* tangíveis;

- **gerir o cliente** – a gestão de serviços enfrenta uma situação que usualmente não é compartilhada na gestão da produção, que é a presença do cliente como parte essencial no

processo de produção dos serviços. Esta situação requer um *design* cuidadoso dos processos que interagem com o cliente. Os *servicescapes* devem também ser desenhados de forma a criarem o ambiente certo para o serviço;

- **serviço é em tempo real** – a maior parte dos serviços ocorre em tempo real, não podem ser atrasados. Para além disso, durante um serviço, muitas vezes o que foi dito ou feito não pode ser eliminado ou alterado. Nos serviços não existe um “*rewind button*”. Gerir capacidades, recursos humanos e ao mesmo tempo criar uma cultura apropriada, são factores essenciais para gerir serviços em tempo real;

- **coordenação** – a gestão de operações nos serviços é extremamente exigente, requerendo uma integração de recursos humanos e materiais, marketing, entre outros. A gestão de operações é responsável pela coordenação das várias componentes na organização para a execução do serviço. Isto inclui não só perceber as necessidades do cliente, mas também supervisionar as componentes de logística e *supply chain*, de forma a assegurar que todos os materiais e equipamento estão no sítio certo no momento certo. Ao mesmo tempo da entrega de serviço, é necessário que a gestão de operações seja viável e suporte as estratégias globais da organização;

- **conhecer a relação entre as decisões operacionais e o sucesso do negócio** – realizar as decisões certas que levam ao sucesso no negócio é primordial para a gestão de operações. O sucesso do negócio pode significar retenção de clientes, atracção de novos clientes, entrada em novos mercados, realização de lucros, redução de custos ou satisfação dos alvos orçamentais. O problema está em conhecer o impacto das operações na performance do negócio e quais as acções apropriadas para a respectiva melhoria;

- **conhecer, implementar e influenciar a estratégia** – as operações para além de fazerem parte do negócio, são responsáveis pela implementação da estratégia da organização. É necessário perceber, não só a melhor forma de a implementar, mas também de contribuir para a melhor definição dessa estratégia. A gestão de operações pode ter um papel importante no desenvolvimento e no suporte de uma estratégia, conhecendo o que a organização pode ou deve fornecer, e conduzindo a uma mudança na organização;

- **melhorar as operações** – um desafio constante que se coloca à gestão de operações é a melhoria contínua e desenvolvimento de processos e produtos, assegurando que nos seus *outputs* houve realmente melhoria e que existe uma cultura sistemática que suporte estas mesmas melhorias e mudanças constantes.

2.3 Síntese conclusiva

Ao analisarmos os serviços, verificamos que serviços e produtos são distintos, quer nas suas características próprias, quer nas metodologias e formas de actuação perante cada um deles. As características dos serviços tornam a abordagem pela gestão de operações diferente, nomeadamente na importância dada ao cliente e experiência do serviço, assim como nos processos considerados.

No nosso trabalho iremos abordar seguidamente as questões relacionadas com a qualidade nos serviços tradicionais e os instrumentos utilizados para avaliar essa qualidade.

3 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Um elemento essencial para atingir o sucesso é a qualidade (Dale, 1999). Sem uma gestão da qualidade, que garanta qualidade dos seus sistemas, colaboradores e fornecedores, um serviço não é capaz de fornecer o nível apropriado para satisfazer e reter os seus clientes.

A obtenção de qualidade nos produtos e serviços tornou-se uma preocupação fulcral para as empresas, essencialmente a partir dos anos 80. Enquanto que a substância e os determinantes da qualidade podem ser indefinidos, a sua importância para as empresas e consumidores é inequívoca. A importância de conseguir altos níveis de qualidade é discutida extensivamente na literatura (Parasuraman *et al.*, 1985,1988; Soteriou *et al.*, 1997), sendo esta considerada por muitos como a chave para ganhar vantagem competitiva. Tal como é referenciado e demonstrado em vários artigos e literatura, existem benefícios estratégicos da qualidade na contribuição para a quota de mercado e para o ROI (*return on investment*) (Anderson e Zeithaml 1984; Phillips, Chang e Buzzell 1983), assim como na diminuição dos custos de produção e aumento da produtividade (Garvin, 1983).

No nosso estudo impôs-se o esclarecimento do conceito da qualidade. Neste capítulo, concentramo-nos em serviços tradicionais, isto é, serviços prestados primordialmente por pessoas, sem grande intervenção de tecnologia no ponto de contacto com os clientes. Nesse sentido, e para a compreensão dos factores (ou dimensões) que concorrem para a qualidade de um serviço e da interacção que existe entre eles, apresentamos neste capítulo o modelo de qualidade do serviço. Sistematizamos também as várias componentes e dimensões da qualidade, com vista a explorar a existência de diferenças na avaliação da qualidade do serviço em tipologias distintas.

Finalizamos com uma análise aos instrumentos utilizados para avaliar a qualidade de serviços genéricos.

3.1 Conceptualizações de qualidade nos serviços

A qualidade é uma das áreas com maior investigação nos serviços (Fisk *et al.*, 1993). É definida como uma construção evasiva e indistinta, por vezes erradamente definida por adjectivos imprecisos como maravilha, luxúria ou brilhantismo (Crosby, 1979). Explicações e medidas da qualidade também representam alguns problemas para os investigadores (Monroe e Krishnan, 1983), que usualmente fazem *bypass* a definições e utilizam medidas unidimensionais para capturarem os conceitos interrelacionados (Jacoby, Olson e Haddock, 1973; McConnel 1968; Shapiro 1972), que existem na forma como a qualidade e os seus requisitos são articulados pelos consumidores (Takeuchi e Quelch, 1983).

O conceito de qualidade nos serviços foi largamente investigado através de entrevistas a grupos, conduzida por Parasuraman *et al.* (1985). Estes autores concluíram que a qualidade de serviço é fundada numa comparação entre o que o cliente sente que deve ser oferecido e aquilo que realmente é fornecido. A qualidade nos serviços não é avaliada por inspecção – é avaliada pelos consumidores. Inspecção não é uma alternativa para garantir qualidade nos serviços. Outros investigadores (Gronroos, 1982; Sasser *et al.*, 1978), apoiam-se na noção de que a qualidade de serviço é a discrepância entre as percepções do cliente e as suas expectativas. Neste sentido, a qualidade nos serviços é vista como de extrema importância por todas as diferentes áreas funcionais e onde todas elas podem contribuir (Johnston, 1999).

O conhecimento sobre a qualidade nos produtos não é suficiente para percebermos e conhecermos os determinantes da qualidade num serviço. Existem características num serviço (ver Secção 2.1.1 para esclarecimento sobre as características próprias dos serviços) como a sua intangibilidade, heterogeneidade ou simultaneidade, que devem ser conhecidas e identificadas para um perfeito conhecimento da sua qualidade. Da análise da literatura, foram identificados duas conceptualizações essenciais para compreender a qualidade nos serviços, que serão abordados nas secções seguintes, sendo elas:

- As percepções da qualidade dos serviços resultam da comparação das expectativas dos clientes com a actual performance do serviço (ver secção 3.1.1);

- A avaliação da qualidade não é somente realizada pelo resultado do serviço, mas envolve também a avaliação dos processos da entrega dos serviços (ver secção 3.1.2).

3.1.1 Qualidade como comparação entre expectativas e percepções

Parasuraman *et al.*, (1985, 1988), Barnes *et al.*, (2000) e Gronroos (1982) afirmam que a qualidade nos serviços envolve a comparação entre expectativas e performance. A noção de qualidade do serviço, como é percebida pelos clientes, é dada pela comparação entre o que eles pensam que o serviço deve oferecer (i. e. as suas expectativas) com as percepções da performance que a organização deve possuir aquando do fornecimento do seu serviço.

A **qualidade percebida** é portanto, vista como o grau e a direcção da discrepância entre as percepções do cliente e as suas expectativas (Parasuraman *et al.*, 1988). Assim a diferença entre expectativas e percepções da performance actual pode ser calculada para cada atributo e como resultado pode ser medido o “*gap*” (ver o *gap model* na secção 3.2) entre expectativa e percepção.

O termo expectativa difere se for usado no conceito de qualidade nos serviços ou na satisfação do cliente. No segundo caso, expectativa é visto como uma predição dos clientes sobre aquilo que eles gostariam que acontecesse na transacção do serviço. Para a qualidade nos serviços, as expectativas são vistas como desejos dos clientes. “*what they feel a service provider should offer rather than would offer*” (Parasuraman *et al.*, 1988).

A percepção da qualidade é o julgamento sobre a excelência ou superioridade que um serviço provoca, que difere de qualidade objectiva; é uma forma de **atitude** relacionada, mas não equivalente a **satisfação**, e de resultados da comparação entre expectativas com percepções da performance (Parasuraman *et al.*, 1988).

Oliver (1981) diferencia atitude de satisfação da seguinte forma:

“A **atitude** é a orientação relativamente duradoura do cliente para um produto, loja ou processo (por exemplo: o serviço ao cliente), enquanto que **satisfação** é a reacção emocional que se segue à experiência da desconfirmação que actua ao nível da atitude base e que é específica do consumo”. Segundo Parasuraman *et al.* (1988), satisfação é um sumário de estados psicológicos que surge com a junção da emoção que provem de

expectativas não satisfeitas com os primeiros sentimentos que o cliente teve quando confrontado com a experiência do serviço.

Há distinção entre a qualidade nos serviços e satisfação. A qualidade percebida de um serviço é um juízo global ou uma atitude, relacionada com a *superioridade* de um serviço, enquanto que satisfação está relacionada com uma transacção específica. Desta forma, é possível dizer que existe uma relação entre elas, sendo que um conjunto de incidentes de satisfação leva a um resultado de qualidade percebida dos serviços. Noutras palavras, satisfação rapidamente se torna numa atitude geral da compra de produtos (Parasuraman *et al.*, 1988).

Olshavsky (1985) vê qualidade como forma de uma avaliação geral do produto, similar em alguns pontos à **atitude**. Este pressuposto é ainda suportado por estudos realizados por Parasuraman *et al.* (1985). Independentemente do tipo de serviço, os clientes utilizam basicamente o mesmo critério/atitude, quando executam a avaliação da qualidade do serviço (Parasuraman *et al.*, 1988).

Como conclusão, podemos então dizer que a satisfação nos serviços está relacionada com a experiência de uma transacção específica, enquanto que a atitude resultará de uma diversidade de experiências com a empresa. Esta multiplicidade de interacções pode ocorrer ao longo do tempo (por exemplo na repetição da compra) ou pode verificar-se, num mesmo espaço de tempo, mas face a diferentes pontos de interacção cliente/empresa.

3.1.2 A avaliação da qualidade envolve resultados e processos

Outro conceito a considerar na avaliação da qualidade nos serviços são os resultados dos serviços e dos processos que levam a esses resultados. Assim diversos autores identificaram uma série de dimensões que devem ser tidas em conta aquando da avaliação da qualidade dos serviços (Gronroos, 1982; Lehtinen e Lehtinen, 1982; Czepiel *et al.*, 1985; Edwardsson *et al.*, 1989), de forma a contemplarem quer os processos inerentes à prestação do serviço, quer os resultados desse serviço. Ao longo desta secção iremos descrever os estudos que consubstanciam este facto.

Gronroos (1982), definiu que existem dois tipos de qualidade no serviço: a qualidade técnica (*technical ou output quality*), que envolve o que o cliente está de facto a receber do serviço e a qualidade funcional ou processual (*functional or process quality*), que envolve a forma como o serviço é entregue (Lehtinen e Lehtinen, 1982; Czepiel *et al.*, 1985). Estas dimensões foram avaliadas de acordo com o modelo de qualidade percebida do serviço (ver secção 3.2). Nesta dicotomia, pressupõe-se que a qualidade nos serviços envolve para além da saída de resultados, a forma como o serviço é entregue.

Czepiel *et al.* (1985) não só relacionou os resultados com os processos, mas também identificou três diferentes dimensões do serviço:

- percepções do cliente – relacionadas com o significado, resultado, custo, reversibilidade, risco e motivação dos clientes;
- características de fornecimento – inclui experiência, atitude e atributos demográficos do próprio staff;
- características da produção – estão relacionadas com elementos como a tecnologia, localização, conteúdo, complexidade e duração;

Nas premissas de Lehtinen e Lehtinen (1982), a qualidade nos serviços é produzida pela interacção entre o cliente e elementos da organização, abrangendo três categorias distintas: qualidade física (*physical quality*), que inclui os aspectos físicos do serviço; qualidade corporativa (*corporative quality*), que envolve a imagem e *profile* da empresa; e a qualidade interactiva (*interactive quality*), que deriva da interacção entre o contacto da empresa com os clientes e entre estes.

Edwardsson *et al.* (1989) expandiu os aspectos da qualidade que afectam as percepções dos clientes em:

- qualidade técnica – refere o que o cliente está a receber (*o quê*).
- qualidade integrativa – refere-se ao modo como diferentes partes do sistema de entrega do serviço interagem e trabalham entre si.
- qualidade funcional - refere-se à forma como o serviço é entregue.
- outcome quality – é quando o serviço corresponde ao que foi prometido, e quando atinge as necessidades e expectativas dos clientes.

Os aspectos referidos por Edwardsson *et al.* (1989) apenas diferem dos que já foram identificados na qualidade integrativa, que é um aspecto novo. A componente *outcome*

quality não é mais que um aspecto abrangente e global de todos os que foram mencionados.

Todas estas dimensões identificadas têm como objecto de avaliação para além do resultado da prestação do serviço, o próprio processo dessa prestação do serviço.

De seguida, na secção 3.2 será abordado um modelo chave na qualidade dos serviços de forma a consolidar alguns conceitos referidos até aqui e facilitar a compreensão das dimensões que explicam a qualidade de um serviço e da interacção existente entre elas.

3.2 Modelo dos *Gaps* (*Gap Model*)

O desenvolvimento do modelo da qualidade do serviço, executado por Parasuraman *et al.* (1985), foi conduzido através de entrevistas a grupos de clientes e a executivos das empresas. O conceito mais importante obtido da análise das respostas às entrevistas realizadas aos executivos é:

“Um conjunto de discrepâncias chave ou *gaps* existem, considerando as percepções executivas da qualidade de um serviço e as tarefas associadas com a entrega do serviço ao cliente. Estes *gaps* podem ser de extrema dificuldade em eliminar aquando da tentativa de fornecer um serviço que os clientes percebem como sendo de alta qualidade.”

Os *gaps* identificados nas entrevistas aos executivos são ilustrados na Figura 5. A figura ilustra os *gaps* identificados nas entrevistas, assim como os factores que os influenciam.

CLIENTE

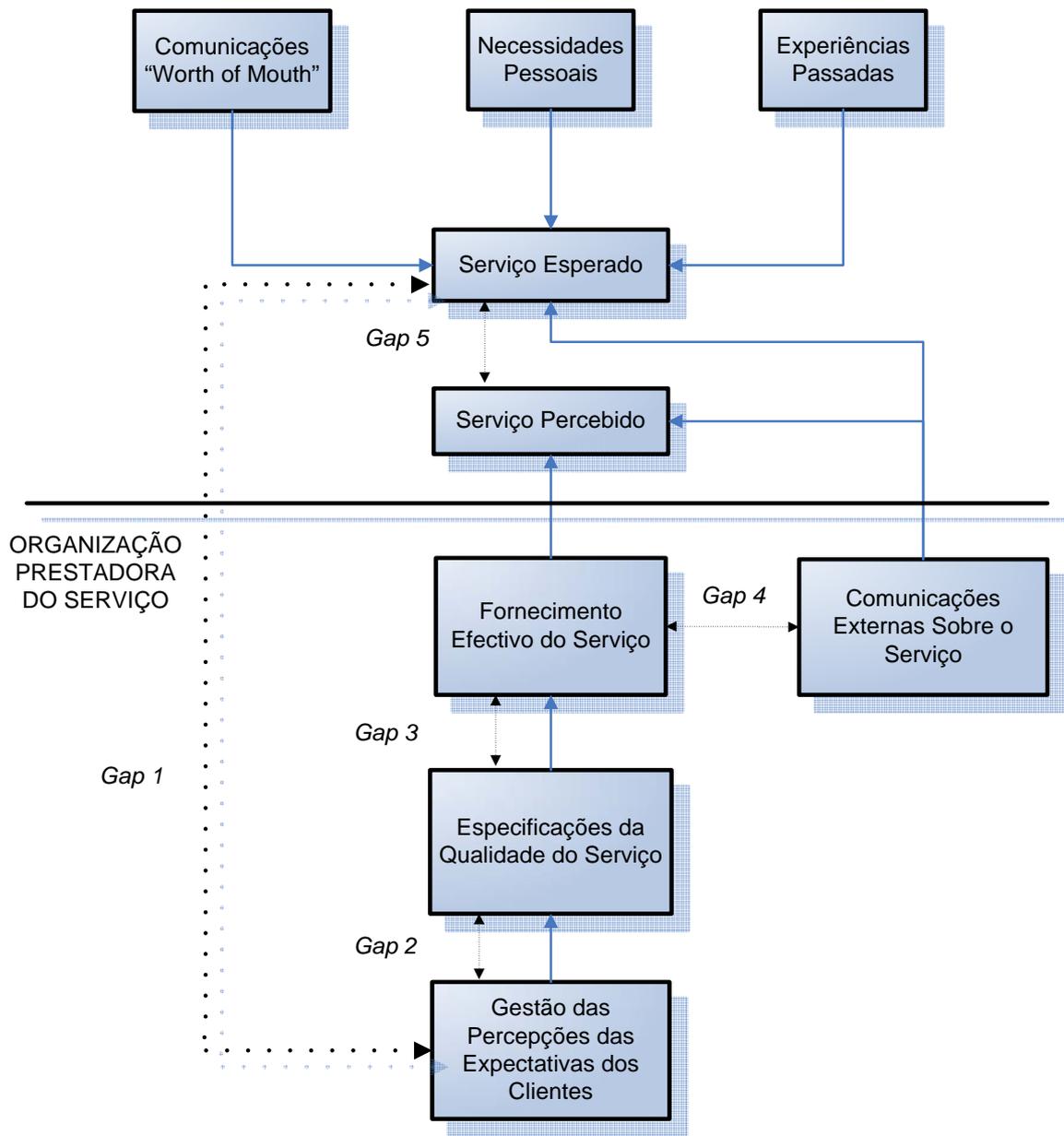


Figura 5 – Modelo conceptual da qualidade dos serviços (fonte: Parasuraman *et al.*, 1985)

De seguida serão referidos e descritos de uma forma sucinta os diversos gaps identificados:

GAP 1- Expectativas do cliente vs. Percepções da gestão das expectativas dos clientes:

Este gap está relacionado com a dificuldade dos gestores em perceberem previamente quais são as características que os clientes consideram como de grande qualidade, as características que um serviço deve conter de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, e os níveis de performance dessas características para se atingir uma grande qualidade do serviço. Esta falta de conhecimento pode afectar a percepção da qualidade por parte dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1985).

GAP 2 - Percepções da gestão das expectativas dos clientes vs. Especificações da qualidade de serviço:

Este gap relaciona a dificuldade em traduzir o conhecimento que existe por parte dos gestores das expectativas dos clientes em meios que permitam fornecer o serviço de acordo com essas expectativas. Existe uma variedade de factores – recursos, condições de mercado, entre outras - que condicionam e que podem resultar numa discrepância entre as percepções que a gestão tem das expectativas dos clientes e as especificações que existem para o fornecimento do serviço. Esta discrepância é identificada como afectando as percepções dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1985).

GAP 3 - Especificações da qualidade de serviço vs. Fornecimento efectivo do serviço:

Mesmo existindo procedimentos descrevendo metodologias para a correcta execução das actividades dos serviços e tratamento dos clientes, o atingir de uma óptima performance da qualidade do serviço não é uma certeza. As dificuldades em responder a esses standards surgem várias vezes da variabilidade da performance dos colaboradores da organização prestadora de serviço.

Esta discrepância entre as especificações e o que é realmente entregue afecta a qualidade do serviço do ponto de vista dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1985).

GAP 4 - Fornecimento efectivo do serviço vs. Comunicações externas sobre o serviço:

Publicidade e outros meios de comunicação podem afectar as expectativas dos clientes. Prometer mais do que aquilo que pode ser fornecido irá aumentar as expectativas iniciais, mas irá diminuir as percepções da qualidade quando essas promessas não são cumpridas. Esta discrepância ocorre também quando as empresas negligenciam na informação dada aos clientes dos esforços em assegurar uma resposta às suas expectativas. Os clientes não estão informados de tudo o que é elaborado nas empresas para os servir bem. Os clientes quando têm conhecimento dos passos que as empresas estão a dar para servir os seus interesses, encontram-se, normalmente, mais vulneráveis em *perceber* de uma forma mais favorável a entrega desse serviço.

Em resumo, as comunicações externas podem afectar não só as expectativas que os clientes têm de um serviço, mas também as percepções que eles têm do fornecimento desse serviço (Parasuraman *et al.*, 1985).

GAP 5 – Serviço esperado vs. Serviço percebido:

Das entrevistas realizadas aos clientes, sobressaiu a noção de que a chave para assegurar uma óptima qualidade de serviço consiste em satisfazer ou exceder o que os clientes esperam de um serviço. Parasuraman *et al.* (1985) concluíram assim que a avaliação de uma qualidade de serviço em alta ou baixa depende de como os clientes percebem a performance do serviço actual no contexto do que era esperado.

Em conclusão, a qualidade do serviço que é percebida pelos clientes depende da magnitude e direcção de cada gap. É importante notar que os gaps da parte da *organização prestadora do serviço*, podem ser favoráveis ou desfavoráveis da perspectiva da qualidade de serviço. Por exemplo, o gap 3 será favorável quando o fornecimento actual do serviço excede as especificações; será desfavorável quando as especificações do serviço não são satisfeitas.

O estudo revela ainda que, independentemente do tipo de serviço, os clientes basicamente utilizam critérios semelhantes na avaliação da qualidade num serviço. Numa primeira fase, Parasuraman *et al.* (1985), identificaram dez dimensões da qualidade,

denominados “*determinantes da qualidade do serviço*”, que posteriormente foram agrupadas em apenas cinco determinantes (Parasuraman *et al.*, 1988) (Tabela 1). Estas, constituem as cinco dimensões que integram o instrumento de avaliação de qualidade proposto pelos mesmos autores: o SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985 e 1988), que será detalhado posteriormente no nosso estudo (ver secção 3.4.1).

Dimensões Originais	Características	Dimensões Reduzidas
Tangibilidade	Evidência física do serviço	Tangibilidade
Fiabilidade	Consistência da performance	Fiabilidade
Capacidade de resposta	Tempo de espera do cliente	Capacidade de resposta
Competência	Capacidade e conhecimento para realizar o serviço	Confiança Empatia
Acessibilidade	Fácil contacto e aproximação	
Cortesia	Atitude para com o cliente	
Comunicação	Capacidade de informar e ouvir o que o cliente diz	
Credibilidade	Confiança e honestidade	
Segurança	Serviço sem risco, perigo ou dúvida	
Compreensão e conhecimento do cliente	Entender as necessidades do cliente	

Tabela 1 – SERVQUAL: dimensões originais vs. dimensões reduzidas

A qualidade do serviço para cada dimensão é medida através do resultado de G (que representa a qualidade percebida para cada item), onde:

$$G = P - E$$

P e E são os valores das dimensões correspondentes às percepções e expectativas, respectivamente.

Relativamente ao ponto de vista do consumidor, este é apresentado na parte superior da Figura 5, estando ilustrado mais detalhadamente na figura seguinte, que demonstra o facto da qualidade percebida do serviço ser o resultado da comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido (Parasuraman *et al.*, 1985, Gronroos 1982, Lehtinen *et al.* 1982).

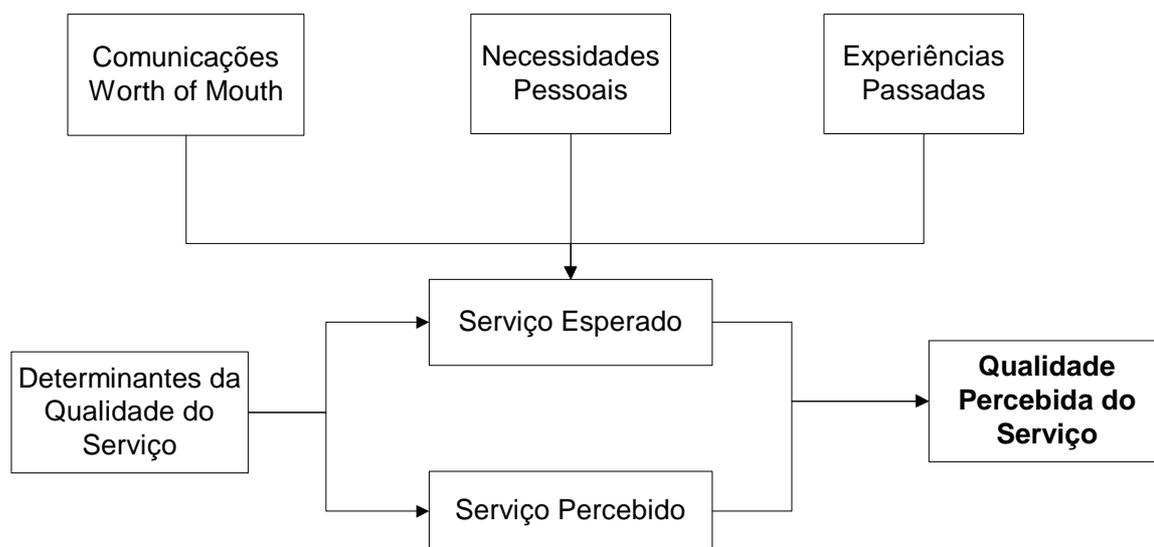


Figura 6 – Determinantes da qualidade percebida do serviço (fonte: Parasuraman *et al.*, 1985)

Para além deste modelo, também Gronroos (1982) propôs um novo modelo suportado no modelo descrito por Parasuraman *et al.* (1985), baseado na comparação entre o serviço esperado e o serviço fornecido. Este ilustra como as experiências da qualidade se ligam com as actividades tradicionais do marketing dando origem à qualidade percebida do serviço.

