



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**A QUALIDADE DE SERVIÇO PRESTADA AO CLIENTE NA ÓTICA
DAS OPERAÇÕES – ESTUDO DE CASO SOBRE UM OPERADOR
DE TELECOMUNICAÇÕES**

CRISTINA DO CARMO MARTINS CASTANHO

Dissertação de Mestrado para obtenção de Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho Orientado pela Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira

Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Trabalho Co-orientado pelo Professor Dr. Fernando Manuel Félix Cardoso

Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

2015



FACULDADE DE ECONOMIA

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**A QUALIDADE DE SERVIÇO PRESTADA AO CLIENTE NA ÓTICA DAS
OPERAÇÕES – ESTUDO DE CASO SOBRE UM OPERADOR DE
TELECOMUNICAÇÕES**

CRISTINA DO CARMO MARTINS CASTANHO

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira

Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Dissertação Co-orientada pelo Professor Dr. Fernando Manuel Félix Cardoso

Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

2015

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO:

“A qualidade de serviço prestada ao cliente na ótica das operações – estudo de caso sobre um operador de telecomunicações”

Declaro ser a autora do trabalho **“A QUALIDADE DE SERVIÇO PRESTADA AO CLIENTE NA ÓTICA DAS OPERAÇÕES – ESTUDO DE CASO SOBRE UM OPERADOR DE TELECOMUNICAÇÕES”**, que é original e inédito. Os autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da lista de referências bibliográficas nela incluída.

“Copyright” Cristina do Carmo Martins Castanho, Universidade do Algarve, Faculdade de Economia

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram e motivaram nesta caminhada, especialmente aos meus pais e ao Paulo que foram sem dúvida um grande apoio.

“É preciso que eu suporte duas ou três lagartas, se eu quiser conhecer as borboletas.”

O Príncipezinho, Antoine de Saint-Exupéry

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores de dissertação, Professora Doutora Eugénia Ferreira e Professor Dr. Fernando Cardoso, um agradecimento especial por toda dedicação, apoio e motivação ao longo deste ano.

Ao engenheiro João Alírio que desde do primeiro dia apoiou esta minha ideia, incentivando-me e motivando-me naqueles dias mais difíceis. Pela forma como me consegui transmitir as ideias essenciais e procurar comigo a melhor solução para desenvolver e delinear o modelo de gestão de avarias. Para além de todo o apoio também quero agradecer o seu voto de confiança na minha pessoa.

Ao engenheiro António Terremoto pela compreensão demonstrada ao longo deste último ano que permitiu a conciliação deste trabalho com a minha atividade profissional.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio prestado, pela sua compreensão nas minhas ausências e pelas palavras de incentivo nos momentos de maior pressão.

Às colegas Catarina Jerónimo e Cláudia Luz um agradecimento especial para cada uma delas por, à sua maneira, terem contribuído para o meu sucesso ao longo destes dois anos. Sem dúvida para além de todo o apoio e motivação que me facultaram quero também agradecer a sua amizade.

Por fim, o agradecimento a toda a minha família, por todo o apoio nos vários momentos, tanto com ajuda possível, como com palavras de apoio e incentivo naqueles momentos mais difíceis. Quero agradecer em especial aos meus pais e ao Paulo, que cada um deles da sua forma me motivou e apoiou em todos os momentos fazendo com que eu nunca baixasse os braços e nunca deixasse de acreditar.

RESUMO

Saber o que o cliente deseja, espera, gosta, pretende é essencial para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Cada dia mais a estratégia das empresas tem como foco o cliente e a sua satisfação, a fim de superar as expectativas dos clientes e desta forma prolongar os seus contratos tornando-os cliente leais. Todavia, esta tarefa não é fácil nem imediata: exige um esforço conjunto de toda a organização. Assim, estudar e ter um profundo conhecimento sobre os clientes revela-se indispensável. Quanto melhor caracterizados estiverem os clientes, mais fácil também será satisfazer as suas necessidades, superar as suas expectativas e criar valor, gerando assim uma relação de confiança e proximidade mútua.

A presente dissertação tem como estudo de caso os operadores de telecomunicações e a sua relação com os clientes na ótica das operações. Este estudo pretende caracterizar o cliente com enfoque nas operações, de forma a melhorar a satisfação do mesmo. Com recurso a técnicas de estatística multivariadas, caracterizou-se os clientes, encontrando a melhor interação entre as variáveis que os caracterizam, com as variáveis sobre como os clientes caracterizam o serviço de assistência e manutenção técnica dos operadores.

Com base nessa caracterização criou-se um modelo de gestão de avarias, baseado nas variáveis que mais diferenciam e segmentam os clientes.

Deste modo, esta investigação permitiu criar um modelo que poderá ser uma mais-valia para a satisfação do cliente e para o melhor desempenho por parte dos operadores, funcionando também como uma ferramenta que poderá levar os operadores a atingirem uma vantagem competitiva num mercado, como o das telecomunicações, que é extremamente agressivo e competitivo.

Palavras- Chave: Clientes; Satisfação; Telecomunicações; Avarias; Modelo de gestão de avarias.

ABSTRACT

Knowing what the customer wants, hopes, likes and needs is essential to the survival and success of businesses. Every day more the corporate strategy focuses on the customer and their satisfaction in order to exceed customer expectations and thus extend their contracts making them loyal customer. However, this task is neither easy nor immediate: it requires a joint effort of the entire organization. Thus, to study and have a deep knowledge of customers proves to be indispensable. The best characterized are the customers, the easier it will also satisfy their needs, exceed their expectations and create value, generating a relationship of trust and mutual proximity.

This dissertation is a case study of Telecom operators and their relationship with customers from the viewpoint of operations. This study examines the client with focus on operations in order to improve satisfaction. Using multivariate statistical techniques, customers were characterized by finding the best interaction between the variables that characterize them, with the variables on how customers characterize the assistance service and maintenance operators.

Based on this characterization we created a fault management model based on the variables that most differentiate and segment customers.

Thus, this research allowed to create a model that can be an added value for the customer satisfaction and the best performance by operators, while acting as a tool that could lead operators to achieve a competitive advantage in a market as telecommunications, which is extremely aggressive and competitive.

Key-words: Clients; Satisfaction; Telecommunications; Breakdowns; Fault management model.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	2
1.1 Introdução	2
1.2 Relevância da investigação.....	3
1.3