Segundo Gronroos (1982) a qualidade esperada obtém-se quando se experimenta uma qualidade que está de acordo com as expectativas dos clientes, existindo uma percepção positiva da qualidade. A qualidade percebida total será baixa quando as expectativas não são realistas, mesmo que a qualidade experimentada, medida de uma forma objectiva, seja boa.

A qualidade percebida não é determinada apenas pelos níveis de qualidade técnica e funcional, mas também pelo *gap* entre a qualidade experimentada (qualidade funcional e

qualidade técnica) e a qualidade esperada. A qualidade esperada é influenciada por vários elementos, como os intervenientes nas operações e no marketing interno e externo.

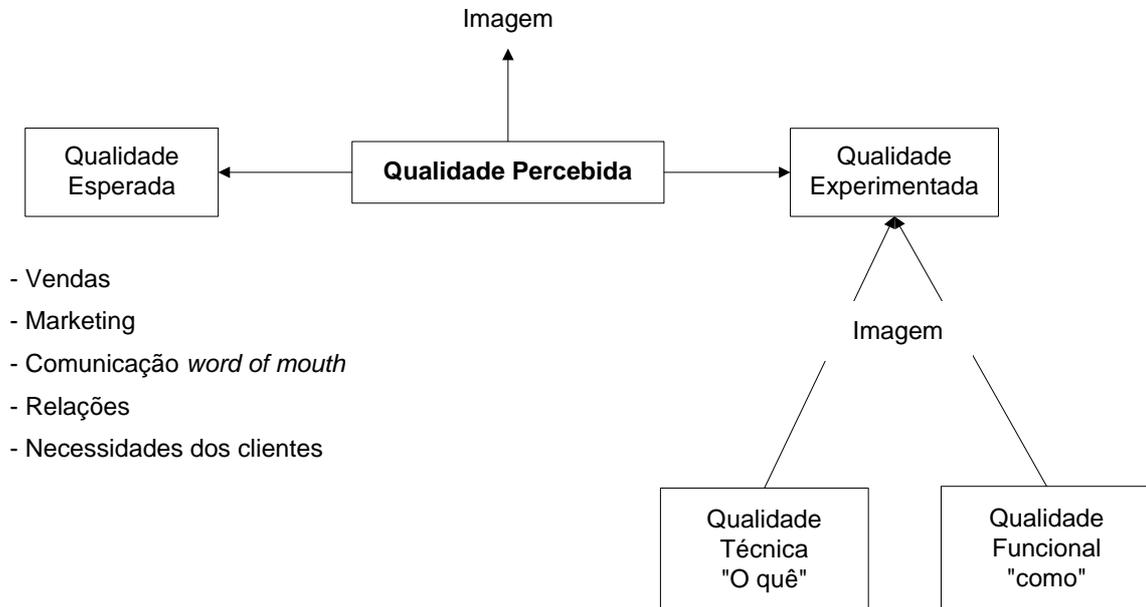


Figura 7 – Modelo de qualidade percebida total do serviço (fonte: Gronroos, 2000)

No modelo apresentado, a imagem funciona como um filtro das percepções da qualidade. Na maioria dos serviços a imagem da empresa tem uma importância grande e afecta as percepções da qualidade de diversas formas. Por exemplo, uma boa imagem do prestador de serviços favorece o perdão de erros menores. Mas se a imagem for negativa, esses mesmos erros menores são considerados de grande importância (Gronroos, 1982). Tal como já foi referido, Lehtinen e Lehtinen (1982) consideram a imagem da empresa como uma dimensão de qualidade – qualidade corporativa (*corporate quality*).

3.3 Dificuldade da avaliação da qualidade nos serviços

Na compra de serviços existem poucas características tangíveis. Estas evidências estão limitadas às instalações, equipamentos ou pessoas, em contraste com a compra de produtos que engloba uma série de características tangíveis essenciais para “julgar” a qualidade: estilo, embalagem, cor, entre outras.

Devido à intangibilidade dos serviços, o conhecimento sobre a percepção que os clientes têm do serviço e da sua qualidade torna-se mais difícil de obter. Por um lado devido ao facto do cliente avaliar não só o resultado do serviço, mas também o processo de prestação do próprio serviço, por outro lado, devido ao menor número de características experienciais que integram uma oferta de serviço (Parasuraman *et al.*, 1985), que em seguida detalhamos.

Parasuraman (1988) considera que o que difere nos serviços é a natureza das características que os clientes avaliam. Este tipo de comparação tem suporte em Gronroos (1982), Lehtinen e Lehtinen (1982). Nelson (1974) distinguiu nos produtos duas propriedades: propriedades de procura (*search properties*) (atributos que o cliente pode determinar antes do consumo, nomeadamente: cor, estilo, preço, textura, cheiro, entre outras) e propriedades de experiência (*experience properties*) (atributos que só podem ser discernidos após ou durante o consumo, como: sabor, desempenho, utilidade, adequabilidade, entre outras). Darby e Karm (1973) ainda acrescentaram uma terceira categoria que se designa como propriedades credenciais (*credence properties*), baseando-se nas características que o cliente não seja capaz de avaliar nem mesmo depois do consumo, como a competência de um profissional ou o sucesso de uma intervenção cirúrgica.

Na generalidade dos casos, as propriedades de procura são mais fáceis de avaliar do que as propriedades de experiência. Por sua vez, as propriedades credenciais são aquelas que estão sujeitas a uma maior dificuldade de avaliação. A maior parte dos serviços possui poucos atributos de procura (geralmente, só os elementos tangíveis do processo ou do local da prestação e a credibilidade da entidade prestadora do serviço) e muitos atributos experienciais (por exemplo, a capacidade de resposta, a cortesia e a acessibilidade) pelo que a sua qualidade é mais difícil de avaliar relativamente aos produtos. Esta dificuldade é reforçada uma vez que a repetição da experiência de um serviço não permite que o conhecimento das suas características se possa projectar linearmente para a situação seguinte, dado o seu cariz heterogéneo (Parasuraman *et al.*, 1985).

Devido à existência de poucas propriedades de procura e uma vez que as propriedades credenciais são mais difíceis de avaliar, os clientes tipicamente baseiam-se nas propriedades de experiência quando pretendem avaliar um serviço (Parasuraman *et al.* 1985).

De seguida, vamos analisar os instrumentos utilizados para avaliar a qualidade dos serviços.

3.4 Instrumentos para a avaliação da qualidade nos serviços

Existem vários tipos de instrumentos para avaliar a qualidade, uns focalizados ou dedicados a um só tipo de serviço, outros mais generalistas que servem a uma vasta gama de serviços. Estes instrumentos utilizam métodos que podem ir desde uma análise competitiva, passando por cenários e inspecção até aos questionários *online* e *offline* (Cunliffe, 2000). Tal como já foi referenciado anteriormente, as características dos produtos são diferentes das características dos serviços (ver secção 2.1.1), assim como as ferramentas e instrumentos auxiliares na gestão de operações. A medição da qualidade nos serviços é extremamente difícil (ver secção 3.3), uma vez que todos os clientes são diferentes entre si e o serviço é entregue de acordo com a interacção entre estes e a empresa.

Tal como foi descrito, as empresas que querem estar bem posicionadas no mercado usam como estratégia o fornecimento de elevados níveis de qualidade, dessa forma o interesse na avaliação da qualidade dos serviços é extremamente importante (Cronin *et al.*, 1992). Contudo a implementação dessa estratégia torna-se dificultada devido à dificuldade de definição e avaliação da qualidade nos serviços (Cronin *et al.*, 1992).

Para esse efeito, é necessário recolher indicadores relevantes, que possibilitem a monitorização da evolução verificada nos níveis de qualidade e permitam equacionar novos investimentos em melhorias. Assim, se por um lado constatamos a necessidade de aprofundar a interligação existente entre as diferentes dimensões da qualidade identificadas, por outro verificamos que isto não é possível sem antes analisar quais os instrumentos de medição da qualidade que podem ser utilizados.

A medição da qualidade dos serviços tem-se baseado extensivamente no modelo de medição dos “*gaps*” (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988) (ver secção 3.2). Este conceito levou ao desenvolvimento de instrumentos empíricos de medição de *gap* entre percepções vs. expectativas, que os clientes reportam num conjunto relevante de dimensões da qualidade.

Dentro desses instrumentos destacou-se o SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988), que por sua vez tem sido frequentemente utilizado por investigadores, sendo também aplicável em inúmeros tipos de serviços. Ao contrário do SERVQUAL, surgiu outro instrumento SERVPERF, que não se baseia no modelo dos gaps, mas sim na avaliação da qualidade em termos de performance.

Seguidamente iremos realizar uma breve abordagem sobre o SERVQUAL e posteriormente iremos debruçar-nos sobre o SERVPERF (Cronin *et al.*, 1992), instrumento que avalia a qualidade dos serviços com base na performance.

3.4.1 SERVQUAL

O SERVQUAL é um instrumento baseado no “gap model” desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985 e 1988), que engloba 22 questões (ver Anexo 1).

Após a realização de testes empíricos, a ferramenta original foi refinada de forma a incluir cinco dimensões gerais da qualidade de serviço: *reliability* (fiabilidade), *responsiveness* (capacidade de resposta), *assurance* (confiança), *empathy* (empatia) and *tangibles* (tangibilidade) (Parasuraman *et al.*, 1988, 1991) (ver Tabela 2).

Este instrumento serve para medir as percepções que os clientes têm em comparação com as expectativas que tinham antes de obter o serviço. O propósito do SERVQUAL é servir como uma metodologia de diagnóstico das fraquezas e forças de uma empresa no âmbito da qualidade dos seus serviços (Parasuraman *et al.* 1988 e 1991).

Dimensões	Características
Tangibilidade	facilidades físicas, equipamento e aparência pessoal
Fiabilidade	capacidade para fornecer o serviço de uma forma segura e exacta
Capacidade de resposta	capacidade para apoiar os clientes e fornecer um serviço rápido e capaz
Confiança	conhecimento e simpatia dos empregados e capacidade de inspirar veracidade e confiança
Empatia	preocupação, atenção individual disponibilizada aos clientes

Tabela 2 – Dimensões do SERVQUAL

Segundo Parasuraman *et al.* (1991), o SERVQUAL pode e deve ser acrescido com investigação qualitativa e quantitativa sobre as causas e os *gaps* identificados. Este é um ponto de partida útil para avaliar e melhorar a qualidade.

O SERVQUAL tem uma grande variedade de aplicações:

- Determinar a importância relativa das cinco dimensões que influenciam a percepção dos clientes sobre a qualidade;
- Categorizar os clientes duma empresa nos vários segmentos da qualidade percebida, segundo a sua pontuação no SERVQUAL;
- Avaliar o nível de serviço de cada uma das várias dependências de uma empresa;
- Avaliar a performance do serviço relativamente aos seus principais concorrentes.
- Estudar a importância relativa que cada uma das dimensões tem para a influência da percepção da qualidade dos clientes

O SERVQUAL é aplicado nas empresas para melhor perceber as expectativas e percepções que os clientes têm, sendo usado como ferramenta para melhorar o próprio serviço. A ferramenta foi desenhada de forma a permitir ser aplicada a vários tipos de

serviços, tendo sido a sua estrutura realizada para que possa, sempre que necessário, ser adaptada às características e especificidades de cada tipo (Parasuraman *et al.* 1988).

Este instrumento está bem documentado em vários estudos e as suas forças e fraquezas foram extensivamente discutidas, tendo já sido usado na avaliação de uma série de serviços.

3.4.2 SERVPERF

Na literatura relacionada com o marketing, é consideravelmente suportado o conceito que a qualidade de um serviço pode ser simplesmente avaliada em termos de performance. Foi a partir deste pressuposto que Cronin *et al.* (1992) desenvolveram uma alternativa ao SERVQUAL, utilizando um instrumento que avalia a qualidade dos serviços na base da performance, referido na literatura como SERVPERF. Estes autores questionaram a relevância da avaliação do *gap* expectativas vs. percepções, que é o suporte do SERVQUAL, como base para avaliar a qualidade nos serviços, sugerindo uma avaliação baseada simplesmente na performance como mais apropriada.

Segundo Cronin *et al.* (1992), o instrumento SERVPERF apresenta-se mais adequado para responder aos aspectos da satisfação e atitude já anteriormente identificados. Cronin *et al.* (1992) sugerem ainda que a qualidade dos serviços é um antecedente da satisfação do cliente. Esta, por sua vez, apresenta uma maior influência na intenção de compra do que a qualidade dos serviços. Os clientes não compram necessariamente o serviço de melhor qualidade. A conveniência, o preço ou a disponibilidade pode aumentar a satisfação, mas não afectar a percepção do cliente em relação à qualidade num serviço.

O SERVPERF é baseado essencialmente na percepção do cliente em relação à performance actual do serviço. Desta forma, a avaliação problemática (devido à interpretação que é dada das expectativas que são assumidas em cada resposta) das expectativas do instrumento SERVQUAL foi retirada da avaliação, interessando apenas avaliar as percepções da performance. Em contrapartida, o SERVQUAL avalia os gaps existentes entre o que é percebido e o que é esperado.

Todo o instrumento é semelhante ao SERVQUAL, incluindo as dimensões sobre as quais ele se suporta para a avaliação, que são referidas na Tabela 2.

3.5 Síntese conclusiva

O estudo da avaliação da qualidade levou-nos à clarificação do conceito de qualidade percebida do serviço e conseqüentemente das dimensões da qualidade nos serviços. Identificamos várias características importantes que devem ser consideradas quando se estuda os serviços. Apresentamos de forma sintética na tabela seguinte as conceptualizações da qualidade identificadas na literatura e referidas ao longo deste capítulo.

Conceito Chave	Autores	Componentes da Qualidade
Qualidade como comparação entre expectativas e percepções (Atitude e Satisfação)	Parasuraman <i>et al.</i> (1985, 1988) Barnes <i>et al.</i> (2000) Gronroos (1982)	Tangibilidade Fiabilidade Capacidade de resposta Confiança Empatia
	Gronroos (1982)	Qualidade técnica Qualidade funcional
	Edwardsson <i>et al.</i> (1989)	Qualidade técnica Qualidade integrativa Qualidade funcional <i>Outcome quality</i>
	Lehtinen e Lehtinen (1982)	Qualidade física Qualidade corporativa Qualidade interactiva
Qualidade como performance	Cronin <i>et al.</i> (1992)	Tangibilidade Fiabilidade Capacidade de resposta Confiança Empatia

Tabela 3 – Conceptualizações da qualidade nos serviços identificados na literatura

A qualidade percebida é considerada como o hiato entre o que é esperado e o que é experimentado, mas o que é esperado, por outro lado, depende de percepções. Percepções essas, que são distintas das componentes objectivas da qualidade, que podem interagir com outras componentes sejam elas técnicas, integrativas ou funcionais. Atitude e satisfação são factores intrínsecos da percepção, ou seja factores essenciais quando se avalia qualidade. No entanto, surgiram algumas críticas a esta forma de avaliação da qualidade, nomeadamente, por Cronin *et al.* (1992) que propôs que a qualidade devia ser avaliada em termos de performance.

Abordamos os modelos de qualidade de serviço (modelo dos gaps e modelo de qualidade percebida total do serviço, secção 3.2), que suportam e explicitam os determinantes identificados. Ambos são baseados no gap existente entre a qualidade que é esperada e a qualidade que é experimentada.

Identificamos ainda as propriedades sobre as quais os clientes se apoiam quando avaliam a qualidade nos serviços:

- propriedades de procura;
- propriedades de experiência ;
- propriedades credenciais.

Por fim, verificamos que os vários instrumentos utilizados na avaliação da qualidade dos serviços, baseiam-se nos modelos de medição da qualidade dos serviços já identificados. Aquilo que poderá variar entre os diferentes instrumentos são as dimensões que poderão ser utilizadas, assim como o âmbito da avaliação. O SERVQUAL é utilizado para medir as percepções que os clientes têm de um serviço em comparação com as expectativas que tinham antes de obter o serviço. O SERVPERF, por sua vez, é utilizado para medir as percepções do cliente em relação à performance actual do serviço.

Posteriormente, e inserido no objecto do estudo iremos analisar a componente da lealdade, a sua importância actual nas empresas, na medida de captar e manter os clientes, assim como a importância que indirectamente esta característica tem no desempenho financeiro da empresa.

4 LEALDADE NOS SERVIÇOS

Hoje em dia, num ambiente de constante mudança, cada organização procura novas formas de inovação para atingir vantagem competitiva, aumentar a retenção e fidelização dos clientes e melhorar a eficiência sem sacrificar a qualidade do serviço. Confrontadas com estes desafios, as empresas estão a diferenciar os seus serviços, cultivando relações a longo prazo com os seus clientes, que por sua vez estão a definir novos padrões de excelência para o serviço.

A nova economia dos serviços requer inovação nas técnicas de medição. Essas técnicas aferem do impacto da satisfação dos empregados, lealdade e produtividade no valor dos produtos e serviços oferecidos, de forma os gestores poderem construir relações satisfatórias, leais e duradouras com os clientes e avaliar o impacto correspondente nos proveitos e crescimento (Heskett *et al.* 1994). Recentemente, novas medidas nos serviços, tais como nas empresas de software e bancos, sugerem que a lealdade nos clientes é o determinante mais importante dos proveitos (Heskett *et al.* 1994).

Deste modo, vamos ao longo do capítulo suportar teoricamente o conceito de lealdade. Numa primeira fase iremos definir lealdade, os tipos de lealdade e os seus obstáculos. Posteriormente, iremos referir qual a influência da lealdade nas organizações. Finalizamos com a importância que as relações que a lealdade poderá ter com a qualidade.

4.1 Definições de Lealdade

É consensual entre os investigadores que a lealdade é um conceito bastante complexo (Javalgi *et al.*, 1997). Esta complexidade torna-se evidente quando se pretende identificar na literatura uma definição de lealdade. A lealdade pode ser manifestada de diferentes formas; por exemplo, pela expressão de preferência por uma marca em relação às outras, através da compra continuada desse produto ou serviço ou através do aumento da relação entre cliente e empresa no futuro (Zeithaml *et al.* 1996). Existem essencialmente dois tipos principais de definições de lealdade: em termos comportamentais e em termos de atitude.

As definições de lealdade em termos comportamentais são baseadas na quantidade/volume de compras que um cliente realiza sobre um determinado produto ou

serviço. Nesta situação a lealdade é medida através da monitorização da frequência de compras ou da quantidade de marcas alternativas que os clientes utilizam numa mesma categoria de produtos ou serviços. As críticas às definições comportamentais surgem porque não são estudadas as explicações das escolhas realizadas pelos clientes. Não existe avaliação das razões de compra ou dos factores que influenciam essas escolhas.

As definições de lealdade em termos de atitudes incluem as disposições e preferências perante determinadas marcas.

A lealdade deve então ser medida como uma combinação entre dimensões comportamentais e de atitude. Uma definição mais consensual de lealdade será (Oliver *et al.* 1999): “Comprometimento para repetir a compra de um produto ou serviço preferido, consistentemente no futuro, independentemente das influências situacionais ou os esforços de marketing possuírem um efeito potencial para alterar esse comportamento”.

Oliver *et al.* (1999) explorou o lado psicológico do significado de lealdade num esforço para o distinguir de comportamento (i. e., a repetição na compra). Dessa análise, concluiu que considerar a repetição de compra como um indicador de lealdade pode ser inválido, porque a preferência por conveniência ou a compra inconsistente pode dissimular a lealdade se os clientes forem leais multimarca (i.e., leais a diversas marcas no mesmo sector ou categoria de produtos ou serviços). É então necessário uma análise mais profunda para avaliar os comportamentos do cliente, afectos e intenções.

Segundo Oliver *et al.* (1999), teoricamente os clientes tornam-se leais em quatro fases distintas:

- 1 - Lealdade cognitiva;
- 2 - Lealdade afectiva;
- 3 - Lealdade inata;
- 4 - Lealdade de acção.

1- Lealdade cognitiva – na primeira fase da lealdade, o cliente é leal a uma marca quando acredita na informação sobre determinados atributos do produto ou serviço que é disponibilizada. Nesta etapa, a lealdade é apenas baseada no acreditar. A cognição pode ser baseada em conhecimentos ou experiências passadas ou mesmo através de experiências ou

informações recentes. Se existir satisfação nesta fase, este ritual começa a fazer parte do comportamento do consumidor e começa a ter um impacto afectivo.

2- Lealdade afectiva – na segunda fase do desenvolvimento da lealdade, começa-se a fomentar uma atitude perante a marca na base da acumulação de satisfação, obtida durante a repetição de compras dessa marca. A lealdade exibida perante essa marca está directamente relacionada com o grau de afecto (gosto) por essa marca. Mas tal como na fase da lealdade cognitiva, esta fase é também propícia a deserções ou abandonos por parte dos clientes.

3- Lealdade inata – esta fase da lealdade está relacionada com o comportamento e intenção, que é influenciada por repetidos episódios de uma inclinação positiva perante essa marca. A lealdade inata é um estado que contém o comprometimento do cliente em voltar a comprar, mas ainda numa fase de intenção.

4- Lealdade de acção – nesta fase as intenções são convertidas em acções. Nesta sequência, as intenções e motivações desenvolvidas no estado anterior de lealdade são transformadas em actos. Esta acção é acompanhada por um desejo adicional de ultrapassar “obstáculos” que possam surgir a impedir essa recompra.

Na tabela seguinte são resumidas as fases da lealdade identificadas.

Fase	Identificador	Vulnerabilidades
Cognitiva	Lealdade à informação tal como: preço, características, etc.	Possibilidade de imaginar melhores características ou preço através de comunicação. Procura voluntária de substitutos.
Afectiva	Lealdade a um desejo: “Eu compro porque gosto”.	A cognição pode induzir à não satisfação. Procura voluntária de substitutos.
Inata	Lealdade a uma intenção: “Eu quero comprar aquilo”.	Vulnerável a informações persuasivas e competitivas sobre produtos ou serviços concorrenciais.
Acção	Lealdade a uma acção, acoplada com o superar de obstáculos.	A falta de disponibilidade do produto. Surge o aparecimento de novos obstáculos.

Tabela 4 – Fases da lealdade dos clientes (Adaptado de Oliver *et al.*, 1999)

No entanto, para além das fases de lealdade identificadas por Oliver *et al.* (1999), Javalgi *et al.* (1997) definiu um conjunto de graus de lealdade que os clientes têm perante o seu serviço ou produto:

- lealdade latente;
- lealdade ilegítima;
- não lealdade.

O sistema de classificação por grau de lealdade pode ser útil para os gestores quando pretendem construir relações com os clientes ou mantê-las. Uma vez identificado o grau de lealdade associada ao seu serviço, podem ser implementadas estratégias de forma a construir relações apropriadas entre as condições existentes para esse serviço e os clientes. Assim, seguidamente iremos identificar os diversos graus de lealdade (Javalgi *et al.*, 1997).

A lealdade latente existe quando um cliente tem uma forte preferência ou uma atitude perante uma marca, o que não significa que exiba padrões repetitivos perante essa mesma marca (por exemplo, um cliente que tem preferência por um restaurante italiano não significa que visite frequentemente esse restaurante, quer devido a um desejo por

variedade alimentar, quer por falta de capacidade económica que o limita na quantidade de visitas que faz aos restaurantes).

A lealdade ilegítima ocorre quando um cliente frequentemente compra uma marca, mas não observa nenhuma diferença perante as outras marcas. Esta situação pode ocorrer se não houver alternativas nessa categoria de produto ou se a escolha assentar em hábitos ou experiências passadas (por exemplo: quando um estudante compra um determinado produto, simplesmente devido ao facto da sua mãe ter desde sempre usado a respectiva marca; logo, apesar deste estudante talvez não perceber a diferença entre as diferentes marcas, a sua escolha baseia-se em experiências passadas).

Finalmente, a não lealdade existe quando um cliente se apercebe que não existem diferenças significativas entre marcas alternativas e quando há pouca repetição nas compras. Esta situação surge por exemplo, quando determinada marca está em saldos.

No quadro seguinte são identificados os vários tipos de lealdade por atitude e repetição de compra.

		Repetição de Compra	
		Alta	Baixa
Atitude	Alta	Lealdade	Lealdade Latente
	Baixa	Lealdade Ilegítima	Não Lealdade

Tabela 5 – Tipos de lealdade (Adaptado de Javalgi *et al.*, 1997)

Para facilitar a análise dos vários tipos de lealdade nos serviços, Javalgi *et al.* (1997) propõe uma análise às implicações que os vários aspectos dos serviços podem ter na lealdade:

- natureza do serviço;
- relação com os clientes;
- customização e fornecimento dos serviços;
- métodos de entrega do serviço.

No quadro seguinte, encontra-se um resumo dessas implicações:

Aspectos dos Serviços	Implicações
Natureza do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Os serviços que têm acções tangíveis devem "esforçar-se " mais para criar lealdade; - É mais fácil criar lealdade e relacionamento interpessoal quando as acções actuam directamente sobre as pessoas em vez de possessões;
Relação com os Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que actualmente possuem altos níveis de lealdade devido à escassez de alternativas existentes, devem fornecer níveis de qualidade elevados de forma a prepararem-se para futuros competidores; - Comunidades de clientes forçam a algum nível de lealdade.
Customização e Fornecimento dos Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis elevados de lealdade juntamente com elevada customização acarretam uma elevada interacção cliente/empresa; - A unicidade da oferta do serviço pode criar relações de lealdade em áreas onde a competição é muito forte. - É crucial que os empregados que contactam com os clientes tenham capacidade de relacionamento pessoal e conhecimento relevante da empresa.
Métodos da Entrega do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas devem diferenciar a forma de entrega dos seus serviços para evitar lealdade ilegítima; - Para empresas com múltiplas localizações físicas, um atributo importante para alguns tipos de serviço é uma localização conveniente; - Empresas com apenas uma localização física podem construir lealdade quando a relação cliente/empregado é forte ou quando o serviço oferecido é diferenciado do dos concorrentes.

Tabela 6 – Implicações da lealdade vs. aspectos dos serviços (Adaptado de Javalgi *et al*, 1997)

As questões indicadas na tabela anterior são pertinentes para identificar o tipo de lealdade que normalmente prevalece no sector, para posteriormente reconhecer dentro das várias estratégias disponíveis aquela que melhor se aplicará ao seu serviço.

4.2 O impacto da lealdade no desempenho das organizações

Em média, as empresas dos EUA estão a perder metade dos seus clientes em cada cinco anos (Reichheld, 1996). Segundo Reichheld (1996), as empresas não analisam convenientemente os comportamentos dos seus clientes e os seus efeitos no *cash flow* e proveitos. Esta situação acontece devido essencialmente às seguintes razões:

- muitas empresas não estão alarmadas com a deserção ou abandono dos seus clientes – ou são alarmadas demasiado tarde – porque não percebem a verdadeira relação que existe entre a lealdade dos seus clientes por um lado e os proveitos por outro lado;
- não é agradável estudar as falhas e nalgumas empresas estudar essas falhas pode ser perigoso para algumas carreiras;
- o próprio cliente e os seus comportamentos são difíceis de definir;
- é extremamente difícil identificar as verdadeiras raízes das causas da deserção e abandono dos clientes e extrair daí lições apropriadas;
- é difícil conceptualizar e por em prática os mecanismos que analisam a deserção e abandono dos clientes e os mecanismos de adaptação às novas circunstâncias.

Estudos no sector industrial mostraram que o elevado custo de aquisição de clientes leva a que as relações cliente/empresa sejam poucas lucrativas durante os primeiros anos de vida. Somente ao fim de alguns anos, quando o custo de servir clientes mais antigos diminui e o volume das suas compras aumenta, é que as relações geram bons lucros. Daí que o estudo do comportamento dos clientes e os factores que influenciam de forma positiva esse comportamento sejam essenciais para a estabilidade financeira das empresas.

Quando os clientes confiam nos serviços, eles mais facilmente partilham informação pessoal, que permite à empresa formar uma relação mais íntima com eles, oferecendo produtos e serviços customizados às preferências de cada indivíduo, que por sua vez

aumenta a confiança e fortalece a lealdade. Os clientes leais estão menos motivados a procurar alternativas, são mais resistentes às persuasões das outras marcas e têm uma maior tendência a realizar comunicações positivas “*worth-of-mouth*” sobre o serviço a outros clientes.

Os clientes de longo prazo compram mais, ocupam menos tempo às empresas e são menos sensíveis ao preço. E melhor que tudo, eles não têm custo inicial nem de aquisição (Reichheld, 1996). Um cliente leal não só realiza lucro à empresa, como também cobre alguns custos relacionados com os clientes “menos” leais (Heskett *et al.* 1994). Para um cliente se tornar e manter leal, ele deve acreditar que esse produto ou serviço continua a ser a melhor alternativa.

Portanto, hoje criar relações de lealdade entre empresas e clientes é essencial para a sobrevivência das organizações (Reichheld *et al.* 2000).

4.3 Obstáculos à Lealdade

Oliver (1999) identificou dois tipos de obstáculos à consolidação da lealdade nos clientes:

- Idiosincrasias dos clientes – alguns aspectos no comportamento dos clientes são “antiéticos” à lealdade, por exemplo, a procura constante de alternativas aos produtos ou serviços é citada como uma “traição” que não permite desenvolver lealdade, esta só é conseguida quando não houverem substitutos a esses produtos ou serviços. Muitos fornecedores de produtos ou serviços caem neste padrão (exemplo: restaurantes) e descobrem que mesmo os seus clientes regulares irão testar novas ou diferentes alternativas.

Outras razões para a deslealdade aparente dos clientes incluem a lealdade multimarca, alterações comportamentais (exemplo: deixar de fumar) e mudanças nas suas necessidades. Este último fenómeno pode ocorrer de duas formas diferentes. Por um lado, devido ao amadurecimento do cliente novas necessidades vão surgindo sobrepondo-se às anteriores, como exemplo temos as diversas fases da infância durante as quais surgem novas necessidades relativamente a brinquedos e jogos que acompanham essas mesmas

fases. Por outro lado e, de acordo com a racionalidade do cliente, uma inovação pode preencher mais eficazmente as necessidades do mesmo. Porém, é possível que as necessidades dos clientes se alterem, logo a escolha lógica e mais pertinente deve ter em conta a oferta/inovação competitiva.

- Deslocação de incentivos – Inicialmente foi sugerida que a verdadeira lealdade é em alguns casos racional, podendo as empresas aproveitar esta situação, incentivando os clientes através de mensagens persuasivas e incentivos com o propósito de os encaminhar para as suas preferências. Por exemplo, na área dos serviços verificou-se que falhas na entrega são um factor que leva a que os clientes desloquem as suas preferências para outro tipo de serviços. O preço, particularmente, é uma arma competitiva para os produtos e serviços mais comuns.

Na essência, a lealdade é uma estratégia viável, apesar deste aspecto não ser sempre atingido por parte das empresas. No entanto, estas são encorajadas a estudar a sua posição e opções de forma a alcançarem esse objectivo.

4.4 Lealdade e qualidade

Muitos dos assuntos sobre a lealdade e as suas relações continuam por ser investigados. A relação entre qualidade e os proveitos das empresas tem sido investigada, assim como a relação entre a lealdade dos clientes e a performance financeira da empresa, contudo não existem muitos estudos sobre a relação entre a qualidade e lealdade.

Dos estudos existentes (Zeithaml *et al.*, 1996; Parasuraman *et al.*, 2000; Zeithaml *et al.*, 2000), todos referem que a relação entre qualidade e lealdade existe e é consistente. Por exemplo, Zeithaml *et al.* (1986) definiu que existem variáveis intermédias entre a relação da qualidade do serviço e a componente financeira da empresa e entre elas identificou as intenções e comportamentos dos clientes.

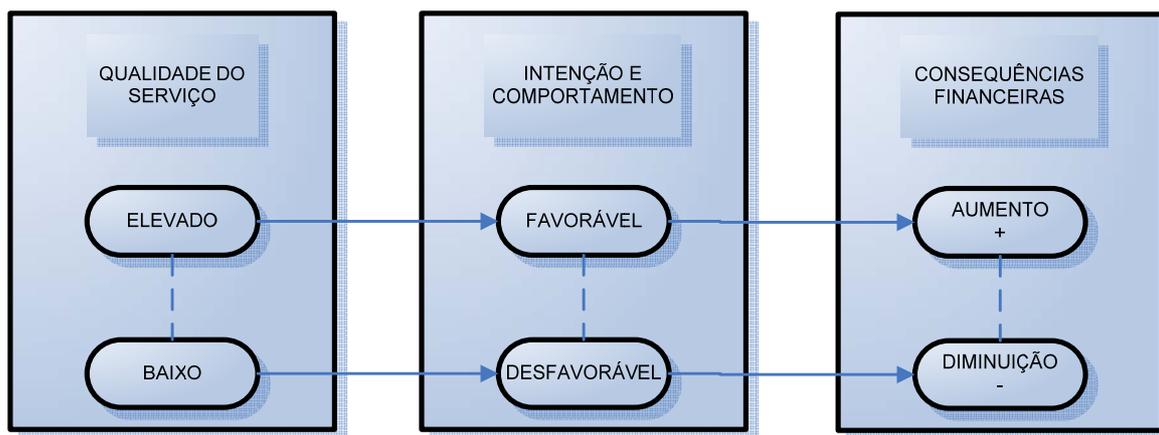


Figura 8 – Qualidade do serviço vs. Intenção e comportamento

A Figura 8 indica que existe uma relação entre qualidade do serviço e lealdade e, por outro lado, que a qualidade do serviço é determinante para a retenção e fidelização dos clientes. Quando um cliente avalia positivamente a qualidade de um serviço, a sua intenção e comportamento perante o mesmo são elevados, tornando-o mais leal e fortalecendo a sua relação com a empresa. Por outro lado, quando a qualidade do serviço é baixa, a intenção e comportamento do cliente são baixas, o que torna a relação entre o cliente e a empresa fraca, podendo mesmo deixar de existir.

No entanto, ainda não é claro qual o melhor nível de qualidade de serviço que as empresas devem ter. O impacto causado nos clientes por diferentes níveis de qualidade de serviço não é constante. Por exemplo, aumentar o nível de qualidade de serviço não significa que a retenção e lealdade dos clientes aumente na mesma proporção.

Zeithaml *et al.* (1996) identificou que quando a satisfação dos clientes ultrapassa uma determinada fasquia, isto é, quando o serviço atinge o nível de qualidade desejado, a intenção de voltar a utilizar a empresa aumenta. Em contrapartida, quando a satisfação é inferior a uma determinada fasquia, a lealdade dos clientes rapidamente diminui. Contudo, entre esses dois valores a lealdade é relativamente constante. Estes autores ainda hierarquizaram esta escala em:

- serviço desejado – nível de serviço que um cliente espera receber, em relação ao que ele acredita que pode e deve ser fornecido.

- serviço adequado – nível de serviço que um cliente aceita. Este é o mínimo serviço que uma empresa pode fornecer cumprindo os requisitos de um cliente.

Para criar laços fortes entre a empresa e o cliente é necessário exceder não só o nível de serviço adequado, mas também o serviço desejado.

A figura seguinte ilustra a relação entre a satisfação de um cliente e a sua lealdade perante a empresa, “quanto mais satisfeito mais leal!” (Heskett *et al.*, 1994).

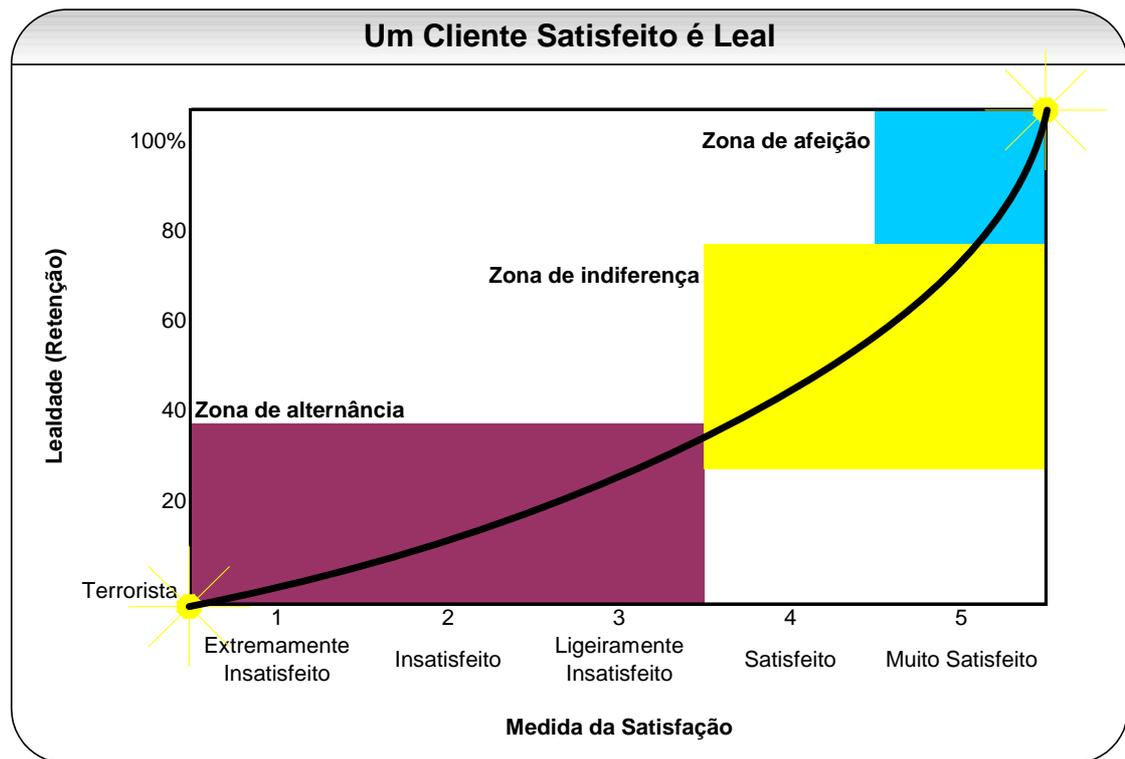


Figura 9 – Comportamento dos clientes (Adaptado de Heskett *et al.*, 1994)

Desta forma, o que mantém os clientes é o valor que eles recebem. Actualmente, os clientes são orientados para o valor (*value oriented*), ou de outra forma, para os resultados que eles recebem em relação ao custo total (o preço e os outros custos que os clientes incorrem ao adquirir um serviço) que eles pagam por um produto ou serviço. Para Reichheld (1996) a chave para a retenção dos clientes é a criação de valor.

O que se está a alterar é a marcha a que estas regras estão a mudar e a rapidez com que as empresas têm de melhorar os seus serviços, se pretenderem manter os seus clientes leais. A tolerância dos clientes para a inconsistência e a mediocridade está rapidamente a desaparecer. No passado, a localização de uma loja, a agressividade da equipa de vendas, e

a generalidade da informação “protegia” as empresas de penalidades por fornecer maus produtos ou serviços, os clientes eram leais por necessidade e não necessariamente por escolha.

4.5 Síntese conclusiva

Ao analisarmos a lealdade verificamos que é um conceito bastante complexo (Javalgi *et al.*, 1997), uma vez que pode manifestar-se de diversas formas, quer em termos comportamentais quer em termos de atitude. Foram então identificadas as várias fases da lealdade: cognitiva, afectiva, inata e acção. Por outro lado, fomos analisar os vários graus de lealdade que os clientes podem ter, assim como os obstáculos que podem surgir na consolidação da lealdade nos clientes.

Identificamos que a lealdade tem um impacto importante no desempenho das organizações. O papel dos clientes nos resultados das empresas é importantíssimo e é sobre a sua fidelização e retenção que as empresas têm que trabalhar.

Por fim, analisámos a relação entre a qualidade e lealdade, concluindo que quando a qualidade do serviço é elevada a relação do cliente com a empresa é fortalecida.

Com a discussão realizada nos pontos anteriores foi possível identificar que a qualidade do serviço é positivamente relacionada com a lealdade dos clientes.

5 OBJECTIVO DO ESTUDO

O objecto de estudo do presente trabalho baseia-se nos serviços, analisando mais profundamente os serviços prestados pela internet. Ao estudarmos a forma como os serviços são avaliados por parte dos clientes, somos interrogados sobre a possibilidade dos determinantes da qualidade serem diferentes para diferentes tipos de serviços. Por outro lado, através do estudo do comportamento da lealdade, questionamo-nos ainda sobre a possibilidade da qualidade nos serviços prestados pela internet terem a mesma influência na lealdade e fidelização dos clientes que nos serviços tradicionais.

Perante este objecto de estudo e as questões anteriormente referidas, fomos analisar os aspectos que consideramos relevantes para esclarecer estes pressupostos.

Sendo assim, ao longo do Capítulo 2 analisamos as características dos serviços tradicionais e a gestão de operações nestes serviços.

No Capítulo 3 fazemos referência à qualidade nos serviços tradicionais, nomeadamente ao seu conceito, à forma como é percebida, aos modelos da qualidade que existem, assim como os instrumentos utilizados para a sua avaliação.

Por outro lado, verificamos durante o Capítulo 4 que a lealdade dos clientes é um factor preponderante na saúde económica das empresas. Reichheld *et al.* (2000) identificou que no início de uma relação cliente-empresa, os gastos necessários para adquirir um cliente são consideravelmente mais elevados. Isto significa que as perdas nas etapas iniciais da relação serão maiores. De facto, segundo Reichheld *et al.* (2000), o padrão geral de – perdas no início, seguidos de lucros – é amplificado na Internet.

O efeito amplificado que acontece na Internet surge porque a distribuição de informação é feita de uma forma muito mais rápida (por exemplo: por correio electrónico nos próprios sites).

Contudo, este efeito de alavancagem pode trazer benefícios a médio/longo prazo, dado o crescimento dos proveitos acelerar com índices superiores. Evidências indicam, de facto, que os clientes da internet tendem a consolidar as suas compras num fornecedor, de modo que sempre que possível esse fornecedor seja englobado na sua rotina. Para além de comprarem mais, clientes leais também referem frequentemente o prestador de serviços a novos clientes (*word-of-mouth*), sendo esta outra fonte para a aquisição de clientes.

A combinação destes factores económicos sugere que o valor da lealdade poderá ser de uma forma genérica superior na internet do que nos canais tradicionais (Reichheld *et al.* 2000).

As diferenças identificadas ao longo da análise da literatura são factores chave em sugerir que a investigação da qualidade dos serviços pode ser diferente entre os serviços físicos e os de ambiente virtual. Com o advento da *internet*, a qualidade continua a ser de elevada importância, mas a questão é se as teorias e os conceitos desenvolvidos no âmbito da qualidade de serviços podem ser igualmente aplicados a esta nova forma de serviço, na qual a maior diferença é a falta de interacção humana (Dale *et al.*, 2001).

Assim e, paralelamente ao estudo dos determinantes da qualidade em *e-services*, vamos realizar um estudo exploratório de forma a verificar qual a relação entre a componente da qualidade em *e-services* e a lealdade dos clientes, sabendo à partida, tal como referido no Capítulo 4, que esta relação parece existir e ser consistente em serviços tradicionais.

As análises aos serviços tradicionais, à qualidade e a lealdade clarificaram a presença das seguintes situações:

- a revisão da literatura indicou a possibilidade de existirem alterações às dimensões da qualidade dos serviços tradicionais, quando se pretende aplicá-las a serviços fornecidos por outro tipo de canal (*internet*);
- a existência de uma relação forte entre qualidade e lealdade em serviços fornecidos via canais tradicionais, indicia que possa também existir uma relação forte entre qualidade e lealdade em *e-services*.

Desta forma, formulamos duas questões de investigação. Por um lado, através da análise de um tipo de serviço particular (*e-service*), questionámo-nos se os diferentes tipos de serviço utilizam determinantes distintos da qualidade. Coloca-se assim a seguinte questão:

Obj. 1 - O que determina a qualidade em e-services?

Para concretizarmos esta proposição de trabalho, vamos nos Capítulos 6 e 7, particularizar o nosso estudo já para os *e-services* e para as suas especificidades, quer no âmbito das suas características, quer também nos aspectos relacionados com a qualidade, onde vão ser identificadas algumas diferenças em relação aos serviços tradicionais.

Numa primeira fase (Capítulo 6) vamos revisitarmos a gestão de operações e os processos de serviço, agora no âmbito dos *e-services*, identificando uma nova forma de os classificar. Na análise aos *e-services* contemplamos também o estudo da aplicabilidade dos modelos da qualidade de serviço, assim como os determinantes da qualidade que devemos considerar neste tipo de serviço (Capítulo 7).

Por outro lado, vamos verificar se a qualidade dos *e-services* é tão importante para a lealdade como já demonstrou ser nos serviços tradicionais. Sintetizamos de seguida o segundo objectivo deste estudo:

Obj. 2 - Será que a qualidade dos e-services é importante para a lealdade como já demonstrou ser nos serviços tradicionais?

Como foi referido anteriormente, a maior diferença entre os *e-services* e os serviços tradicionais é a falta de interacção humana, utilizando-se neste tipo de serviços um web site no relacionamento do cliente com a empresa. Por esta razão, o estudo exploratório vai incidir essencialmente na componente do web site. Assim, iremos analisar a influência não da qualidade global dos *e-services*, mas apenas na parte do web site. No Capítulo 8 é descrita a metodologia utilizada para o estudo exploratório e a respectiva análise aos dados.

No Capítulo 9 sintetizamos e realizamos uma interligação entre todas as questões identificadas ao longo do trabalho, retirando também algumas conclusões sobre os *e-services* e o que foi estudado.

6 *E-SERVICES*

Recentemente assistiu-se a uma migração de serviços ou partes de serviços para o canal internet. Só na América do Norte, as vendas a retalho pela internet aumentaram de \$16,8 biliões em 1999 para \$29,3 biliões em 2000 (Gartner Group, 2000). Mesmo as previsões para o futuro da internet seguem este mesmo caminho de crescimento. Por exemplo, nos EUA, é estimado que 80,2 milhões lares estejam online em 2005 (Jupiter Research, 2000), e que o valor das transacções realizadas pela internet seja perto de \$11 triliões em 2010 (Mullaney, 2000).

No presente trabalho, consideramos como objecto de estudo os *e-services* e aprofundamos essa análise na investigação e concepções existentes sobre a qualidade, nomeadamente a qualidade nos serviços. Ao estudar os *e-services* e ao aceitar a existência de diferentes características em relação aos serviços fornecidos pelos canais físicos, somos interrogados sobre a possibilidade de este tipo de serviços utilizar os mesmos determinantes, dimensões ou propriedades dos serviços tradicionais. E ainda mais, se essas diferenças, no caso de existirem, indicarem abordagens e metodologias distintas para estes serviços.

Identificaremos e analisaremos os diferentes canais onde podem ser fornecidos os serviços, de forma a verificar que tipo de componentes, processos e actividades são necessários integrar para obter um serviço de sucesso.

Por fim, estudamos a forma como estes serviços são fornecidos (contexto multi-canal) e respectivas diferenças entre serviços prestados via canais físicos e via canais virtuais.

6.1 Definição de *e-service*

O *e-service* é a entrega de serviço para a qual são usadas novas ferramentas e tecnologias como, *internet*, TV digital, telemóveis, entre outros (Johnston *et al.*, 2001, Voss, 2000 e Sousa, 2002). Para Sahai *et al.* (2001), *e-service* pode ser definido como um serviço disponível pela internet que completa tarefas ou conduz transacções. Os *e-services* existem na maior parte dos sectores de serviços: bancos, agências de viagem, de transporte,

utilities. Para os consumidores significa uma maior escolha, uma maior transparência, acessibilidade a um maior número de fornecedores e a possibilidade de obter a rastreabilidade das encomendas ou serviços.

O aumento da disponibilidade de serviços pelo canal internet contém as seguintes **vantagens** (Johnston *et al.*, 2001):

- Acesso imediato por parte dos consumidores, 24 horas por dia, 365 dias por ano.
- Negócio local passa a global. Os pequenos negócios podem agora competir globalmente sem investimento em redes de vendas físicas.
- Oportunidade para criar marcas. Os clientes idealizam uma organização através do seu *web site*. A mensagem que ela divulga, a informação que contém e os assuntos práticos como a facilidade de comunicação, apresentam-se como oportunidades para posicionar uma marca.
- Fornecer aos clientes a percepção do controlo. Estes podem procurar os seus produtos da forma que entenderem, sem sofrerem pressões dos comerciais ou nas filas com outros clientes.
- Tornar a informação disponível aos clientes. Os *web sites* permitem às organizações tornar uma vasta gama de informação disponível aos consumidores ou potenciais consumidores. A vantagem continua a ser a possibilidade dos consumidores escolherem aquilo que querem ver.
- Links de serviços. Existe a oportunidade de criar *links* entre *web sites* complementares ao fornecedor do serviço. Cria a possibilidade de formar alianças para aumentar a gama de serviços disponíveis nos *web sites*.

6.2 Características dos *e-services*

Tal como o próprio nome indica e como foi descrito na secção 6.1, o *e-service* é um serviço no qual são utilizadas novas ferramentas e tecnologias. Assim, todas as características identificadas para os serviços podem ter correspondência nos *e-services*, embora por vezes com outro âmbito.

Na tabela seguinte, são resumidas as características já citadas nos serviços tradicionais, confrontando-as com o *e-service* e identificando as questões que são alteradas com este tipo de serviço.

Características citadas	Critérios em cada uma das características
	<i>E-Services</i>
Intangibilidade	Semelhante aos serviços tradicionais. Também nos <i>e-services</i> o processo de fornecimento do serviço é constituído por um conjunto de actividades e não por bens. Essas actividades englobam: <ul style="list-style-type: none"> - actividades de interacção com o cliente (<i>front-office</i>) - actividades que suportam essas actividades de interacção (<i>back-office</i>)
Simultaneidade	A simultaneidade nos <i>e-services</i> ocorre, essencialmente, na interacção que o cliente realiza com o web site.
Heterogeneidade	A heterogeneidade permitida nos serviços tradicionais não é tão notória nos <i>e-services</i> . Existe alguma padronização no web site, tornando de certa forma a interacção com o cliente mais homogénea. No entanto, o conceito de unicidade adjacente aos serviços tradicionais mantém-se para este tipo de serviços.
Interacção com o cliente	
Experiência	O fornecimento de serviços baseados na experiência não é tão generalizado nos <i>e-services</i> .

Tabela 7 – Características dos serviços tradicionais vs. *e-services*

Em conclusão, podemos afirmar que de uma forma geral as características identificadas para os serviços tradicionais são de aplicabilidade nos *e-services*. Sendo os *e-services* serviços, eles são também intangíveis, continuam a ser um conjunto de actividades que executam performances e experiências. A simultaneidade de produção e de consumo realiza-se na interacção do cliente com o web site. A componente humana que normalmente existe nos serviços tradicionais é aqui substituída por um conjunto de *clicks* e tendo como “contacto” com o prestador de serviços um web site.

A heterogeneidade não é tão notória nos *e-services* como nos serviços tradicionais. A grande variabilidade da componente humana é substituída pela menor variabilidade das componentes informáticas. Como o web site permite padronizações, a liberdade que existe na interacção cliente vs. prestador de serviços não é tão elevada. No entanto, o cliente como parte integrante da produção do serviço não deixa de introduzir a sua heterogeneidade no processo.

O fornecimento de serviços baseados na experiência, embora não sendo tão generalizados nos *e-services*, já existe, como por exemplo: serviços de educação (denominados *e-learning*) e consultoria.

Da análise das características dos *e-services*, ressalta desde logo a ideia que este tipo de serviço engloba componentes importantes de *front-office* (a interacção do cliente com o web site) e de *back-office* (actividades que suportam as actividades de *front-office*). A forma como estas características são disponibilizadas pressupõe que existe uma integração entre estas duas componentes. As diversas actividades dos *e-services* (*front-office* e *back-office*) não agem por si só, se não existir uma ligação e relação entre elas.

Nas secções seguintes, iremos propor uma forma de classificar os serviços prestados pelo canal internet e verificar quais os aspectos da gestão de operações pertinentes neste tipo de serviço.

6.3 Processos do *e-service*

Relativamente aos elementos dos processos dos serviços (ver secção 2.1.3), e analisando na perspectiva dos *e-services* propomos um novo critério para os classificar, o grau de interacção humana (aspectos dos serviços não automatizados) inerente a um *e-service* (Sousa, 2002). Na figura seguinte, temos alguns exemplos destes tipos de *e-services* e os diferentes graus de interacção humana afectos a cada um deles.

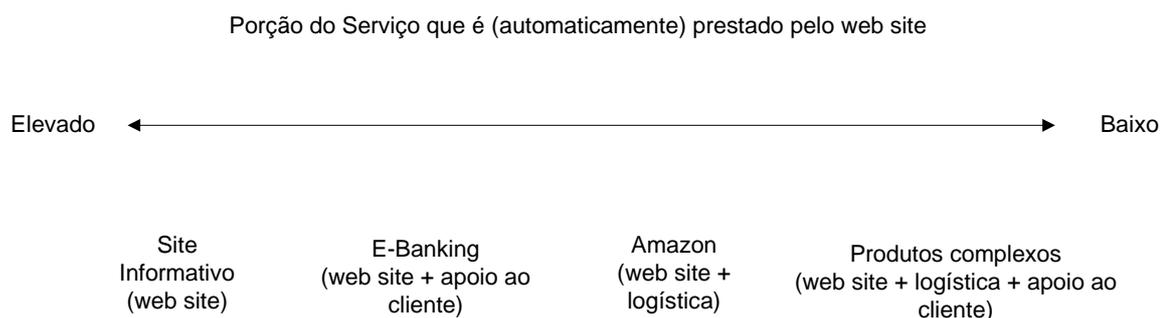


Figura 10 – Porção do serviço que é prestado pelo web site (fonte: Sousa, 2002)

A distinção entre as dimensões da qualidade nos serviços fornecidos com a intervenção humana e os fornecidos pelo canal internet, é importante porque as operações de suporte correspondentes têm diferentes naturezas (por exemplo: nos tipos de entradas que eles processam) e diferentes formas de abordagem (Sousa, 2002).

Podemos então distinguir duas categorias extremas de *e-services*:

- os **e-services puros** – que englobam apenas a componente do web site, mais propriamente, a interacção com o cliente.
- e os **e-service fulfilment** – que abrangem para além do web site as componentes de logística e apoio ao cliente.

O que distingue estes tipos de *e-services* são o número de processos que englobam no seu *supply chain* e o enfoque no tipo de actividades (*front-office* ou *back-office*). Os *e-services* puros contêm, sobretudo, elementos associados ao *front-office*, os elementos de interacção com o cliente, fornecendo o seu conteúdo através do web site. Nestes serviços, os elementos de *back-office* estão integrados no *front-office* e apenas processam informação. Em contrapartida, nos *e-services fulfilment*, são consideradas todas as componentes, *front-office*, *back-office* e as associadas ao resto do *supply chain*, tal como é referenciado na figura anterior.

Portanto, o que constitui a qualidade de um *e-service* pode variar consoante os diferentes contextos processuais. Ter um bom web site pode não ser suficiente, a

capacidade para fornecer o produto adequado no sítio certo no tempo certo (*service supply chain*), juntamente com a facilidade do apoio ao cliente, é também extremamente importante no mundo do *e-service*. É importante notar que a qualidade de um *e-service* deve ser avaliada especificamente ao processo, dependendo do contexto operacional, que o cliente está a interagir. O serviço em que um cliente verifica ou realiza uma consulta ao seu saldo num *e-banking*, é classificado como um *e-service* puro e é como tal que deve ser avaliado. Em contrapartida, quando ele utiliza o seu *e-banking* para solicitar um livro de cheques e aguarda que ele seja fisicamente entregue, a avaliação da qualidade desse serviço deve contemplar também estas componentes físicas que não existiam num *e-service* puro.

Se analisarmos a matriz volume vs. variedade, referida na Figura 4, e tentarmos encaixar os *e-services* nessa matriz tal não se torna fácil. No entanto, e considerando todas as características já analisados do *e-service*, propomos a seguinte matriz alterada para os *e-services*:

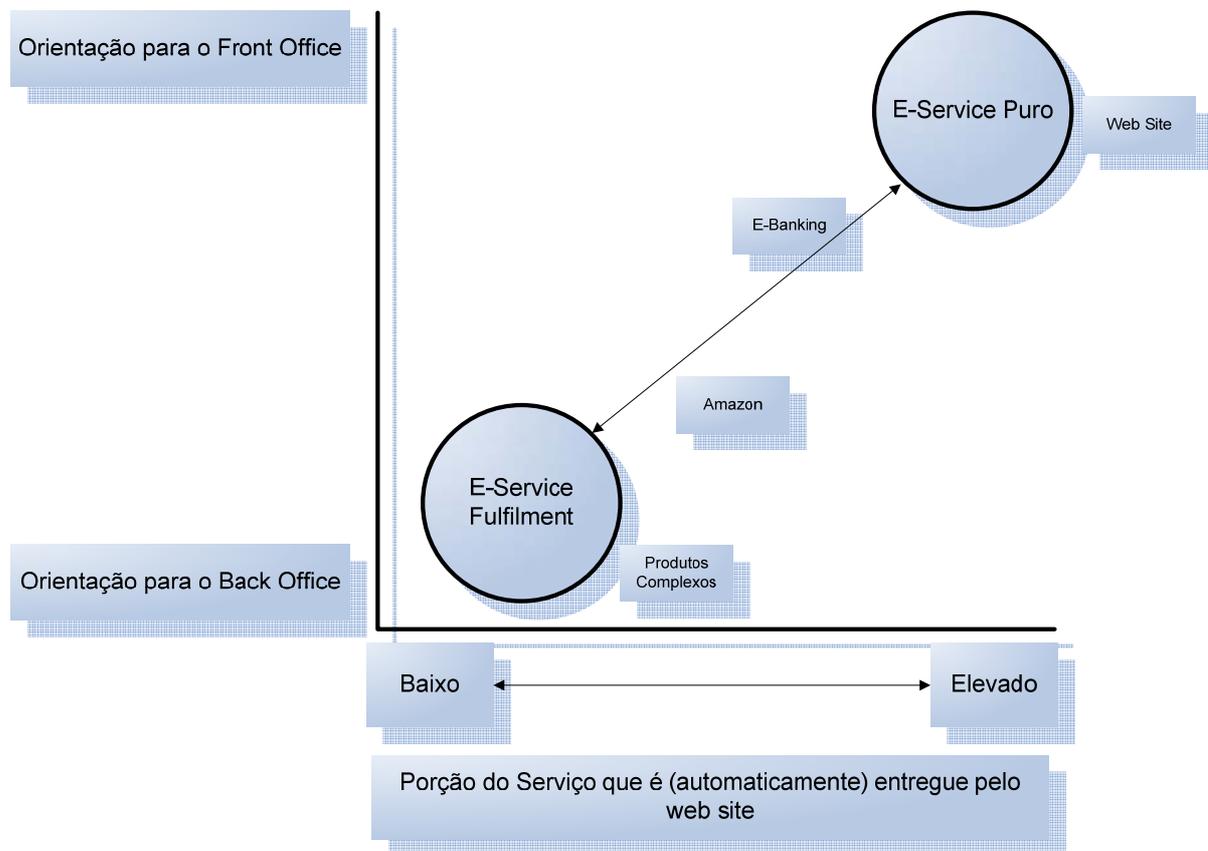


Figura 11 – Matriz de processos do *e-service*

A componente das abcissas anteriormente designada por volume foi substituída para a porção do serviço que é automaticamente entregue pelo web site. Isto porque volume, apenas considerando o número de clientes servidos, é uma variável limitada, na medida em que o número de clientes nos casos extremos (*e-service puros e e-service fulfilment*) pode não ser factor de distinção entre este tipo de serviços. Mesmo nos *e-services* que fornecem produtos complexos, o volume pode ser elevado no processo de compra, no entanto, o que o vai distinguir dos sites informativos é todo o processo adjacente da entrega do produto. A componente web site é completada mal o cliente interage com o site (semelhante aos sites informativos), contudo as componentes que faltam do *supply chain* deste serviço, logística e apoio ao cliente, só posteriormente serão finalizadas. Porém, o número de clientes servidos na componente do web site, pode ser o mesmo do que os servidos pelos sites informativos.

Daí que para uma melhor aplicação desta matriz e melhor distinção entre os *e-services* será conveniente utilizar o eixo das abcissas proposto – porção de serviço que é entregue pelo web site.

6.4 A gestão de operações e os *e-services*

Nesta secção iremos abordar os vários factores já identificados (secção 2.2) e considerados importantes na gestão de operações nos serviços e relacioná-los com os *e-services*, para percebermos se existem alterações significativas desses factores para os *e-services* e, no caso de existirem, quais as implicações dessas alterações nos determinantes da qualidade dos *e-services*. Assim, e para ser mais fácil a análise, resumimos na Tabela 8 a influência e a distinção de cada parâmetro no *e-service*.

Parâmetros	Influência
	<i>E-services</i>
Conhecer o cliente	É importante perceber os possíveis clientes dos nossos serviços e desenvolver relações com eles de forma a aumentar a lealdade. A retenção de clientes neste tipo de serviço é fulcral para o sucesso do negócio.
Conhecer o que a empresa oferece	Semelhante aos serviços tradicionais. A correcta articulação entre o <i>core business</i> e as várias actividades do processo de fornecimento é fundamental para se conseguir um serviço de qualidade.
Gerir o resultado do serviço e a experiência do serviço	Este aspecto toma enorme relevância devido ao facto de nos <i>e-services</i> , o <i>service experience</i> ser uma componente essencial para a satisfação percebida do serviço e para a lealdade do cliente.
Gerir o cliente	A presença do cliente continua a ser parte essencial no processo da prestação do serviço. No entanto, nos <i>e-services</i> surgem também outras formas de relacionamento com os clientes (via telefone, e-mail, entre outras).
Serviço é em tempo real	A interacção entre o cliente e o prestador do <i>e-service</i> é em tempo real. A importância das ligações e comunicações torna-se factor essencial neste parâmetro.
Coordenação	Semelhante aos serviços tradicionais. A coordenação entre as componentes de <i>front-office</i> e de <i>back-office</i> continua a ser fundamental.
Conhecer as decisões operacionais e o sucesso do negócio	Semelhante aos serviços tradicionais. É necessário coordenar as decisões operacionais para conseguir o sucesso do negócio e a retenção dos clientes e identificar as acções apropriadas para a melhoria dos processos existentes.
Conhecer, implementar e influenciar a estratégia	Semelhante aos serviços tradicionais. A correcta implementação da estratégia do <i>e-service</i> só é possível se existir uma definição correcta das operações.
Melhorar as operações	Semelhante aos serviços tradicionais. Melhorar as operações para melhorar continuamente os processos de produção do serviço e o próprio serviço.

Tabela 8 – Factores da gestão de operações nos *e-services* vs. serviços tradicionais

Da análise aos parâmetros da gestão de operações nos *e-services* identificamos algumas diferenças e alterações em relação aos serviços prestados via canais tradicionais.

A mudança no tipo de relação e contacto com o cliente, devido essencialmente à falta de interacção humana, leva-nos a alterações ao parâmetro conhecer o cliente. Outro ponto que veio alterar os parâmetros gerir o cliente, o resultado do serviço e a experiência do serviço é o aspecto dos *servicescapes*. Surge aqui novamente a falta de interacção humana e a passagem da relação com o prestador de serviços para o web site.

Relativamente aos outros parâmetros, as alterações não são significativas. Os parâmetros mantêm-se semelhantes aos serviços prestados por via tradicional.

6.4.1 Implicações nas operações

O movimento dos *e-services* tem várias implicações para a gestão de operações, em todas as suas vertentes, incluindo a forma como a *web* pode acrescentar valor, a alteração da forma e relacionamento dos clientes (Johnston *et al.*, 2001 e Voss, 2000). Estas implicações serão discutidas nas secções seguintes.

6.4.1.1 Valor acrescentado ao serviço

Para muitas organizações, os *e-services* são uma nova oportunidade de acrescentar valor aos seus serviços e, de certa forma, obrigar a definir ou redefinir o conceito de serviço. Da perspectiva das operações, surgirá um salto para as actividades de *front-office*, tornando-as cada vez mais predominantes, com alto valor acrescentado, focada nas interacções mais difíceis, com rotinas e talvez com novos serviços fornecidos, mais baratos e directamente via *web* (Johnston *et al.*, 2001).

6.4.1.2 A alteração da natureza da relação com o cliente

A relação com os clientes irá mudar em resultado do *e-service*. Em vez da tradicional forma de serviço ao cliente, fornecendo a interface entre o cliente e a

organização, um serviço baseado na *internet* permite ao cliente infiltrar-se directamente na organização. Como resultado, a forma de interacção terá que ser redefinida. Nas operações terão que se considerar novas formas de realizar o seguimento das necessidades e preferências dos consumidores, e garantir a satisfação e retenção dos clientes (Johnston *et al.*, 2001).

Algumas das questões chave incluem:

- Que segmento de consumidores irão usar o serviço via canal virtual?
- Quais serão os custos de transacção?
- Como é que os clientes podem ser mantidos?

6.5 Prestação de serviços multi-canal

Tipicamente, os *e-services* ocorrem num contexto multi-canal. Neste ponto, iremos focar a importância para os serviços da integração entre os negócios suportados pela internet e as actividades de negócio tradicionais. Focaremos ainda aspectos positivos e negativos da separação e integração, assim como estágios para evoluir para um *e-service*.

Desta forma, apresentamos três abordagens diferentes de integração dos vários serviços fornecidos por diferentes canais, sugeridas por Gulati *et al.* (2000), Earl (2000) e Porter (2001).

Gulati *et al.* (2000), baseados em vários estudos realizados em diversas empresas com negócios só *online* e multi-canal, referem que a chave para o sucesso recai sobre a forma como é tratada a integração entre o mundo virtual e o físico. As empresas estão a reconhecer que um dos aspectos importantes para o seu sucesso é realizarem a ponte e a integração entre os dois mundos. Para Gulati *et al.* (2000), há benefícios óbvios para a integração: promoção e marketing cruzado, partilha de informação, economias na distribuição, entre outros.

Existem quatro abordagens diferentes para tratar a questão da integração, identificados por Gulati *et al.* (2000):

- **estabelecimento completamente separado** – com esta abordagem a componente de negócios virtual ganha algumas vantagens, nomeadamente: tomadas de decisões mais

rápidas, maiores níveis de flexibilidade, criação de uma cultura própria. Contudo, perdem-se as questões de promoção e marketing cruzado. Gulati *et al.* (2000) defendem que os benefícios da integração são bastante fortes, passando-se para a questão de qual o grau de integração que faz sentido para a organização.

- **rede de distribuição** – a internet passa apenas a ser outro canal inserido na rede de distribuição existente na empresa. Por esta via perde-se em flexibilidade e em maior enfoque organizacional, mas em contrapartida ganha-se em benefícios para o cliente (mobilidade para serviços nos locais físicos), ou em vantagens estratégicas que provêm da integração, como: *cross-selling*, reconhecimento da marca, alavancamento de compras (*purchasing leverage*).

- **joint venture** – a *joint venture* é capaz de aliar e capitalizar as vantagens quer da integração, quer da separação. A integração é feita apenas em alguns aspectos como: partilha de marca, promoções e sinergias (quer ao nível das vendas quer ao nível da relação com os clientes). A componente física permite que o serviço ao cliente tenha condições que uma empresa apenas com a componente virtual não possui, como: reclamações ou entrega de produtos/serviços.

- **partilha virtual** – a partilha virtual pressupõe que existam duas “empresas”, assim como duas equipas de gestão independentes. A abordagem centra-se na partilha e não na posse. O conceito que transparece para o mercado é a existência de duas empresas independentes, mas tal não se verifica. Os dois tipos de serviço funcionam sobre a mesma empresa mãe, mas com gestões separadas. As partilhas têm vantagens ao nível do investimento económico inicial, do não desvio do *core business* da empresa e da possível integração do *fulfilment*. A integração das funções do *fulfilment* fornece às empresas maior capacidade de compra, permitindo reduções de custos.

Gulati *et al.* (2000), defendem ainda que existem uma série de permutações no espectro da integração de serviços. Através de uma identificação correcta dos aspectos de negócio que devem ser integrados e quais devem ser mantidos separados, as empresas podem customizar a sua estratégia de forma a potenciarem as vantagens do seu *e-service*.

Esta análise deve contemplar as dimensões marca e gestão e operações, e determinar qual o grau de integração que faz sentido para cada um deles.

De seguida, apresentamos outra forma, proposta por Earl (2000), de considerarmos a integração entre os diversos canais.

Segundo Earl (2000), as organizações reconhecem que o sucesso passa por estratégias que façam a ponte entre o mundo físico e o virtual. Complementaridade entre as actividades da *internet* e as actividades tradicionais é essencial. Esta complementariedade deve ser introduzida na cadeia de valor da própria empresa.

Earl (2000), define seis estádios da passagem para a *internet* como canal de negócio:

1. Comunicação externa;
2. Comunicação interna;
3. E-Commerce;
4. E-Business/E-Service;
5. E-Enterprise;
6. Transformação.

No Anexo 2 são explicitados os vários estádios definidos por Earl (2000).

Porter (2001) vê a *internet* como um conjunto de ferramentas que podem ser usadas na generalidade das indústrias e como parte de uma estratégia. As empresas que terão sucesso serão aquelas que usam a *internet* como complemento à forma tradicional de competir e não aquelas que preparam as suas iniciativas na *internet* fora das suas operações já estabelecidas (Porter, 2001). Não existem dúvidas que podem e devem existir sinergias entre a *internet* e as actividades tradicionais (Porter, 2001).

As actividades virtuais não eliminam a necessidade de actividades físicas e por vezes ampliam a sua importância. A complementaridade entre as actividades da *internet* e as actividades tradicionais aumentam por uma série de razões. Primeiro, a introdução de aplicações na *internet* geralmente, trazem grandes necessidades em actividades físicas em outro local da cadeia de valor. Depois a *internet* tem algumas limitações em relação ao mundo físico como (Porter, 2001; Jahng *et al.*, 2001):

- os consumidores não podem examinar, tocar ou testar produtos fisicamente;
- a transferência de conhecimento é limitada a conhecimento “codificado”, sacrificando a espontaneidade e julgamento que resulta da interacção com pessoal qualificado;
- a possibilidade de aprender sobre os fornecedores e clientes é limitado pela falta de contacto humano;

Contudo, para Porter (2001) os termos *e-commerce* e *e-service* irão desaparecer e rapidamente todo o comércio e serviços se tornarão electrónicos. Então a questão foca-se nas implicações nas operações que podem ter este tipo de serviços.

Em conclusão, podemos afirmar que nas três abordagens é citada a importância da integração entre dois pólos da cadeia de valor, o mundo web e o mundo físico. No *e-service*, onde existem as componentes web site e *back-office*, a complementaridade entre as duas é essencial para o sucesso do negócio.

6.5.1 Diferenças entre serviços prestados via canais físicos e via canais virtuais

Existem algumas diferenças entre serviços prestados por canais físicos e aqueles prestados via canais virtuais. De seguida, iremos descrever algumas dessas diferenças e limitações dos serviços prestado pela internet.

No *e-service* a interacção entre o cliente e o serviço ocorre tendo usualmente como *interface* um computador. Não existe o elemento humano na entrega de serviço através da internet, como acontece nos serviços tradicionais. Existe uma grande percentagem de clientes que apreciam o mesmo contacto humano, cada vez que visitam o seu banco, ou ser reconhecido pelo *staff* de um hotel que visitam regularmente.

O julgamento e a espontaneidade que pode existir nos serviços tradicionais, através da interacção humana, é sacrificado nos *e-services*. Para além disso, a capacidade para aprender sobre os fornecedores é limitada ao “conhecimento codificado” da internet. Uma limitação dos serviços via internet, é a impossibilidade dos clientes examinarem fisicamente, tocarem ou testarem os produtos que pretendem comprar.

Outra diferença entre o ambiente nos serviços físicos e o existente no mundo web é a possibilidade de as empresas no mundo físico poderem customizar o seu serviço, particularmente quando interagem pessoalmente “cara-a-cara” com o cliente. No interface da web, a oportunidade de customização não é automática, uma vez que na internet é necessário primeiro ter informação sobre o cliente e processá-la, sendo só aí possível a customização. Os web sites estão agora a capturar informações sobre o cliente e podem reconhecê-lo sempre que ele voltar a utilizar o site. Com esta informação é possível oferecer diferentes opções para a customização do site de forma a responder às necessidades do cliente.

Para Schubert *et al.* (2000), a internet é a melhor aproximação de um mercado perfeito. Na internet, os consumidores podem facilmente mudar de fornecedor com apenas alguns *clicks*, estando as novas tecnologias sistematicamente a reduzir os custos de alterações.

6.6 Síntese conclusiva

Da análise realizada sobre o conceito de serviço concluiu-se que a gestão tradicional das operações e os conceitos definidos para os serviços tradicionais têm aplicabilidade nos *e-services*.

Apesar deste aspecto, o modo como analisamos as suas componentes (*front-office* e *back-office*) e a integração das mesmas sofre algumas alterações quando aplicadas aos *e-services*.

No estudo das características nos *e-services*, verificou-se que estes serviços englobam para além do serviço fornecido pelo web site, outras actividades de *supply chain*, as componentes de *back-office*. Foram ainda referidas algumas características particulares deste tipo de serviço na secção 6.2, que embora não tendo tanta importância nos serviços tradicionais, têm um valor significativo nos *e-services*.

Reconhecemos ainda que os processos do *e-service* devem ser distinguidos através de diferentes graus de interacção humana, assim como pela componente automatizável do web site. Desta forma, propusemos uma nova classificação dos *e-services*, com base no

número de processos que englobam e em relação ao enfoque no tipo de actividades (*front-office* e *back-office*), classificando-os em:

- *e-services* puros;
- *e-services fulfilment*.

Ao longo do estudo foi identificada uma elevada importância na ligação entre a parte física e a virtual. Para demonstrá-la foram descritas três abordagens que para além dessa ligação mostraram ainda as diferenças entre os serviços tradicionais e os *e-services*, bem como a importância que estas questões apresentam na cadeia de valor da empresa.

7 QUALIDADE NOS *E-SERVICES*

O fornecimento de serviços de qualidade através de canais virtuais constitui novos desafios para os prestadores de serviços. Novos canais levam a novas expectativas e novos requisitos por parte dos clientes, alterando as percepções que estes têm do serviço fornecido. As características dos serviços tradicionais, as suas definições e conceitos podem também ter que sofrer algumas alterações para abrangerem os aspectos particulares destes serviços.

Nos primeiros tempos dos serviços na internet, pensava-se que a simples presença das empresas na internet e serviços ou produtos a preços baixos seriam suficientes para o sucesso deste tipo de serviços. No entanto, observou-se que estes pressupostos não satisfaziam as necessidades dos consumidores. Como exemplos dessa insatisfação temos o facto de os consumidores não conseguirem completar as suas transacções, ou os produtos não serem entregues no tempo certo, os e-mails não terem resposta ou ainda o simples facto de a informação desejada não ser acessível. Foi então que se começou a perceber a importância de não focalizar apenas o web site, mas sim visualizar o *e-service* como um todo, encorajando a fidelização e lealdade do cliente. Para conseguir obter lealdade, é necessário fornecer serviços de elevada qualidade, identificando as suas dimensões e determinando a forma de os melhorar (ver Capítulo 4).

Assim seguidamente, iremos debruçarmo-nos sobre os aspectos da qualidade já conhecidos no âmbito dos serviços tradicionais e verificar a sua aplicabilidade aos serviços fornecidos por intermédio de canais virtuais. Numa primeira fase, serão analisados os aspectos considerados na conceptualização da qualidade nos serviços, nomeadamente os conceitos de atitude, satisfação, percepção e expectativa. Analisaremos as características chave para a qualidade de um web site e de um *e-service*, estudando ainda os instrumentos existentes através dos quais é realizada a avaliação da qualidade, assim como os modelos em que eles se baseiam e o âmbito de aplicação de cada um deles.

Finalizamos com a identificação de quais os determinantes que devem ser considerados na avaliação da qualidade em *e-services*.

7.1 A qualidade em *e-services*

Existem alguns estudos recentes que procuram reflectir sobre o que constitui a qualidade nos *e-services*. De acordo com Zeithaml *et al.* (2000), “a qualidade nos *e-services* é, até certo ponto, a eficácia e eficiência de comprar e fornecer serviços e produtos através de um web site.”

No entanto, tal como identificado no Capítulo 6, existe uma vasta gama de possíveis *e-services*, desde *e-services* puros até *e-services fulfilment*. Portanto, o que constitui a qualidade de um *e-service* pode ser diferente de acordo com o contexto em que está a ser aplicada. Uma das lições retiradas do fracasso de muitas empresas na internet, é que ter um bom web site pode não ser suficiente; a capacidade de fornecer o produto certo no local certo (*supply chain*) e ter uma boa assistência pós-venda são também importantes no mundo da internet. Por exemplo, a compra de um livro na web através de um web site de muita boa qualidade, não garante que esse mesmo livro chegue no prazo definido, nem que possa haver um contacto posterior com o prestador de serviço para questionar sobre dificuldades que possam ter surgido.

Desta forma, é natural que existam diferenças entre a qualidade de um web site e a qualidade de um *e-service*. Primeiro, na maior parte dos casos, qualidade dos web sites não garante total abrangência da qualidade de um *e-service*. Segundo, a intervenção humana e o serviço de apoio ao cliente só parece ser necessário quando algo corre mal (necessidade de recuperação de serviço) ou para decisões mais complexas, quando os clientes precisam de assistência extra. Terceiro, o papel do *supply chain* como factor chave de sucesso para o fornecimento de elevados níveis de serviço através de canais virtuais não é enfatizado nas pesquisas realizadas sobre este tema (Boyer 2002). É importante não esquecer que “...colocar produtos dentro de caixas e enviá-las, no prazo previsto, é onde as operações podem influenciar a satisfação ou não dos clientes.” (Boyer 2002).

Zeithaml *et al.* (2000) identificam que a qualidade nos *e-services* é mais importante que outras variáveis (como por exemplo o preço) na previsão do sucesso ou falhanço das empresas prestadoras de serviço pela internet. Zeithaml *et al.* (2000) descrevem ainda, que quando pretendemos avaliar a qualidade, existem diferenças entre os critérios para avaliar a qualidade nos serviços tradicionais e a qualidade nos *e-services*. Deste modo, nas

próximas secções iremos detalhar a qualidade nos *e-services*, os critérios utilizados na sua avaliação e os instrumentos utilizados na sua avaliação.

7.2 Critérios para a avaliação da qualidade no *e-service*

Dos estudos já realizados sobre os *e-services*, foram identificados um conjunto de critérios que os clientes utilizam para avaliar os web sites em geral, e o fornecimento de serviços pela internet em particular. Zeithaml *et al.* (2002) sintetizou estes critérios identificados em diversos estudos sobre os *e-services* em:

- Disponibilidade de informação e conteúdo;
- Facilidade de uso;
- Segurança;
- Estilo gráfico;
- Complementaridade (*fulfilment*) / Fiabilidade;
- Outros.

Os vários estudos examinaram os aspectos associados a estes critérios, que iremos resumir seguidamente.

Disponibilidade de informação e conteúdo

A disponibilidade e o conteúdo da informação são frequentemente mencionados como uma importante razão para se utilizar serviços *online*. Relativamente ao fornecimento de serviços *online* versus *offline*, os clientes percebem o benefício de obter informação directamente de um web site, em vez de terem que se deslocar a uma loja para obter essa informação. É também compreendido pelos clientes que eles obtêm mais informação *online* do que nos catálogos em papel, nomeadamente porque muitas das suas perguntas podem ser respondidas via o web site. A redução de custos da procura por produtos, serviços ou suas características é identificado como um dos benefícios chave para as compras *online* (Zeithaml *et al.*, 2002).

Quando usado como critério para avaliar um web site, ter informação suficiente para comparar produtos ou serviços torna-se um factor extremamente importante. Para além disso, quando os utilizadores podem controlar o conteúdo, ordens e a duração (o tempo durante o qual a informação está presente) da informação relevante sobre os serviços ou produtos, a sua capacidade para integrar, lembrar e por sua vez utilizar a informação é melhorada.

Facilidade de uso

Partindo do princípio de que as transacções baseadas na internet podem parecer bastante complexas e nas quais os clientes se sentem “intimidados”, é razoável esperar que a facilidade de uso seja um critério importante para avaliar a qualidade de um web site. As funções de procura num web site, a rapidez de download, o design global do site e a organização estão dentro dos elementos chave que afectam a facilidade de utilização.

Segurança

Privacidade e segurança são critérios chave para avaliar os serviços online. No entanto, estes dois critérios têm sido distinguidos. A privacidade envolve a protecção da informação pessoal – não disponibilizar informação pessoal recolhida sobre os clientes a outros sites, proteger a anonimato. A segurança, por outro lado, envolve a protecção dos utilizadores do risco de fraude e de perda financeira, da utilização do cartão de crédito ou outra informação financeira. A percepção do risco da segurança tem sido referido como tendo um impacto elevado na atitude de utilizar um serviço financeiro *online* (Zeithaml *et al.*, 2002).

Estilo gráfico

Vários estudos têm estudado o impacto que estilo gráfico de um site tem nas percepções de cliente de serviços online (Zeithaml *et al.*, 2002). O estilo gráfico envolve características como por exemplo: cor, *layout*, número de gráficos e figuras e animação.

Complementaridade (*fulfilment*) / Fiabilidade

Uma das dimensões dominantes na qualidade dos serviços tradicionais, fiabilidade, tem sido também referida como um importante factor na avaliação da qualidade dos *e-services*. No contexto *offline*, a fiabilidade é referida como a “capacidade de responder ao que é prometido com exactidão”. Esta questão pode ser traduzida para os serviços *online* como entrega no tempo certo, produtos ou serviços correctos, assim como precisão nas outras características do *fulfilment*.

Outros critérios

Outros critérios, embora não tendo sido estudados com tanto pormenor como os referidos anteriormente, são mencionados na literatura como tendo relação com a qualidade dos *e-services*. Podemos incluir nesta situação: o acesso, a capacidade de resposta e a customização.

7.3 Instrumentos para a avaliação da qualidade nos *e-services*

Ainda não existem muitos instrumentos desenvolvidos para medir e avaliar a qualidade nos *e-services*. Da pesquisa da literatura, foram identificados alguns instrumentos, que embora não avaliem a qualidade nos *e-services* na sua plenitude, avaliam a qualidade dos web sites (Barnes *et al.*, 2000; Loiacono *et al.*, 2001; Yoo *et al.*, 2001; Aladwani *et al.*, 2002). Dentro dos instrumentos avaliados, fomos detalhar a nossa análise no instrumento WEBQUAL por ser aquele que tem tido maior consenso e utilização para avaliação da qualidade em web sites.

Existem dois instrumentos descritos como WEBQUAL que, apesar de terem o mesmo nome, apresentam características ligeiramente diferentes. Um dos instrumentos é definido por Barnes *et al.* (2000) e outro é suportado pelos estudos de Loiacono *et al.* (2001).

Existem algumas diferenças no que diz respeito ao conjunto das dimensões que são relevantes para a avaliação da qualidade. É importante notar que, das dimensões definidas, algumas são para avaliar a interface com o utilizador, enquanto que outras são utilizadas

tanto para avaliar a combinação entre o interface e o sistema de *back office* como a infraestrutura tecnológica da empresa.

Para Barnes *et al.* (2000), o WEBQUAL é um instrumento usado para avaliar as percepções que os clientes têm da qualidade dos web sites. Este instrumento foi desenvolvido iterativamente através da sua aplicação em vários domínios. Objectivamente, ele transforma as avaliações qualitativas dos clientes em métricas quantitativas que são de utilidade prática para os gestores. O desenvolvimento deste WEBQUAL foi suportado pelo QFD (*Quality Function Deployment*), que tem como ponto de partida a voz do cliente que, neste contexto, se baseia na articulação dos requisitos da qualidade em palavras que têm significado (especificações técnicas) para o serviço. As dimensões identificadas por Barnes *et al.* (2000) foram: *facilidade de uso, qualidade da informação e qualidade da interacção*.

O outro instrumento WEBQUAL desenvolvido por Loiacono *et al.* (2001) identifica uma série de dimensões da qualidade de um web site, fornecendo evidência empírica da validade e fiabilidade do instrumento. Foram identificadas 36 questões distribuídas pelas seguintes 12 dimensões (Loiacono *et al.*, 2001), que são apresentadas na tabela seguinte:

	Dimensões	Características
Utilidade	Informação apropriada às tarefas (<i>Informational fit-to-task</i>)	Capacidade do web site fornecer informação precisa, actual e apropriada às necessidades dos clientes
	Interactividade (<i>Interactivity</i>)	Habilidade dos clientes para interagirem com o web site de forma a receberem informação ou serviços customizados
	Confiança (<i>Trust</i>)	A preocupação pela segurança e privacidade do site
	Tempo de Resposta (<i>Response time</i>)	O tempo despendido pelo cliente para o <i>download</i> e para interagir com o site
Facilidade de Uso	Facilidade de Compreensão (<i>Ease of understanding</i>)	A facilidade de compreender o site assim como a facilidade de navegação no site
	Operações Intuitivas (<i>Intuitive operations</i>)	A facilidade de usar e interagir com o web site
Entretimento	Atractividade visual (<i>Visual appeal</i>)	A atractividade visual do site
	Inovação (<i>Innovativeness</i>)	A unicidade do web site e sensação de criatividade
	Atractividade Emocional (<i>Flow-emotional appeal</i>)	O efeito emocional que o web site tem nos clientes
Relações Complementares	Comunicação integrada (<i>Integrated communication</i>)	A relação que o web site tem com outras formas de comunicação (por exemplo: radio, televisão entre outros)
	Complementaridade (<i>On-Line completeness</i>)	Capacidade de concluir todo o processo de negócio da organização
	Melhor que Canais Alternativos (<i>Better than alternative channels</i>)	A viabilidade do web site como alternativa a outros canais de interacção com a organização

Tabela 9 – Dimensões do WEBQUAL

Embora fornecendo um perfil valioso da qualidade de um web site, o WEBQUAL não fornece conselhos proactivos ou prescritivos de como uma organização deve melhorar a sua oferta do *e-service*. As várias dimensões identificadas nesse trabalho têm algumas limitações quando se pretende aplicá-lo aos *e-services*. O WEBQUAL está apenas preocupado com a qualidade de um web site, não considerando o papel da logística e serviço de apoio ao cliente no fornecimento dos *e-services*. Portanto, este instrumento será apropriado apenas para avaliar *e-services* puros. Este método tem vindo a ser desenvolvido em vários domínios.

7.3.1 Aplicação dos instrumentos para a avaliação da qualidade dos serviços tradicionais nos *e-services*

Uma possibilidade para avaliar a qualidade dos *e-services* seria adaptar as dimensões definidas no SERVQUAL (secção 3.4.1) às características próprias do canal internet. Como já foi referido, existe uma integração entre os vários tipos de canais onde os serviços são prestados. Tipicamente, os clientes usam outros meios de comunicação privilegiando a intervenção humana nalgumas partes do processo de entrega do serviço. Para tal efeito, as dimensões tradicionais da qualidade do SERVQUAL são adequadas, permitindo a avaliação dos aspectos que envolvem a intervenção humana. Deste modo, nos parágrafos seguintes iremos analisar as dimensões do SERVQUAL e verificar a sua aplicabilidade nos serviços prestados via internet.

As cinco dimensões do SERVQUAL (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança, empatia) são consideradas importantes mesmo num ambiente web, com a possível excepção da empatia, que é um atributo baseado sobretudo na interacção humana. Especificamente, a capacidade de resposta é importante na web e uma resposta rápida só é conseguida se dentro da organização existir um conjunto de opções que o permitam. Outro potencial aspecto da capacidade de resposta inclui a possibilidade de customização e o fornecimento de serviços proactivos.

Os aspectos relacionados com a fiabilidade num *e-service* incluem a facilidade de conexão com a internet, o *download*, as ligações manterem-se e as ordens serem completadas sem dificuldades.

A segurança é tradicionalmente definida como cortesia dos colaboradores e como facilidade de sugerir confiança e confidência. No ambiente da internet, este ponto é um desafio, uma vez que a falta de contacto humano torna o fornecimento de serviços de segurança difíceis e a confiança nas transacções por esta via tem sido identificado como um ponto problemático na web.

No que diz respeito à empatia, existe uma dificuldade no ambiente da web já que a empatia decorre essencialmente da interacção humana. A falta de empatia que pode surgir pode influenciar e ser notada na baixa confiança que existe perante os serviços via web. No entanto, a possibilidade de customização e personalização dos serviços na web pode aumentar as dimensões de empatia, sobrepondo-se assim à inexistência da componente humana.

A dimensão tangibilidade à primeira vista pode ser considerada de pouca importância nos *e-services*, mas na realidade os aspectos tangíveis da qualidade de um serviço podem ser de máxima importância na web, como por exemplo: a animação de sites, simulações, vídeos, som, entre outros.

7.4 Determinantes da qualidade em *e-services*

Na nossa opinião, outros aspectos para além dos identificados nos instrumentos apresentados (WEBQUAL e SERVQUAL) devem ser considerados quando se pretende aferir as percepções dos clientes (Edwardsson *et al.*, 1989), de forma a contemplar todos os aspectos particulares da qualidade de um *e-service* (qualidade nos web sites, *back-office* e sua integração). Assim, retomaremos algumas componentes apresentadas na tabela da secção 3.5, para melhor compreender quais as componentes que devem ser consideradas na avaliação da qualidade dos *e-services*:

- Qualidade técnica
- Qualidade integrativa
- Qualidade funcional
- Qualidade física
- Qualidade corporativa
- Qualidade interactiva

– *Outcome quality*

No quadro seguinte, resumimos a influência que cada *determinante* pode ter no *e-service* e fazemos uma ligação aos critérios definidos por Zeithaml *et al.* (2002).

Determinantes da qualidade		<i>E-Service</i>	Crítérios Zeithaml <i>et al.</i> (2002)
Qualidade técnica	Refere-se ao que o cliente está de facto a receber do serviço	Tal como nos serviços tradicionais, este ponto menciona a forma e a importância do “quê” na entrega do serviço e como podemos aferir se os aspectos ligados à componente técnica tiveram influência na percepção que o cliente tem da qualidade.	Complementaridade (<i>fulfilment</i>) / fiabilidade
Qualidade integrativa	Refere-se ao modo como diferentes partes do sistema de entrega do serviço interagem e trabalham entre si.	Este aspecto é crucial no <i>e-service</i> , porque o cliente deve ter uma experiência positiva <i>online</i> e, se relevante, também uma experiência positiva <i>offline</i> . De uma forma sucinta, não basta possuir um bom web site é necessário também ter um complemento das outras actividades do <i>supply chain</i> .	Outros
Qualidade funcional	Refere-se à forma como o serviço é entregue.	Este factor é importante para o <i>e-service</i> , no que diz respeito ao <i>layout</i> e acessibilidade do web site (a capacidade de resposta do site, a sua facilidade de navegação).	Facilidade de uso Disponibilidade de informação e conteúdo
Qualidade física	Inclui os aspectos físicos do serviço	No <i>e-service</i> , engloba as questões de som, imagem entre outras incorporadas num web site.	Estilo Gráfico
Qualidade corporativa	Envolve a imagem e perfil da empresa	Este aspecto tem em consideração a importância que a confiança e segurança têm para a realização de um serviço pela internet, de forma a aumentarem a capacidade de atrair novos clientes e reterem os existentes.	Segurança
Qualidade interactiva	Deriva da interacção entre o contacto da empresa com os clientes e entre estes.	No <i>e-service</i> engloba a forma como o cliente interage com a empresa, neste caso através do web site e enfatiza a importância da relação entre os diversos clientes.	---
Outcome quality	Quando o serviço corresponde ao que foi prometido, e quando atinge as necessidades e expectativas dos clientes.	Sobressai neste ponto, as questões relacionadas com todas as actividades identificadas no <i>supply chain</i> . Actividades de suporte que são importantes para a efectividade do <i>e-service</i> .	---

Tabela 10 – Determinantes da qualidade no *e-service*

De uma forma mais detalhada, iremos identificar a influência que cada determinante tem nos *e-services*, sua aplicabilidade, comparando-os com os critérios identificados e compilados no artigo de Zeithaml *et al.* (2002).

Qualidade Técnica

A qualidade técnica engloba vários factores, nomeadamente, a definição correcta do site, a exactidão sobre o que é fornecido, que no que diz respeito às componentes de *back-office* (a correcta gestão de stocks, as componentes logísticas de entrega na altura certa), assim como os recursos humanos necessários para a execução completa do serviço.

Com este determinante pretendemos aferir qual a percepção que o cliente teve da componente técnica do *e-service*.

Podemos afirmar que este determinante tem bastantes semelhanças com o critério complementaridade (*fulfilment*) identificado por Zeithaml *et al.*, (2002).

Qualidade Integrativa

Tal como referido na secção 7.1 a compra de um livro através de um web site, necessita de mais actividades para além daquelas que existem na interacção com o web site. Pressupõe-se que essas actividades suportem e encaminhem a compra pela web até à entrega do serviço ao cliente. É a ligação entre estas diversas actividades que esta dimensão pretende avaliar. A experiência dos clientes, (e aqui referimos a *qualidade percebida* – o gap entre o que é esperado e o que é percebido), deve ser positiva não só no contacto e interacção com a empresa, mas também *offline*.

De seguida, apresentamos características que podem encaixar neste determinante:

- a capacidade de resposta e a facilidade para apoiar o cliente sempre que existe um problema ou questão;
- a flexibilidade de escolha, envolvendo a forma de facturação, distribuição, compra ou procura e a devolução dos produtos.

As questões identificadas neste determinante ajustam-se nos critérios identificados por Zeithaml *et al.* (2002) como “*Outros*”. Nestes são incluídas também a capacidade de resposta, customização e as questões de apoio ao cliente.

Qualidade Funcional

Com a qualidade funcional pretendemos averiguar a forma como o serviço é entregue e se corresponde ao que é solicitado. Os aspectos funcionais são de extrema importância num *e-service*.

Podemos identificar como características a incluir neste determinante:

- a facilidade de acesso ao web site e à empresa quando necessário;
- a eficiência do web site, como sejam a simplicidade de uso, ou uma boa estrutura requerendo o mínimo de informação a ser inserida pelo cliente;
- a facilidade e capacidade de customização/personalização do site pelos clientes, através das suas preferências, experiências ou formas de comprar.

Estes aspectos estão espalhados em vários dos critérios de Zeithaml *et al.* (2002). A facilidade de uso tem uma dimensão própria, englobando os aspectos de *download*, simplicidade de uso. A facilidade de acesso e informação estão, por sua vez, considerados na dimensão disponibilidade de informação e conteúdo.

Qualidade Física

A qualidade física inclui os aspectos físicos do *e-service*. Com este determinante pretendemos avaliar como características como o som e a imagem podem ter influência na percepção dos clientes do *e-service*.

Relacionamos este determinante com:

- o aspecto estético do web site, a sua aparência;
- a facilidade de navegação, que significa as funções que contêm um site que ajude os clientes a encontrar o que procuram sem grande dificuldade, a ferramenta de pesquisa do web site e a facilidade de manusear facilmente e rapidamente as páginas do web site.

Segundo Zeithaml *et al.* (2002) os aspectos estéticos do site são considerados na dimensão estilo gráfico. No entanto, esta qualidade física engloba mais do que apenas o critério estilo gráfico.

Qualidade Corporativa

A qualidade corporativa envolve a imagem e o perfil da empresa e, para além disto, tem em consideração a importância que a confiança e segurança têm para a realização de um serviço fornecido pela internet, de forma a aumentar a capacidade de atrair novos clientes e reter os existentes.

Sendo assim, este determinante da qualidade abrange as seguintes características:

- a segurança e a confiança, que envolve a expectativa que um cliente sente ao interagir com a empresa;
- a reputação da empresa e dos seus serviços, assim como a clareza e veracidade da informação disponibilizada;
- a privacidade, ou o grau no qual o cliente sente que a empresa é segura e a sua informação pessoal é protegida.

Parte destas questões estão inseridas no critério segurança, excepto a questão da reputação da empresa e dos seus serviços que estão relacionados com a “marca”. Tal como nos serviços tradicionais, este aspecto, dependendo do perfil do cliente, pode ser primordial na escolha por um produto ou serviço.

Qualidade Interactiva

Nesta dimensão são enfatizados os aspectos ligados à interacção entre o cliente e a empresa, assim como a influência e importância que têm relativamente à lealdade e à comunicação “*word of mouth*”. De outra forma, podemos dizer que este item abrange a interacção entre a empresa e os clientes ou entre estes, assim como os meios alternativos para estabelecer essa interacção.

Assim sendo, com este determinante pretendemos avaliar não só a interacção entre o cliente e a empresa através do web site, mas também a opinião geral que este tem da empresa e a forma como a divulga a outros clientes.

Esta dimensão não tem uma ligação directa com os critérios identificados anteriormente.

Outcome Quality

Esta dimensão relaciona o serviço prometido com o efectivamente entregue, de forma a atingir as necessidades e expectativas dos clientes. A importância recai no resultado efectivo do serviço e nas suas actividades de suporte. Tal como foi referido, o *supply chain* e todas as actividades associadas são factor chave de sucesso no fornecimento de elevados níveis de serviço.

Podemos assim considerar que este determinante engloba, de certa forma, todos os outros determinantes, uma vez que avalia o resultado final do serviço.

Assim, na nossa opinião, a qualidade e a respectiva avaliação deverá ser uma conjugação entre estes diversos atributos. Os modelos a considerar nos *e-services* deverão ter em atenção questões relacionadas com cada um dos atributos em particular, assim como a interacção entre eles (Figura 12).

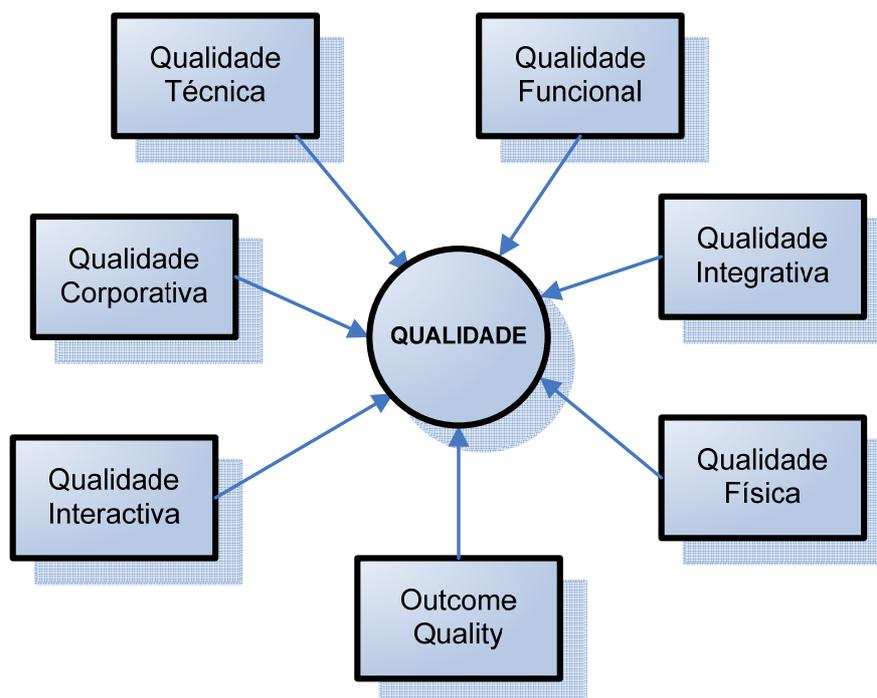


Figura 12 – Aspectos da qualidade nos *e-services*

7.5 Determinantes da qualidade vs. instrumentos existentes

O critério de utilizar os sete determinantes da qualidade (técnica, integrativa, funcional, física, corporativa, interactiva e *outcome*) como dimensões para o instrumento de avaliação da qualidade nos *e-services* parece ser suficientemente abrangente, de forma a englobar todas as componentes desse tipo de serviços.

Vamos então analisar quais os determinantes da qualidade que são abrangidos pelos instrumentos existentes e estudados e averiguar se as dimensões existentes nesses instrumentos são suficientes para poderem ser aplicados aos *e-services*. Na tabela seguinte é resumida esta análise.

Determinante	WEBQUAL	SERVQUAL	Observações
Qualidade técnica	---	Fiabilidade e a capacidade de resposta	As dimensões identificadas nos instrumentos não nos parecem ser suficientes para podermos concluir sobre este determinante.
Qualidade integrativa	Comunicação Integrada Complementaridade	Fiabilidade	As dimensões identificadas nos instrumentos não nos parecem ser suficientes para responder a toda a questão e âmbito da qualidade integrativa.
Qualidade funcional	Atractividade emocional	Capacidade de resposta	Estas duas dimensões não alcançam todo o âmbito deste aspecto da qualidade, não é possível avaliar a eficiência do site ou a facilidade de customização, desta forma também neste aspecto será necessário ser mais claro e abrangente.
Qualidade física	Facilidade de compreensão e a Atractividade visual	Tangibilidade	Estas dimensões são suficientes e capazes para podermos concluir sobre este determinante da qualidade.
Qualidade corporativa	Confiança	Confiança	De uma forma geral estas dimensões cobrem os aspectos da qualidade corporativa.
Qualidade interactiva	Operações intuitivas e melhor que canais alternativos	Empatia	Todas as componentes afectas à qualidade interactiva são consideradas nas dimensões definidas nos instrumentos existentes.
Outcome quality	---	Capacidade de resposta e fiabilidade	As dimensões identificadas nos instrumentos não nos parecem ser suficientes para responder a toda a questão e âmbito da <i>outcome quality</i> .

Tabela 11 – Determinantes da qualidade vs. instrumentos existentes.

Dos determinantes da qualidade identificadas para os *e-services* foi verificado que entre os instrumentos existentes (web sites e serviços tradicionais) não é possível considerar de uma forma global todos os aspectos dos *e-services*, nomeadamente a qualidade integrativa, técnica, funcional e *outcome quality*. Estes determinantes são considerados nestes instrumentos, mas não de uma forma clara e abrangente.

7.6 Determinantes da qualidade e os processos do *e-service*

Nesta secção, iremos analisar a correspondência entre os determinantes já identificados e os vários tipos de *e-service*, uma vez que a avaliação da qualidade, tal como foi descrita anteriormente, depende do contexto operacional em que estamos a avaliar, de tal modo que *e-services* puros têm atributos diferentes dos *e-services fulfilment*.

Os *e-services* puros, tal como definimos, são serviços que englobam apenas a componente do web site, a interacção com o cliente. Desta forma, na avaliação da qualidade deste tipo de *e-service* nem todos os determinantes são importantes para serem considerados na análise. Assim na avaliação de um *e-service* puro devemos considerar os seguintes determinantes:

- **Qualidade técnica**
- **Qualidade funcional**
- **Qualidade física**
- **Qualidade corporativa**
- **Qualidade interactiva**
- *Outcome Quality*

Para a avaliação da qualidade nos *e-services fulfilment* devemos considerar todos os determinantes anteriormente identificados para os *e-services* puros mais a qualidade integrativa. Temos então como determinantes:

- **Qualidade técnica**
- **Qualidade funcional**
- **Qualidade física**
- **Qualidade corporativa**
- **Qualidade interactiva**
- *Outcome Quality*
- **Qualidade integrativa**

Uma vez que esta análise não é exaustiva a todos os tipos de *e-services*, nomeadamente, aqueles que se situam numa posição intermédia entre os *e-services* puros e os *e-service fulfilment*, é necessário verificar que tipo de *e-service* vamos analisar e se todos os determinantes podem e devem ser aplicados nessa avaliação. Podem ocorrer situações em que na avaliação da qualidade de um *e-service* não seja relevante utilizar um ou mais determinantes.

A análise elaborada ao longo do trabalho permitiu evidenciar não só a existência de mais componentes num *e-service*, para além do *front-office*, como também a importância da interligação e integração entre essas componentes. Para além disso, foi possível identificar os determinantes da qualidade pertinentes num *e-service*.

7.7 Síntese conclusiva

Genericamente, os conceitos de qualidade dos serviços tradicionais não são suficientes para capturarem adequadamente a qualidade nos *e-services*. Para além disso, a maior parte do trabalho e investigação existente sobre a qualidade nos *e-services* parece não dar relevância:

- Primeiro, à importância das actividades de *off-line* (como o apoio ao cliente e as componentes de logística) no mundo virtual;
- Em segundo lugar, ao facto de a qualidade nos *e-services* ter diferentes âmbitos sobre contextos de operação distintos.

Sistematizamos a importância que a qualidade tem em cada um dos componentes *back-office* e *front-office* e identificamos ainda os aspectos que devem ser considerados na avaliação da qualidade, tomando em conta as características particulares de um *e-service*. Assim foi identificado que a qualidade de um *e-service* pode variar conforme o contexto processual onde é fornecido o serviço.

Propusemos um conjunto de critérios para avaliar a qualidade em *e-services*, que na nossa opinião são suficientemente abrangentes para contemplar a gama de possíveis serviços fornecidos pelo canal internet.

Finalizamos analisando a aplicabilidade dos instrumentos existentes para avaliar a qualidade em serviços prestados pelo canal internet.

Determinante	WEBQUAL	SERVQUAL	Zeithaml <i>et al</i> (2002)
Técnica	---	Fiabilidade Capacidade de resposta	Complementaridade
Integrativa	Comunicação integrada Complementaridade	Fiabilidade	Outros
Funcional	Atractividade emocional	Capacidade de resposta	Facilidade de uso Disponibilidade de informação e conteúdo
Física	Facilidade de compreensão e Atractividade visual	Tangibilidade	Estilo gráfico
Corporativa	Confiança	Confiança	Segurança
Interactiva	Operações intuitivas e melhor que canais alternativos	Empatia	---
Outcome quality	---	Fiabilidade Capacidade de resposta	---

Tabela 12 – Determinantes da qualidade no *e-service* vs aspectos da qualidade a considerar

Os instrumentos existentes são essencialmente utilizados para avaliar a qualidade em web sites e a respectiva reutilização do site por parte do cliente. Os que existem para os serviços tradicionais não são suficientemente abrangentes para contemplarem todas as particularidades deste tipo de serviço.

8 A RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE E LEALDADE EM *E-SERVICES*: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Ao longo dos Capítulos 6 e 7 tentámos responder ao primeiro objectivo do estudo, definido no Capítulo 5, de verificar o que determina a qualidade em *e-services*. Neste capítulo vamos direccionar o estudo para o segundo objectivo, o de identificar se a qualidade continua a ser importante para a lealdade como é nos serviços tradicionais. Neste capítulo descrevemos o estudo exploratório realizado e as respectivas conclusões.

8.1 Desenho de investigação

Para concretizar o estudo da segunda hipótese de trabalho, fomos analisar um caso ilustrativo de uma empresa fornecedora de serviços via internet. A selecção da entidade participante foi realizada em duas etapas. Primeiro, foi seleccionado o sector no qual iria ser realizado o estudo: os serviços bancários prestados via internet. Este tipo de serviço foi seleccionado pelas seguintes razões:

- pela forte tradição na prestação de serviços bancários via canais tradicionais (várias instituições existentes, balcões, etc.);
- por ser um sector em franca expansão na Internet;
- pela forte ligação entre as componentes *front-office* e *back-office*;
- pela importância do web site na interacção com o cliente;
- pela constante inovação e modernização;
- contexto de forte competitividade.

Mais de 60 milhões de europeus utilizam o serviço de *e-banking*, o equivalente a 37 % de todos os utilizadores de internet no continente (Forrester Research, 2003).

Posteriormente, dentro das entidades fornecedoras deste tipo de serviço, seleccionamos um dos principais e mais antigos serviços de *e-banking* português. A recolha de dados para o estudo exploratório foi realizada através da administração a clientes do serviço de *e-banking* escolhido de um questionário colocado no web site desse serviço.

8.1.1 Concepção do questionário

A medição da qualidade nos web sites está numa fase inicial (Zeithaml *et al.*, 2002). Vários instrumentos foram desenvolvidos com o objectivo de avaliar a qualidade dos web sites (por exemplo: Barnes e Vidgen, 2000; Loicano *et al.*, 2001, Yoo *et al.*, 2001 e Aladwani *et al.*, 2002 já referidos no Capítulo 7). Zeithaml *et al.* (2002) fornecem uma revisão da maior parte desses estudos e sumaria as dimensões chave da qualidade de um web site em:

- Disponibilidade de informação e conteúdo;
- Facilidade de uso;
- Segurança;
- Estilo gráfico;
- Complementaridade (*fulfilment*).

Com base nesta lista de itens e através de propostas, comentários e sugestões por parte da entidade bancária, nomeadamente dos seus departamentos de Qualidade e Marketing, chegamos a um conjunto de itens que para além de envolver as dimensões chave identificadas, está também adaptado ao contexto e terminologia utilizada no *e-banking*. Durante essas iterações, consideramos importante separar a dimensão complementariedade em – capacidade de resposta e fiabilidade – concebendo então seis dimensões para avaliar a qualidade do web site. A adopção de dimensões mais gerais a contextos particulares é um método recomendado na investigação empírica.

Ao definir este conjunto de itens, tivemos em consideração que:

- primeiro, as pessoas que respondem a questionários *online* normalmente são mais sensíveis à dimensão dos questionários;
- segundo, é necessário obter uma amostra significativa para podermos proceder com as análises subsequentes.

Deste modo, optámos por usar medidas simples para avaliar as várias dimensões.

O quadro seguinte sumaria todos os itens utilizados no nosso estudo:

Questão	Item
S1	Segurança nas transacções
S2	Informação correcta e actualizada sobre produtos e serviços do banco
S3	Facilidade em executar operações e consultas
S4	Atractividade visual/grafismo
S9	Pedidos/instruções correctamente efectuados
S10	Rapidez na prestação dos serviços
S13	Intenção de visitar o site
S14	Recomendação “ <i>Word of mouth</i> ”

Tabela 13 – Itens do questionário

O quadro seguinte apresenta um resumo da ligação entre os itens do questionário e os instrumentos de medição da qualidade de um web site:

Instrumento	Variável	Questão	
WEBQUAL (Loicano <i>et al.</i>)	Utilidade	Confiança	<u>S1</u>
		Informação apropriada às tarefas	<u>S2</u>
	Facilidade de Uso	Fácil de compreender	<u>S3</u>
		Operações intuitivas	<u>S3</u>
	Entretenimento	Aparência visual	<u>S4</u>
WEBQUAL (Barnes <i>et al.</i>)	Facilidade de Uso	<u>S3 e S4</u>	
	Informação	<u>S2</u>	
	Interacção	<u>S1</u>	
SERVQUAL	Fiabilidade	<u>S9</u>	
	Capacidade de resposta	<u>S10</u>	

Tabela 14 – Itens do questionário versus instrumentos existentes

Relativamente aos itens utilizados para avaliar a dimensão lealdade, tivemos também como suporte os instrumentos existentes e já referidos anteriormente (secção 7.3). Assim e, com a concordância da entidade bancária, foram incluídos dois itens neste questionário, nomeadamente:

Âmbito	Variável	Questão
Lealdade	Intenção de visitar o site	<u>S13</u>
	Recomendação “ <i>Word of mouth</i> ”	<u>S14</u>

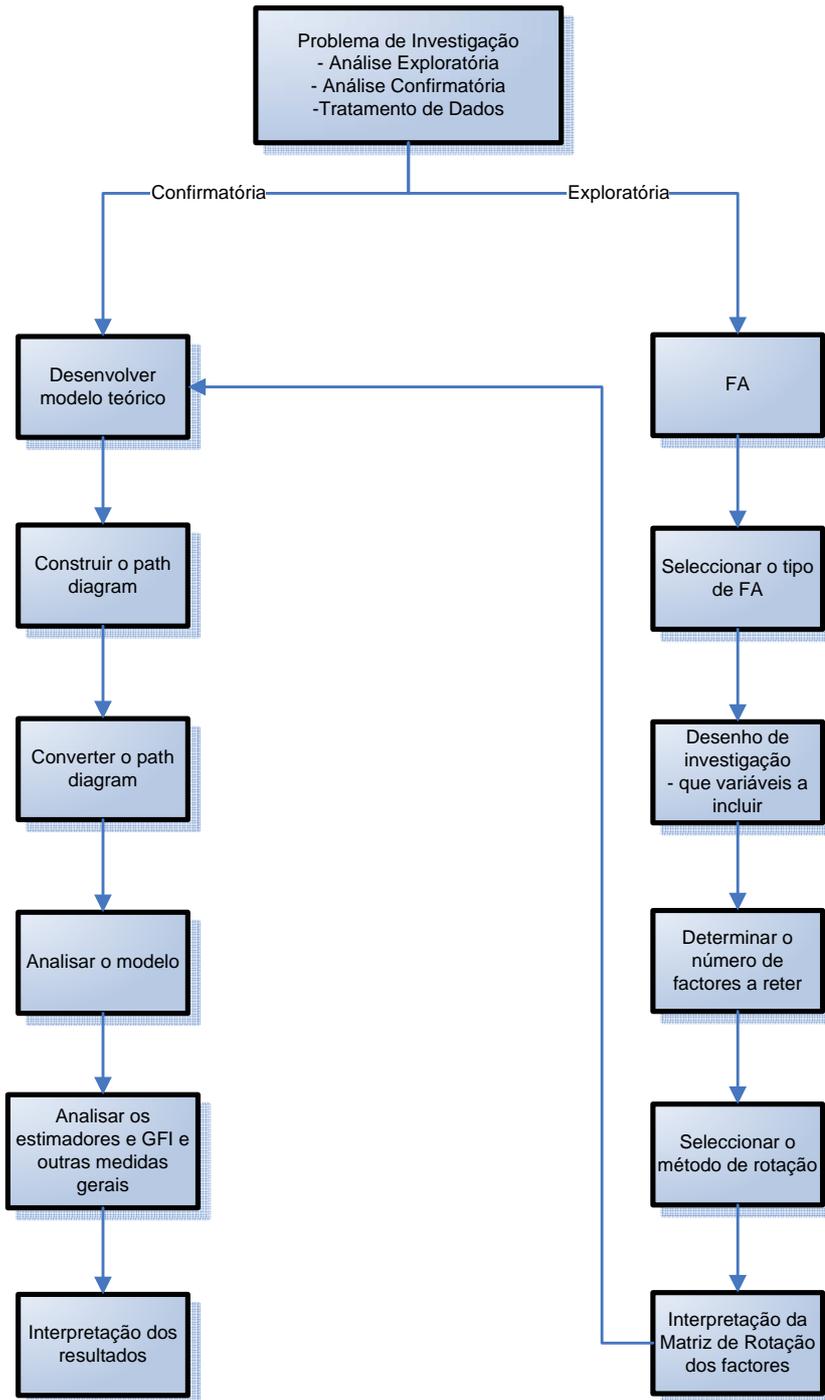
Tabela 15 – Itens do questionário de âmbito lealdade

Para além destes itens, por opção da entidade bancária, foram também incluídas outras questões paralelas ao estudo, que permitiram analisar outras características dos seus clientes, cuja entidade considerou relevante para a sua actividade.

O questionário com todos os itens é apresentado no Anexo 3.

A medição dos itens baseou-se numa escala de pontos classificados de 1 (muito insatisfeito) até 5 (muito satisfeito). Relativamente às questões, estas foram ordenadas aleatoriamente para evitar o efeito “*cluster*” na resposta ou “efeito de ordem sistemático”.

Na figura seguinte, ilustramos as diversas etapas que são contempladas no nosso estudo. Posteriormente, iremos descrever como foi seleccionada a amostra, a preparação dos dados e realizada a sua análise através do software SPSS. Finalmente, iremos desenhar uma breve conclusão sobre o caso analisado.

**Figura 13 – Etapas da análise dos dados**

8.2 Selecção da amostra

A Tabela 16 sumaria a selecção da amostra e o processo de administração do questionário.

Dos clientes registados no serviço de *e-banking* no final de 2002 (cerca de 638000), foi seleccionada uma amostra alvo, mediante os seguintes critérios:

- primeiros titulares da conta;
- clientes privados;
- idade superior a 18 anos;
- clientes do banco com contas superiores a 625 € ou a 50 €, se o cliente for estudante entre os 18 e os 26 anos;
- os clientes não podiam ser funcionários do banco ou ter algum conflito pendente com o banco (“clientes de risco”, por exemplo: ter assinado cheques sem cobertura).

A aplicação destes critérios resultou numa amostra de 51125 possíveis clientes. Destes foram seleccionados aleatoriamente cerca de 70 % (35781) para a administração do questionário.

O questionário foi colocado na web site logo após a etapa de *login* de entrada. Depois do cliente fazer *login*, era convidado a responder a um questionário sobre a qualidade de serviço do banco. Se a resposta fosse positiva, os clientes eram direccionados para uma versão *online* do questionário.

O software de aplicação do questionário realizava a pesquisa do ID dos clientes alvo, que podiam ou não aceitar responder ao mesmo e, no caso de aceitar, as respostas eram gravadas. O software também assegurava que os clientes que se recusassem a responder ao questionário não voltavam a ser consultados.

O questionário esteve activo no site por, aproximadamente, um mês. A taxa de respostas ao questionário foi de 16,6%, o que é adequado.

Número de clientes do serviço de <i>e-banking</i>	638114
Número de clientes satisfazendo os critérios de selecção (amostra total)	51125
Amostra alvo para o questionário de satisfação (cerca de 70% da amostra total)	35781
Período durante o qual o questionário esteve activo no site	10 de Março a 11 de Abril de 2003
Amostra e taxa de respostas ao questionário da satisfação	5942 (16,6%)

Tabela 16 – Informação sobre os dados recolhidos

8.3 Resolução da falta de dados

Analisando o nosso questionário, do total de respostas (5942) apenas uma percentagem contém respostas a todas as questões (no Anexo 4 encontram-se as respostas ao questionário). No entanto, esta falta de dados não é preocupante, uma vez que a falta de dados em respostas a questionários e consequentemente em análises multivariadas é um facto (Hair *et al.*, 1998). Contudo, é necessário determinar a razão pela qual essa situação acontece.

No nosso caso, a falta de dados deve-se essencialmente ao não preenchimento de algumas questões por parte dos clientes. No entanto, é importante perceber se essa situação acontece aleatoriamente e se não existe nenhum padrão que possa caracterizar o processo da falta de dados, podendo conduzir a resultados “viciados” na nossa análise.

A Tabela 17 contém as estatísticas descritivas das observações com valores válidos, incluindo em cada variável a percentagem de casos com ausência de dados. Como é possível verificar, não existe nenhuma variável com a totalidade das respostas.

Univariate Statistics								
		N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes(a)	
					Count	Percent	Low	High
Qualidade	S1	5605	4,2956	0,6363	337	5,7	412	0
	S2	5825	4,0501	0,6911	117	2	125	0
	S3	5908	4,2551	0,7179	34	0,6	92	0
	S4	5876	3,9605	0,6917	66	1,1	115	0
	S9	5735	4,0677	0,7442	207	3,5	171	0
	S10	5828	4,0252	0,7456	114	1,9	190	0
Lealdade	S13	5900	3,9805	0,8849	42	0,7	314	0
	S14	5899	4,2582	0,8617	43	0,7	231	0

a Number of cases outside the range (Mean - 2*SD, Mean + 2*SD).

Tabela 17 – Sumário dos dados para o estudo

Como não temos nenhuma variável importante com excesso de ausência de dados (superior a 30%) (Hair *et al.*, 1998), não é necessário proceder-se a eliminação de alguns casos. No entanto, no Anexo 5, encontra-se uma tabela pormenorizada com a ausência de dados por variável e por caso.

O passo seguinte passou por determinar na tabela pormenorizada do Anexo 5, se os padrões da ausência de dados se encontram distribuídos aleatoriamente através dos casos e das variáveis. O objectivo foi identificar se existe algum processo de ausência de dados que possa reflectir diferentes padrões de significância, verificando-se que tal não existe.

Assim, fomos examinar os padrões dos valores em falta, calculando o MCAR (*Missing Completely at Random*), de forma a verificar se todas as observações são uma amostra completamente aleatória sem nenhuma “viciação”. Este teste faz uma comparação entre os padrões actuais da falta de dados com o que se esperaria se a ausência de dados fosse aleatoriamente distribuída. Desta forma, e como ilustrado nas tabelas seguintes, o nível de significância para o teste MCAR é de 0,000, o que indica que o processo da falta de dados pode ser considerado **MCAR**, podendo-se aplicar qualquer critério para resolver a ausência de dados.

EM Correlations(a)								
	S1	S2	S3	S4	S9	S10	S13	S14
S1	1							
S2	0,411	1						
S3	0,372	0,4	1					
S4	0,256	0,267	0,356	1				
S9	0,376	0,412	0,421	0,267	1			
S10	0,404	0,409	0,456	0,302	0,63	1		
S13	0,266	0,296	0,297	0,211	0,294	0,337	1	
S14	0,297	0,336	0,354	0,24	0,338	0,378	0,65	1

a Little's **MCAR** test: Chisquare = 299,491, df = 210, **Prob** = ,000

Tabela 18 – MCAR (Missing Completely at Random)

O método aplicado para a resolução da ausência de dados foi o EM (*Estimated Means*) no SPSS. O EM é um método iterativo realizado em duas etapas (as etapas E e M). O passo E elabora a melhor estimativa possível dos valores em falta. O passo M elabora uma estimativa dos parâmetros (média, desvio padrão) assumindo que os valores em falta são substituídos. O processo continua durante as duas etapas até as alterações nos valores estimados serem negligenciáveis. Este é um processo especificamente utilizado para a estimação dos valores em falta (Hair *et al.*, 1998).

Summary of Estimated Means								
	S1	S2	S3	S4	S9	S10	S13	S14
All Values	4,2956	4,0501	4,2551	3,9605	4,0677	4,0252	3,9805	4,2582
EM	4,2935	4,0489	4,2554	3,96	4,0643	4,0231	3,9804	4,2579

Summary of Estimated Standard Deviations								
	S1	S2	S3	S4	S9	S10	S13	S14
All Values	0,6363	0,6911	0,7179	0,6917	0,7442	0,7456	0,8849	0,8617
EM	0,6365	0,6913	0,7178	0,6918	0,7449	0,7462	0,8846	0,8618

Tabela 19 – EM (Estimated Means)

Este processo foi utilizado em detrimento da substituição dos valores em falta de cada variável pela média dessa variável, uma vez que este processo (substituição pela média) tem associadas as seguintes desvantagens:

- possível alteração significativa das variâncias estimadas;
- possível distorção da distribuição actual;
- possível depressão da correlação observada, porque os valores em falta são substituídos por uma constante.

A tabela com os valores completos encontra-se em Anexo (6). Uma vez que temos os dados completos, vamos proceder à análise de dados.

8.4 Análise de dados

A análise de dados foi realizada através da utilização do software SPSS.

Numa primeira fase vamos utilizar o “*factor analysis*” (FA). Um dos objectivos fundamentais do FA é a redução de dados. Deste modo, o FA auxilia-nos a seleccionar um conjunto representativo de variáveis que “explica” uma dimensão mais abrangente.

Embora a aplicação do FA no nosso caso não seja necessária, uma vez que a escolha das variáveis a utilizar no modelo já foi realizada, ele vai ser usado de uma forma exploratória, para verificarmos, se por um lado, existem potenciais relações entre as variáveis e, por outro lado, se a nossa escolha prévia não foi desapropriada.

A aplicação do FA pressupõe a satisfação de algumas regras, nomeadamente:

- a amostra deve ser superior a 100 (a nossa amostra é de 5942);
- o mínimo aceitável é ter cinco vezes mais observações que variáveis (o que acontece no nosso caso).

Numa segunda fase, iremos utilizar o “*Structural Equation Modeling*” (SEM). O SEM é uma técnica estatística para analisar e estimar várias relações de dependência simultaneamente.

A primeira etapa na nossa análise de dados foi calcular a correlação entre as variáveis, que se apresenta na tabela seguinte:

Correlações								
	S1	S2	S3	S4	S9	S10	S13	S14
S1	1	,422(**)	,380(**)	,262(**)	,388(**)	,414(**)	,272(**)	,304(**)
S2		1	,403(**)	,270(**)	,419(**)	,413(**)	,299(**)	,339(**)
S3			1	,358(**)	,426(**)	,459(**)	,299(**)	,355(**)
S4				1	,271(**)	,305(**)	,212(**)	,241(**)
S9					1	,637(**)	,298(**)	,342(**)
S10						1	,339(**)	,381(**)
S13							1	,652(**)
S14								1
** Correlação é significativa para um nível de 0.01. As correlações superiores a 0,30 estão destacadas a cinzento.								

Tabela 20 – Correlações entre as variáveis de investigação

Através da matriz de correlação é possível perceber que existe uma certa “afinidade” (correlações superiores a 0,30) entre algumas variáveis, entre as quais:

- as variáveis S13 e S14 têm uma elevada correlação (0,652);

- as correlações entre as variáveis afectas ao item “qualidade” são todas $> 0,30$, excepto no caso da variável S4, respondendo a um pressuposto da aplicação da matriz de correlações (Hair *et al.*, 1998).

Desta forma, temos uma base adequada para podermos avançar para o resto da análise.

A análise da significância da matriz de correlação é obtida através do teste de *Bartlett* e do “*Measure of Sampling Adequacy*” (MSA). No nosso caso, o valor de MSA é de 0,833 que está dentro dos valores aceitáveis ($>0,50$) (valores $>0,80$ são designados valores meritórios) (Hair *et al.*, 1998). Examinando os valores de MSA para cada variável (ver Tabela 22), verificou-se que todos são superiores a 0,50, satisfazendo os requisitos fundamentais do FA. O teste de *Bartlett* é um teste estatístico para verificar a presença de correlações significativas entre as variáveis. Sendo assim, o teste de *Bartlett* mostra que existem correlações “*non-zero*” a um nível de significância de 0,000.

MSA e Bartlett's Test		
Measure of Sampling Adequacy (MAS)		0,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14400,749
	df	28
	Sig.	0,000

Tabela 21 – MSA e Bartlett’s Test

Anti-image Matrices									
		S1	S2	S3	S4	S9	S10	S13	S14
Anti-image Correlation	S1	,904(a)	-0,217	-0,123	-6,86E-02	-8,66E-02	-0,125	-3,72E-02	-4,33E-02
	S2		,902(a)	-0,144	-6,65E-02	-0,138	-7,81E-02	-4,58E-02	-7,57E-02
	S3			,898(a)	-0,193	-0,109	-0,154	-2,04E-02	-9,68E-02
	S4				,908(a)	-2,79E-02	-7,37E-02	-2,64E-02	-3,90E-02
	S9					,822(a)	-0,466	-1,47E-02	-4,29E-02
	S10						,826(a)	-5,72E-02	-7,42E-02
	S13							,736(a)	-0,57
	S14								,755(a)
(a) Measures of Sampling Adequacy(MSA)									

Tabela 22 – MSA

O passo seguinte, consiste em verificar se com estas variáveis é possível formar dois constructos – qualidade e lealdade de acordo com a hipótese formulada. Para isso, é necessário através da análise “*Principal Component*”, seleccionar os componentes a extrair.

O quadro seguinte fornece os resultados dos “*eigenvalues*”, assim como a percentagem da variância explicada por cada um. O critério utilizado para a selecção dos factores a extrair da análise foi o “*latest root criterium*”. Desta forma, todos os factores com *eigenvalues* superiores a 1 são considerados significativos.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,57	44,627	44,627	3,57	44,627	44,627	2,879	35,985	35,985
2	1,058	13,224	57,851	1,058	13,224	57,851	1,749	21,866	57,851
3	0,815	10,19	68,041						
4	0,705	8,808	76,849						
5	0,582	7,28	84,129						
6	0,567	7,082	91,211						
7	0,359	4,484	95,695						
8	0,344	4,305	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 23 – Principal Component Analysis

A figura seguinte do *scree plot*, fornece uma ideia de como se distribuem graficamente os componentes principais.

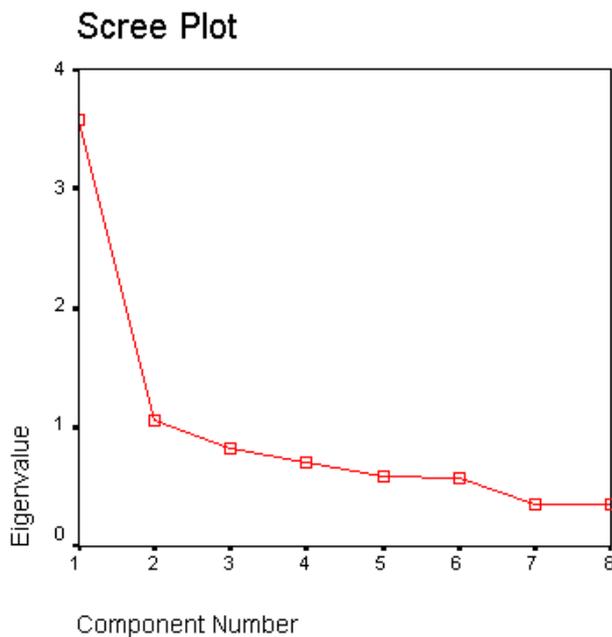


Figura 14 – Scree Plot

Os dois factores extraídos representam 57,85% da variância dos 8 componentes, muito próximo do valor recomendado no critério da percentagem da variância (60%). Embora este não tenha sido o critério seleccionado, vem por sua vez fornecer uma maior consistência na escolha dos factores.

Na tabela seguinte, encontram-se os resultados de cada variável em cada factor extraído. A coluna da “*communality*” fornece informação detalhada sobre quanto cada variável é explicada pelos dois componentes conjuntamente.

É de realçar que, o quadrado da soma das componentes é de 3,57 e 1,06, para o factor 1 e factor 2 respectivamente. Tal como esperado, o factor 1 “explica” uma maior variância das variáveis, sendo o total da variância extraída pelos dois factores de 4,63.

O “*percentage of trace*” tem um valor elevado, 57,86% (> 50%), o que nos mostra uma boa indicação de que por um lado, as variáveis podem formar grupos relacionados e por outro lado, que é possível explicar o total da variância com os factores extraídos.

Component Matrix(a)			
	Component Matrix (a)		Community
	Component		
	1	2	Extraction
S1	0,644	-0,216	0,462
S2	0,672	-0,165	0,478
S3	0,695	-0,186	0,518
S4	0,515	-0,207	0,308
S9	0,727	-0,251	0,591
S10	0,76	-0,203	0,619
S13	0,626	0,667	0,837
S14	0,677	0,598	0,816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(a) 2 components extracted.

			Total
Sum of Squares (eigenvalue)	3,57	1,06	4,63
Percentage of Trace	44,64	13,23	57,86

Trace = 8 (sum of eigenvalues)

Tabela 24 – Matriz dos factores extraídos

Segundo Hair *et al.* (1998), os loadings no FA devem ser:

- >0,30 são considerados significativos;
- >0,40 são mais importantes;
- >0,50 são considerados muito significativos.

No nosso caso são todos superiores a 0,5, com o menos elevado com um valor de 0,515 (S4).

Na figura seguinte, é possível verificar graficamente a dispersão das variáveis pelos factores.

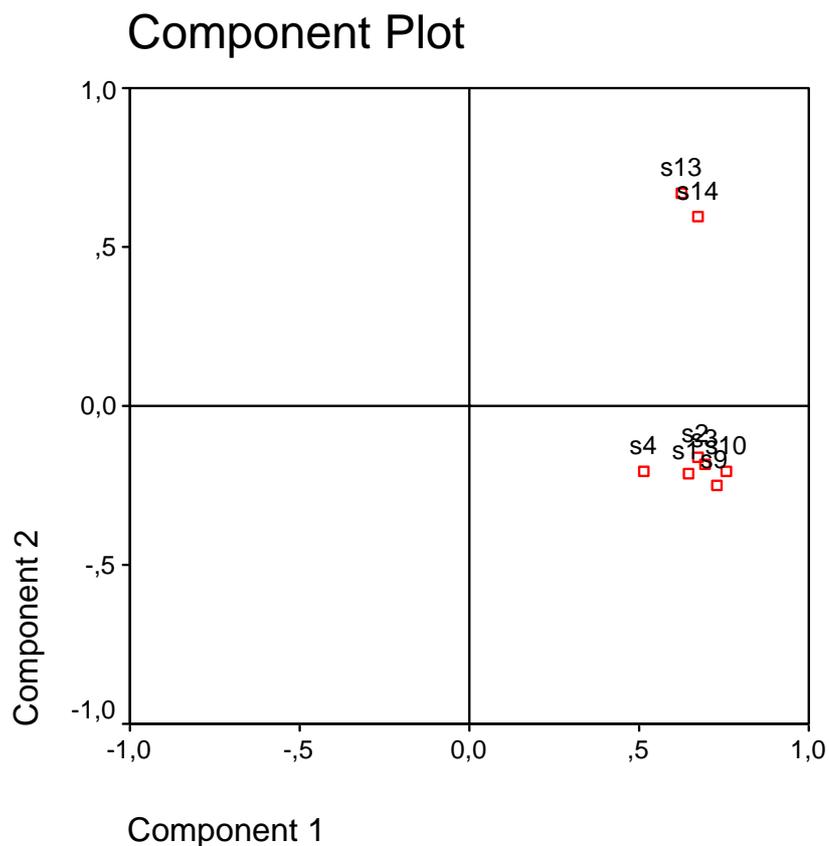


Figura 15 – Variáveis vs. Factores extraídos

Através de uma análise mais crítica à tabela anterior verificamos que a interpretação de cada variável em cada factor não é clara (exemplo: as variáveis S13 e S14 têm “loadings” elevados em ambos os factores). Desta forma, vamos proceder a uma rotação, para redistribuir a variância entre os factores, procurando assim obter uma interpretação mais facilitada dos resultados.

A rotação aplicada foi uma rotação VARIMAX, tendo os resultados obtidos sido os seguintes:

Rotated Component Matrix(a)			
	Component		Communality
	1	2	Extraction
S1	0,662	0,154	0,462
S2	0,658	0,212	0,478
S3	0,689	0,206	0,518
S4	0,547	9,40E-02	0,308
S9	0,75	0,168	0,591
S10	0,754	0,226	0,619
S13	0,183	0,896	0,837
S14	0,263	0,864	0,816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(a) Rotation converged in 3 iterations.

			Total
Sum of Squares (eigenvalue)	2,88	1,75	4,63
Percentage of Trace	35,99	21,86	57,84

Trace = 8 (sum of eigenvalues)

Tabela 25 – Matriz rotação dos factores extraídos

O total da variância extraída, tal como esperado, é igual à situação inicial (57,85), tendo-se alterado contudo, os valores individuais para cada factor. O factor 1 explica agora 35,99% enquanto que o factor 2 explica 21,86%, o que nos evidencia que ocorreu uma rotação que fez redistribuir os pesos pelos dois factores. Neste momento torna-se claro quais as variáveis afectas a cada factor:

- variáveis S1, S2, S3, S4, S9 e S10 – factor 1
- variáveis S13 e S14 – factor 2

Podemos ainda verificar que todos os “loadings” são superiores a 0,50, o que satisfaz um requisito para aceitação das variáveis por factor (Hair *et al.*, 1998).

A fiabilidade das escalas extraídas foi calculada pelo teste de *Cronbach*, cujos valores foram os seguintes:

- para a escala 1 – 0,7933

– para a escala 2 – 0,7892

Verifica-se assim, que os valores ultrapassam o valor recomendado que corresponde a 0,70 (Hair *et al.*, 1998).

A figura seguinte ilustra a nova disposição espacial das variáveis pelos factores.

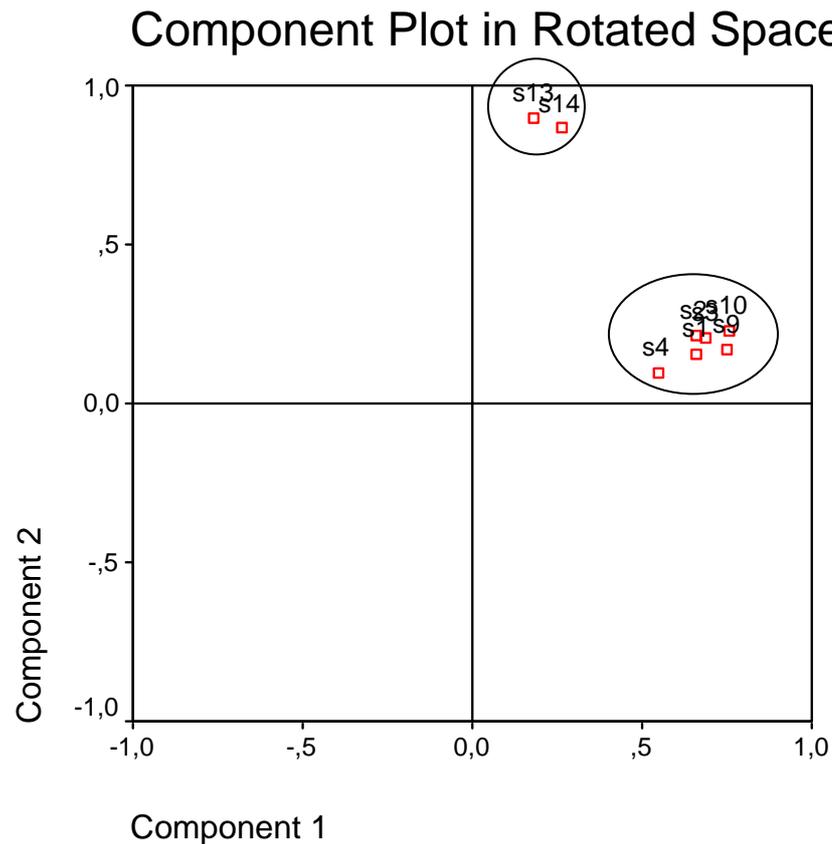


Figura 16 – Variáveis vs. Factores extraídos com rotação

Os passos seguintes da nossa análise pressupõem a validação do FA e do modelo proposto.

O FA utilizado anteriormente tem uma limitação, que se baseia no facto de apenas poder examinar um constructo de cada vez (no nosso caso Qualidade e Lealdade independentemente).

Desta forma, a utilização do SEM permite expandir a nossa capacidade exploratória e de eficiência estatística.

Sendo assim, o SEM permite examinar uma série de relações de dependência simultaneamente, tendo como base o conjunto de relações de cada variável com as outras variáveis. A fórmula básica passa por:

$$y_1 = b_{11}x_{11} + b_{12}x_{12} + \dots + b_{1n}x_{1n}$$

$$y_2 = b_{21}x_{21} + b_{22}x_{22} + \dots + b_{2n}x_{2n}$$

Onde:

y – endogenous construct

x – exogenous construct

b – constante

As vantagens do SEM consistem em:

- fornecer um método rápido de lidar com relações múltiplas simultaneamente, enquanto fornece eficiência estatística;
- permitir analisar as relações e fornecer transição entre o lado exploratório e a análise confirmatória.

O primeiro passo para a aplicação do SEM passa pelo desenvolvimento de um modelo teórico.

Uma das dimensões tem como principais descritores as variáveis S1, S2, S3, S4, S9 e S10, enquanto a segunda dimensão é caracterizada através das variáveis S13 e S14. Sendo assim, a hipótese do modelo relaciona duas dimensões (Qualidade e Lealdade) com cada conjunto de variáveis, actuando como indicadores de cada constructo separadamente.

Desta forma, vamos construir um *path diagram* e as relações causais, considerando no nosso caso, um factor como constructo exógeno (Qualidade) e outro como constructo endógeno (Lealdade). O *path diagram* é ilustrado pela figura seguinte:

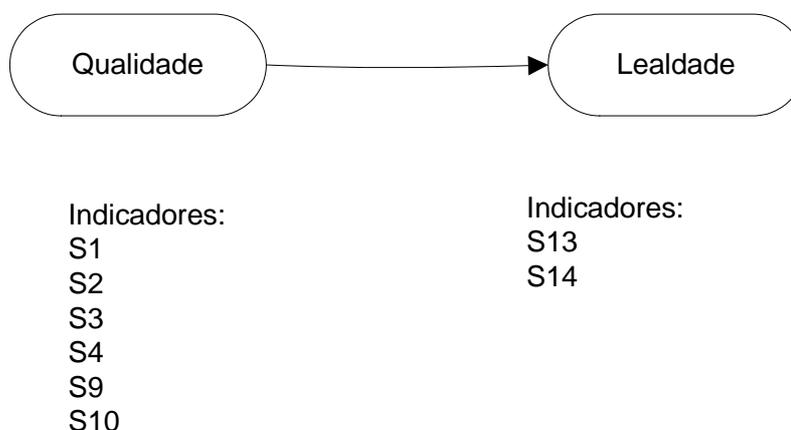


Figura 17 – Path Diagram

A seta descreve o impacto que a variável independente terá na variável dependente. Precisamos agora de considerar as medidas do modelo, a matriz de correlação associada a cada constructo e seus respectivos indicadores. O software utilizado para estimação das medidas do modelo e das correlações do constructo foi o AMOS³. A notação e o modelo utilizado no AMOS foi a seguinte:

Variáveis	Qualidade	Lealdade	Erro
S1	Q1		e1
S2	Q2		e2
S3	Q3		e3
S4	Q4		e4
S9	Q9		e9
S10	Q10		e10
S13		L13	e13
S14		L14	e14

Tabela 26 – Indicadores em cada construto

³ AMOS – software de apoio ao SPSS para análise SEM.

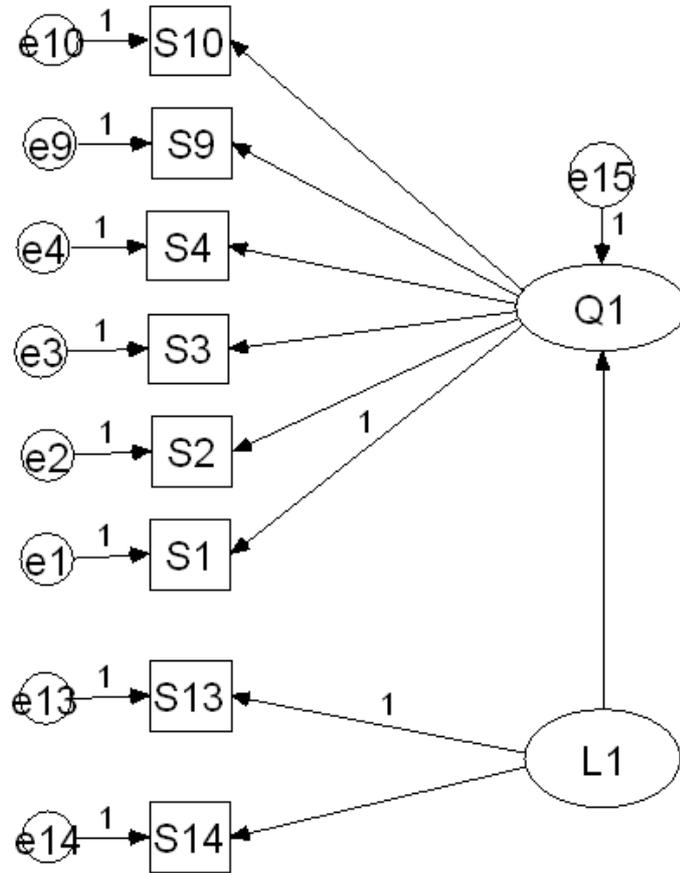


Figura 18 – Path Diagram utilizado no AMOS

Da análise aos resultados obtidos através do software, podemos constatar que não existe nenhum “*offending estimate*” (Hair *et al.*, 1998), pois não obtivemos estimadores superiores a 1. Deste modo, é possível interpretar e avaliar o *goodness-of-fit* (GFI).

Os resultados foram os seguintes:

			Estimate	Erro
S1	<---	Q1	0,575	0,669
S2	<---	Q1	0,6	0,64
S3	<---	Q1	0,631	0,602
S4	<---	Q1	0,433	0,812
S9	<---	Q1	0,733	0,463
S10	<---	Q1	0,768	0,411
S13	<---	L1	0,756	0,428
S14	<---	L1	0,862	0,257
			Estimate	Erro
Q1	<-->	L1	0,595	0,646

Tabela 27 – Estimadores

8.5 Medidas de ajuste do modelo geral

A avaliação do ajuste do modelo vai ser realizado em duas fases. Primeiro vamos avaliar o modelo geral e, posteriormente iremos avaliar cada constructo separadamente.

Os três tipos de avaliação de ajuste do modelo geral consistem em:

- absoluto;
- incremental (*incremental fit*);
- parcimónia (*parsimonious fit*).

8.5.1 Medidas de ajuste absolutas

A primeira medida é o rácio estatístico do *chi-quadrado*, cujo valor é $\chi^2 = 555,613$ com 19 graus de liberdade e com um nível de significância de 0,000 (ver Tabela 28). Esta estatística evidencia um suporte para acreditar que as diferenças entre o previsto e as matrizes actuais não são significativas, indicando um ajuste aceitável. Para além disso, a

nossa amostra é elevada, o que satisfaz também a condição de mais de 5 observações por parâmetro estimado.

No entanto, outras medidas adicionais foram calculadas, nomeadamente o GFI que teve um valor elevado de 0,975 e, finalmente, o “*Root Mean Square Residual*” (RMSR), que indica que a média das correlações residuais é 0,016, o que se torna aceitável baseado nos valores de correlações (Hair *et al.*, 1998). Mesmo que todas as medidas se encontrem dentro dos valores aceitáveis, o *incremental fit* e o *parsimonious fit* são necessários para assegurar a aceitação do modelo noutras abordagens.

8.5.2 Medidas de ajuste incremental

O segundo tipo de medida avalia o ajuste incremental de um modelo comparando-o com um *null model*. Neste caso, o *null model* será um modelo hipotético de factores simples sem medidas de erro. Os resultados estimados para o nosso modelo e para o *null model* são apresentados na tabela seguinte.

Modelo	
Qui-quadrado	555,613
Graus de liberdade	19
Nível de significância	0,000
GFI	0,975
AGFI	0,953
RMSR	0,016

Null Model	
Qui-quadrado	14409,24
Graus de liberdade	28
Nível de significância	0,000

Tabela 28 – Incremental Fit

O *null model* teve valores de χ^2 de 14409 com 28 graus de liberdade. Com esta informação é possível verificar os dois valores de ajuste incremental, nomeadamente o índice de *Tucker-Lewis (TLI)* e o índice *normed fit (NFI)*.

$$TLI = \frac{\frac{x_{null}^2}{df_{null}} - \frac{x_{proposed}^2}{df_{proposed}}}{\frac{x_{null}^2}{df_{null}} - 1} = 0,945$$

$$NFI = \frac{x_{null}^2 - x_{proposed}^2}{x_{null}^2} = 0,962$$

Verifica-se que ambos os índices ultrapassam os valores recomendados de 0,90 (Hair *et al.*, 1998), suportando a aceitação do modelo proposto.

8.5.3 Medidas de ajuste da parcimónia

A última medida usada para avaliar a “parcimónia” do modelo proposto, baseia-se numa avaliação de ajustes do modelo, com o número de coeficientes estimados necessários para atingir o nível adequado de ajuste. Duas medidas são apropriadas, entre quais o AGFI e o *normed chi-quadrado*. O AGFI obteve um valor de 0,953 (ver tabela anterior) que é superior ao valor recomendado de 0,90 (Hair *et al.*, 1998). O *normed chi-quadrado* teve um valor de 29,24 (555,613/19), bastante superior aos níveis recomendados que são entre 1 e 2 (Hair *et al.*, 1998). Em conjunto, estes resultados permitem concluir que existe “parcimónia” no modelo proposto.

Em síntese, as várias medidas calculadas fornecem-nos fundamento para concluirmos que a representação da hipótese formulada é aceitável.

8.6 Medidas de ajuste dos constructos

Agora que o modelo geral foi aceite, cada constructo pode ser avaliado separadamente através da “*construct’s reliability*” e “*variance extracted*”. Para isso, é necessário estimar as medidas para a fiabilidade e a variância extraída para cada constructo, para averiguarmos se os indicadores específicos são suficientes para a representação do constructo.

A tabela seguinte indica os valores utilizados para a estimação do *construct’s reliability* e da *variance extracted*.

			Estimate	Erro	Estimate^2
S1	<---	Q1	0,575	0,669	0,331
S2	<---	Q1	0,6	0,64	0,360
S3	<---	Q1	0,631	0,602	0,398
S4	<---	Q1	0,433	0,812	0,187
S9	<---	Q1	0,733	0,463	0,537
S10	<---	Q1	0,768	0,411	0,590
Σ			3,740	3,597	2,403
S13	<---	L1	0,756	0,428	0,572
S14	<---	L1	0,862	0,257	0,743
Σ			1,618	0,685	1,315

Tabela 29 – Valores para estimação do reliability e variância extraída

Assim,

$$\text{Construct's reliability} = \frac{(\sum \text{Estimadores})^2}{(\sum \text{Estimadores})^2 + \sum \text{Erros}}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{Estimadores}^2)}{(\sum \text{Estimadores}^2) + \sum \text{Erros}}$$

Então para a Qualidade temos,

$$\text{Construct's reliability (Qualidade)} = \frac{3,740^2}{3,740^2 + 3,597} = 0,795$$

$$\text{Variance Extracted (Qualidade)} = \frac{2,403}{2,403 + 3,597} = 0,401$$

Para a Lealdade temos,

$$\text{Construct's reliability (Lealdade)} = \frac{1,618^2}{1,618^2 + 0,685} = 0,793$$

$$\text{Variance Extracted (Lealdade)} = \frac{1,315}{1,315 + 0,685} = 0,657$$

Onde os níveis recomendados (Hair *et al.*, 1998) são:

$$\text{Construct's reliability} > 0,70$$

$$\text{Variance Extracted} > 0,5$$

Ambas as construções excedem os valores recomendados (Hair *et al.*, 1998) de 0,7 para o *reliability*. As medidas de variância extraída no constructo de Qualidade apresentam um valor de 0,40, o que se encontra perto do valor recomendado (0,5), enquanto que o constructo Lealdade tem o valor de 0,657, que excede o valor recomendado. O baixo valor da variância extraída para o constructo Qualidade indica que mais de metade da variância para o indicador especificado não é explicada pelo constructo, o que nos leva a explorar novos factores, quando teoricamente justificado. No entanto, como já referido anteriormente, os factores seleccionados são correlacionados de uma forma clara à componente da Qualidade, daí que não nos pareça relevante testar novo modelo.

8.7 Relação qualidade-lealdade

As análises realizadas nos pontos anteriores vieram confirmar a validade do modelo proposto. Assim, fomos estimar a correlação entre os dois constructos. O valor obtido de

0,595, com um nível de significância de 0,000, indica que podemos concluir que os dois constructos, Qualidade e Lealdade, têm uma forte e significativa correlação.

Correlations				
			Estimate	Nível de significância
Q1	<-->	L1	0,595	0,000

Tabela 30 – Correlações entre os constructos

8.8 Síntese conclusiva

A análise exploratória deste caso, permite evidenciar a existência de um comportamento relacional entre a qualidade e lealdade. O modelo proposto possibilitou apontar para relações que podem não ser óbvias através do exame aos dados separadamente e através da matriz de correlação.

Das análises efectuadas foi possível verificar que, em primeiro lugar, relativamente às medidas calculadas, estas apresentam valores estatisticamente significativos fornecendo suporte teórico para validar a hipótese e o modelo formulado. Em segundo lugar, o valor de correlação na relação entre os dois constructos qualidade – lealdade é positivo e elevado.

Neste sentido os dados suportam fortemente a hipótese formulada, de que qualidade em e-services é importante para lealdade dos clientes.

9 CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho procurámos, por um lado, analisar como é que as organizações de serviços **avaliam a qualidade do serviço** que prestam e se essa medição varia entre tipos distintos de serviços: **os serviços tradicionais** e os *e-services*, para além de estudar e ilustrar quais as dimensões da qualidade de cada um destes tipos de serviço, procurando perceber o que se entende em cada um deles por qualidade do serviço. Por outro lado, fomos analisar a relação entre a **qualidade do serviço** e a **lealdade dos clientes no contexto** dos *e-services*.

Na revisão da literatura efectuada constatámos que existem poucos estudos que analisem as similitudes e/ou diferenças entre *e-services* e os serviços tradicionais, quer no que respeita a aspectos da gestão da qualidade, quer mesmo em outras áreas da gestão de operações. Desta forma, começamos por analisar a distinção entre serviços e produtos, identificando que as características próprias dos serviços, nomeadamente a sua heterogeneidade, simultaneidade e interacção com o cliente, tornam a abordagem pela gestão de operações diferente.

Assim recorrendo a literatura publicada nas áreas da gestão dos serviços, gestão de operações e qualidade, fomos estudar o conceito de **qualidade** com o objectivo de conhecer os contextos e as diferentes definições, na tentativa de verificar a existência de alguma relação entre o conceito de qualidade adoptado e certas condições de variáveis como satisfação ou atitude. Identificamos assim dois conceitos chave que contêm várias características importantes que devem ser consideradas no estudo da qualidade dos serviços:

- Qualidade como comparação entre expectativas e percepções (atitude e satisfação);
- Qualidade como performance.

Por outro lado, verificamos que na avaliação da qualidade são utilizados instrumentos (SERVQUAL e SERVPERF) baseados em modelos de medição da qualidade que englobam essencialmente os conceitos identificados.

Seguidamente e, com base no conhecimento da importância de reter e fidelizar clientes, de forma a melhorar a eficiência económica e a sobrevivência das organizações, fomos estudar o conceito de **lealdade** e a sua influência para as organizações. Concluímos

que o comportamento dos clientes e os factores que influenciam de forma positiva esses comportamentos são factores essenciais para a estabilidade financeira das empresas. Verificamos que um desses factores é a qualidade de serviço. Sendo assim, ao analisarmos a relação entre qualidade e lealdade, concluímos que quando a qualidade de um serviço é elevada, a satisfação do cliente perante esse serviço é também elevada conduzindo, por sua vez, a níveis de lealdade igualmente elevados.

Posteriormente, avançamos para uma análise mais pormenorizada de um tipo especial de serviços, os *e-services*, que são o principal alvo deste estudo. Não descuramos contudo a interligação entre estes serviços e os serviços tradicionais, identificando várias formas de integração entre eles. Consoante o tipo de processos que englobam e a sua abrangência, diferentes aspectos devem ser considerados na sua avaliação. Desta forma, devido às particularidades dos *e-services*, sobretudo à não existência de contacto humano na interacção com o cliente, é esperado que estes aspectos sejam alterados e adaptados aos processos dos *e-services*. Propusemos assim, uma nova forma de classificar os *e-services* consoante a porção do serviço que é automaticamente prestado pelo web site, não descurando no entanto, as outras componentes do *supply chain* neste tipo de serviços.

Existem alguns pontos comuns entre os aspectos da qualidade nos serviços tradicionais e nos *e-services*, não sendo no entanto suficientes para capturarem adequadamente a qualidade nos *e-services*. Verificamos a aplicabilidade dos modelos existentes na avaliação da qualidade dos *e-services* e constatamos que a sua abrangência era limitada aos web sites, não parecendo dar relevância:

- primeiro, à importância das actividades de *off-line* (como o apoio ao cliente e as componentes de logística) no mundo virtual;
- em segundo lugar, ao facto de a qualidade nos *e-services* ter diferentes âmbitos sobre contextos de operação distintos.

Convictos de que na gestão das organizações, ideias e estratégias só se operacionalizam quando se definem objectivos, através dos quais o desempenho pode ser avaliado, fomos estudar as dimensões da qualidade a utilizar em *e-services*, assim como os instrumentos a serem usados nessa avaliação. Enunciámos um conjunto de dimensões da qualidade do serviço que consideramos dever estar sempre presente em qualquer organização:

- Qualidade técnica

- Qualidade funcional
- Qualidade física
- Qualidade corporativa
- Qualidade interactiva
- Qualidade integrativa
- *Outcome Quality*

Pretendemos que eles fossem representativos dos diferentes contextos e suficientemente generalizáveis para todos os *e-services*.

Por outro lado, e uma vez que a qualidade do serviço tem uma influência positiva na lealdade nos serviços tradicionais, fomos verificar se essa relação se mantém para os *e-services*. Dado as diferenças e características próprias que fomos identificando ao longo do estudo sobre os *e-services*, questionava-se se a cadeia qualidade-lealdade-proveitos na organização tinha a mesma relação que nos serviços tradicionais. Desta forma, fomos estudar o primeiro elo da cadeia – **qualidade-lealdade** - e verificar como se comporta essa ligação.

O estudo exploratório realizado à qualidade do web site de um dos principais serviços de *e-banking* nacional, veio confirmar a hipótese formulada de que também neste tipo de serviço existe uma correlação forte entre qualidade e lealdade.

Desta forma, é possível compreender que alterações a nível da qualidade pressupõem alterações do comportamento dos clientes e, conseqüentemente, da lealdade. Quer isto dizer que quanto maior a qualidade do serviço prestado pela internet, mais leais os clientes se tornam relativamente a esse mesmo serviço.

9.1 Contribuições do estudo

A investigação na área da gestão dos serviços é ainda escassa, tornando-se relevante num país de serviços, ter um melhor conhecimento da realidade destas organizações. Ao nível da gestão de operações este estudo é suscitador de investigação. Inicialmente, pela literatura são formulados conceitos que poderão ser posteriormente testados com base em ferramentas apropriadas. Posteriormente, foi identificada uma base para a construção de

uma ferramenta de avaliação da qualidade nos *e-services*, mais abrangente que as ferramentas existentes. Finalmente, foi igualmente interessante comparar, dentro dos serviços, a realidade dos serviços tradicionais com a realidade dos *e-services*, constituindo uma evidência de que a gestão das organizações deve ser aplicada de uma forma adaptada, não chegando ao extremo muitas vezes defendido de “*one size fits all*”. Desta forma, enumeramos uma nova maneira de classificar os processos nos *e-services*, distinguindo-os através da porção de serviço que é prestada pelo web site. A identificação do contexto processual onde é fornecido o serviço, leva-nos a uma mais fácil identificação dos tipos de serviço, o que torna a indicação dos determinantes da qualidade para cada tipo de serviço mais facilitada. Concluímos que os determinantes da qualidade devem ser definidos de acordo com o tipo de empresa, os tipos de processo que envolvem e o quadro operacional em que se encontra.

Através do estudo exploratório foi possível compreender que a qualidade é uma variável chave para o desenvolvimento de lealdade nos *e-services*. Desta forma, as empresas podem encontrar um suporte ou estímulo para fomentar iniciativas de qualidade que as levem a atingir sucesso empresarial.

9.2 Limitações e Investigação Futura

A parte do estudo que foi baseada numa análise conceptual e numa interpretação da literatura existente, não tem uma consolidação prática das definições e conceitos identificados. Porém, essa componente pode ser investigada no futuro com casos de estudo exploratórios em *e-services* puros vs. *e-services fulfilment* para testar alguns dos conceitos desenvolvidos.

A outra parte do trabalho, a análise exploratória, identificou a existência de uma relação entre qualidade e lealdade em *e-services*, não tendo sido no entanto nessa análise demonstrada causalidade entre as variáveis. No futuro, de forma a consolidar este estudo, é conveniente realizar por exemplo um estudo longitudinal, entrando em linha de conta com a componente temporal, que não foi inserida neste caso. Para além disso, será conveniente estender o estudo para todas as componentes do *e-service* e não apenas no web site.

Os objectivos deste trabalho consistem em apresentar um estudo preliminar dos determinantes para analisar a qualidade nos *e-services* e verificar se esta qualidade tem alguma influência no comportamento dos clientes, nomeadamente na sua lealdade e fidelização perante as empresas. Contudo, ainda ficaram muitas questões para investigação futura. O campo da qualidade nos *e-services* ainda é relativamente novo e, portanto, fornece muitas oportunidades para investigação. Seguidamente, apresentaremos alguns tópicos susceptíveis de um estudo mais aprofundado:

- Formulação de um instrumento de avaliação da qualidade nos *e-services* susceptível de ser aplicado nas organizações, que inclua não só os aspectos do web site;
- Complementação do estudo com uma investigação empírica baseada nos conceitos teóricos dos determinantes da qualidade;
- Analisar se para sectores de serviço diferentes correspondem dimensões diferentes da avaliação da qualidade;
- Identificar qual a influência dos aspectos demográficos nos determinantes previamente estudados;
- Hierarquizar a importância dos determinantes e verificar qual a verdadeira influência de cada um nos clientes;
- Segmentação dos consumidores na base das suas expectativas e/ou percepções do *e-service*;
- Identificar quais os determinantes da qualidade de serviço que são mais importantes para a lealdade;
- Identificar de que forma a lealdade dos clientes se comporta mediante diferentes níveis de qualidade de serviço.

As questões e tópicos anteriormente apresentados fornecem um ponto de partida para investigação futura, podendo auxiliar os investigadores a perceber melhor o desafio do fornecimento de *e-services* de qualidade. Esperamos que o estudo sirva de apoio ao desenvolvimento e refinamento da noção da qualidade dos *e-services* em diferentes contextos operacionais.

10 BIBLIOGRAFIA

Aladwani, A., Palvia, P., (2002), “Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality”, *Information & Management*, Vol. 39, pp 467-476.

Aldlaigan, A., Buttle, F., (2002), “SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Issue 4, pp 362-381.

Anderson, C. e Zeithaml, P (1984), “Stage of the product life cycle, business strategy e business performance”, *Academy of Management Journal*, 27, pp 5-24.

Barnes, S. e Hunt, B. (2000), *E-Commerce & V-Business, Business Models for Global Success*, Prentice Hall.

Barnes, S. e Vidgen, R. (2000), *An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality*, Working Paper, University of Bath, UK.

Bentley, R. (Aug 2001), “Customers Expect an Efficient Response”, *Computer Weekly*.

Bitner, M. (2001), “Service and technology: opportunities and paradoxes”, *Managing Service Quality*, Vol. 11, Issue 6, pp 375-379.

Bobbit, L., Dabholkar, P., (2001), “Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology-based self-service: The internet as an illustration”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 12, Issue 5, pp 432-450

Boyer, K., (2001), “E-Operations: a guide to streamlining with the internet”, *Business Horizons*, Jan-Feb.

Boyer, K., Hallowell, R. e Roth, A. (2002), “E-services: operating strategy – a case study and a method for analyzing operational benefits”, *Journal of Operations Management*, 20, pp 175-188

Burke, R. (2002), “Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Issue 4, pp 411-432.

Cabral, S. (1993), *Gestão da Qualidade – Notas de Apoio*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Departamento de Gestão e Engenharia Industrial.

- Christopher, M.** (1998), *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Financial Times, Prentice Hall.
- Churchill, G.**, (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp 64-73.
- Cronin, J. e Taylor, S.** (1992), “Measuring Service Quality: a reexamination and extension”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp 55-68.
- Cronin, J., Taylor, S.**, (1994), “SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Jan, pp 125-131.
- Crosby, P.** (1979), *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New American Library.
- Cunliffe, D.** (2000), “Developing usable web sites – a review and model”, *Internet Research*, pp 295-308
- Czepiel, J., Solomon, M., Surprenant, C. e Gutman, E.** (1985), “Service encounters: an overview” in Czepiel, J., Solomon, M., Surprenant, C. e Gutman, E, *The Service Encounter*, Lexington Books.
- Dabholkar, P.**, (1996), “Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp 29-51.
- Dale, B.** (1999), *Managing Quality*, 3rd edition, Basil Blackwell, Oxford
- Dale, B. e Cox, J.** (2001) “Service quality and e-commerce: an exploratory analysis”, *Managing Service Quality*, Vol. 11, Issue 2, pp 121-131
- Darby, M., Karni, E.** (1973), “Free Competition and the Optimal Amount of Fraud “, *Journal of Law and Economics*, 16 (April), pp 67-86.
- Davis, T.** (1999), “Different Service Firms, Different Core Competencies”, *Business Horizons*, Set.
- Dewett, T.** (2001), “The Role of Information in the Organization: a review, model and assessment”. *Journal of Management*, May.

- Dow, D., Samson, D., Ford, S.**, (1999), “Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance?”, *Production and Operations Management*, Vol. 8, Issue 1.
- Earl, M.** (2000), “Evolving the E-Business”, *Business Strategy Review*, Vol. 11 Issue 2, pp 33-39.
- Edwardson, B., Gustavsson, B. e Riddle, D.** (1989), “An expanded model of the service encounter with emphasis on cultural context”, Research Report, CTF Research Centre, University of Karlstad, Vol 89, N. 4.
- Evans, J. e Lindsay, W.** (1999), *The Management and Control of Quality*. South-Western College Publishing.
- Fisk, R., Brown, S. e Bitner, M.** (1993), “Tracking the evolution of the services marketing literature”, *Journal of Retailing*, 69, pp 61-103.
- Flynn, B., Sakakibara, S., Schroeder, R., Bates, K, Flynn, E.**, (1990), “Empirical Research Methods in Operations Management”, *Journal of Operations Management*, Vol. 9, Issue 2, April.
- Frigo, M, Pustorino, P, Krull, J. e George W.** (2001), “Internet Banking: Translating E-Business Strategy into Action”. *Bank Accounting & Finance*, Vol. 14 Issue 4, pp 29-35.
- Gartner Group** (2000), *E-commerce growth predicted for North-America*, Gartner Group
- Garvin, D.** (1983), “Quality on the line”, *Harvard Business Review*, 61, pp 65-73.
- Gomolski, B.** (2001), “E-Business Pulse: Real Customer Service – Web Services and Integration Can Boost Your Customer Relations and Lead to Business Success”. *InfoWorld*, Jul.
- Gomolski, B.** (2001), “E-Business Pulse: Train Your Customers – Some Companies Have Incorporated E-Learning Into Their E-Business Strategy to Keep Customers”. *InfoWorld*. Set.
- Gronroos, C.** (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.
- Gronroos, C.** (2001), “The perceived service quality concept – a mistake?” *Managing Service Quality*, Vol. 11, Issue 3, pp 150-152.

Gulati, R. e Garino, J. (2000), “Get the Mix of Bricks & Clicks”. *Harvard Business Review*, Vol 78, May/Jun, Issue 3, pp 107-115.

Hallowel, R. (2001) “Scalability: the paradox of human resources in e-commerce”. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12, Issue 1, pp 34-43.

Heizer, J. e Render, B. (2001), *Operations Management*. Prentice Hall

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., Schlesinger, L., (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, March-April.

Holbrook, M e Kim, P. (1985), “Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again”, in Jacoby, J. e Olson, J., *Perceived Quality*, Lexington Books.

Horovitz, J. (1990), *How to win customers*, Pitman, London.

Iwaarden, J., Wiele, T., Ball, L., Millen, R., (2003), “Applying SERVQUAL to web sites: an exploratory study”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, Issue 8, pp 919-935.

Jacoby, J., Olson, J., Haddock, R. (1973), “Price, Brand Name and Product Composition Characteristics as determinants of Perceived Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 55 Vol. 6, pp 570-579.

Jahng, J., Jain, H e Ramamurthy, K. (2001), “The Impact os Electronic Commerce Environment on User Behavior”, *E-service Journal*

Javalgi, G., Moberg, C., (1997), “Service Loyalty: implications for service providers”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, Issue 3, pp 165-179.

Johnston, R. (1999), “Service Operations Management: Return to Roots”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 N° 2, pp 104-124.

Johnston, R. e Clark, G. (2001), *Service Operations Management*. Financial Times, Prentice Hall.

Kettinger, W. e Lee, C. (1997), “Pragmatic Perspectives on the Measurement of Information Systems Service Quality”. *MIS Quartely*, Vol. 21, June, Issue 2, pp 223-240.

Kotler, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Lehtinen, V. e Jarno, R.** (1982), “Service Quality: a study of quality dimensions”, *Working Paper, Service Management Institute*, Helsinki.
- Lewis, R. e Booms, B.** (1983), “The marketing aspects of service quality” in *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing, pp 99-107.
- Leyland, P.** (1999), “Cyberservice: Taming Service Marketing Problems With the World Wide Web”. *Business Horizons*, Jan-Feb.
- Leyland, P.** (2000), “Turning Advantage into Customer Equity”. *Business Horizons*, Set.
- Leyland, P.** (2001), “Pricing Strategy and the Net”. *Business Horizons*, Mar.
- Leyland, P., F. e Watson, R.** (1995), “Service Quality: A measure of information systems effectiveness”, *MIS Quarterly*, Vol. 19, June, Issue 2, pp 173-188.
- Loiacono, E., Watson, R. e Goodhue, D.** (2001), *WebQual: A Measure of Web Site Quality*, Working Paper, Worcester Polytechnic Institute, Massachusetts.
- Lovelock, C.**, (2001), “The dot-com meltdown: what does it mean for teaching and research in services?”, *Managing Service Quality*, Vol. 11, Issue 5, pp 302-306.
- MacConnell, J.** (1968), “Effect of Pricing on Perception of Product Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 52, pp 300-303.
- Mckenzie, R.** (2001), *The Relationship-Based Enterprise: Powering Business Success Through Customer Relationship Management*. McGraw-Hill Ryerson.
- Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R., Bitner, M.**, (2000), “Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp 50-64.
- Monroe, B. e Krishnan, R.** (1983), “The effect of price on subjective product evaluations”, *Virginia Polytechnic Institute, Working Paper*.
- Mullaney, T.** (2000), “Clicks and misses”, *Business Week*, July 24.
- Nath, R., Schrick P. e Parzinger M.** (2001), “Bankers’ Perspectives on Internet Banking”, *e-Service Journal*
- Nelson, P.** (1974), “Advertising as information”, *Journal of Political Economy*, 81 (July-August), pp 729- 754.

- O’Neil, M., Wright, C., Fitz, F.**, (2001), “Quality evaluation in on-line service environments: an application of the importance – performance measurement technique”, *Managing Service Quality*, Vol.11, Issue 6, pp 402-417.
- Oliver, R.**, (1999), “Whence Consumer Loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol.63, pp33-44.
- Olshavsky, R.** (1985), “Perceived quality in consumer decision making: an integrated theoretical perspective”, in Jacoby, J. e Olson, J., *Perceived Quality*, Lexington Books.
- Parasuraman, A., Grewal, D.**, (2000), “The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Issue 1, pp 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.** (1985), “A Conceptual Model os Service Quality and Its Implications for Future Research”. *Journal of Retailing*, 49, Fall, pp 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.** (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*, 64, N.º 1, pp 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.** (1991), “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale”. *Journal of Retailing*, 67, N.º 4, pp 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.** (1993), “More on Improving Service Quality Measurement”. *Journal of Retailing*, 69, N.º 1, pp 140-147.
- Parasuraman, A., Zinkhan, G.**, (2002), “Marketing to and serving customer through the internet: an overview and research agenda”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Issue 4, pp 286-295.
- Peter, J.** (1979), “Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing pratices”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp 6-17.
- Peter, J.** (1981), “Construct Validity: A review of basics issues and marketing practices”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp 133-145.
- Peters, T. e Waterman, R.** (1998), *In Search of Excellence*. Harper and Row.
- Philips, L., Chang, D., Buzzell, R.** (1983), “Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses”, *Journal of Marketing*, 47, pp 26-43.

- Phillips, L., Dae, R. e Buzzel, R.** (1983), “Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses”, *Journal of Marketing*, 47, pp 26-43.
- Platerink, M.** (2001), “The Truth behind the Failure of CRM. (Industry Trend or Event)”, *Computer Weekly*. Jun.
- Porter, M.** (2001), “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, Vol. 79, Mar, Issue 3, pp 62-79.
- Prince, C.** (2001), “To B2B or not B2N (Business to Business Internet Exchanges)”, *The Chief Executive*. Jun.
- Reeves, C. e Bednar, D.** (1994), “Defining quality: alternatives and implications.” *Academy of Management Review*, 19, pp 419-445.
- Reibstein, D.**, (2002), “What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Issue 4, pp 465-473.
- Reichheld, F. e Schefter, P.** (2000), “E-Loyalty –Your Secret Weapon on the Web”, *Harvard Business Review*. Jul/Aug.
- Reichheld, F.**, (1996), “Learning from Customer Defections”, *Harvard Business Review*, March-April.
- Riel, A., Liljander, V., Jurriens, P.**, (2001), “Exploring consumer evaluations of e-services: a portal site”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, Issue 4, pp 359-377.
- Rogga, K., Schmidt, D., Schull, C., Schmitt, N.** (2001), “Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction”, *Journal of Management*. Jul.
- Sahai, A e Machiraju, V** (2001), “Enabling of the Ubiquitous e-Service Vision on the Internet”, *E-Service Journal*.
- Samson, D., Terziovski, M.**, (1999), “The relationship between total quality management practices and operational performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp 393-409.
- Santos, J.** (2003), “E-service quality: a model of virtual service quality dimensions”, *Managing Service Quality*, Vol. 13, Issue 3, pp 233-246.

Sasser, W., Olsen, R. e Wychoff, D. (1978), *Management of Service Operations: Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston.

Schmenner, R. (1986), “How Can Service Business Survive and Prosper?”, *Sloan Management Review*, Spring, pp 21-32

Schneider, B. (1999), “Understanding Customer Delight and Outrage”, *Sloan Management Review*. Fall...

Schubert, P e Selz, D (2000) “Measuring the effectiveness of e-commerce web sites” in Barnes, S. e Hunt, B. (2000), *E-Commerce & V-Business, Business Models for Global Success*, Prentice Hall.

Shapiro, B. (1972), “The Price of Consumer Goods: Theory and Practice”, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, working paper.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. e Voss, C. (1992), “Toward a classification of service processes”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, pp 62-75.

Soteriou, A., Zenios, S. (1997), “Efficiency, Profitability and Quality in th Provision of Banking Services”, *Working Paper*, The Wharton School, University of Pennsylvania.

Sousa, R (2002), “Quality in E-Services”, *Proceedings of the European Operations Management Association Conference*, Copenhagen, Denmark, pp 1391-1402.

Svensson, G., (2003), “A generic conceptual framework of interactive service quality”, *Managing Service Quality*, Vol. 13, Issue 4, pp 267-275.

Takeuchi, Hirotaka e Quelch, J. (1983), “Quality is more than making a good product”, *Harvard Business Review*, 61, pp 139-145.

Tsai, W. (2001), “Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions”, *Journal of Management*. Jul.

Tsikriktsis, N. (2002), “Does culture influence website quality expectations? An empirical study”, *Journal of Service Research* (forthcoming)

Vokurka, R., O’Leary-Kelly, S. (1998), “The empirical assessment of construct validity”, *Journal of Operations Management*, Vol. 16, pp 387-405.

Voss, C. (2000), “Developing an eService Strategy”, *Business Strategy Review*, Vol. 11 Issue 1, pp 21-33.

Wolfigarger, M., Gilly, M., (2001), “Shopping Online for Freedom, Control and Fun”, *California Management Review*, Vol. 43, Issue 2, pp 34-55.

Yoo, B., Donthu, N., (2001), “Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of An Internet Shopping Site (SITEQUAL)”, *Quartely Journal of Electronic Commerce*, Vol 2, pp 31-46.

Zeithaml, V., (1988), “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp 2-22.

Zeithaml, V., (2000), “Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Need to Learn”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Issue 1, pp 67-85.

Zeithaml, V., (2002), “Service excellence in electronic channels”, *Managing Service Quality*, Vol. 12, Issue 3, pp 135-138.

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A., (1996), “The Behavioral Consequences of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp31-46.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Malhotra, A., (2001), “A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice”, Working paper, Kenon-Flager Business School, University of North Carolina.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Malhotra, A., (2002), “Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Issue 4, pp 362-375.

Zeithaml, V., Rust, R., Lemon, K., (2001), “The Customer Pyramid: Creating And Serving Profitable Customers”, *California Management Review*, Vol. 43, Issue 4, pp 118-142.

Zhu, F., Wymer, W., Chen, I., (2002), “IT-based services and service quality in consumer banking”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Issue 1, pp 69-90.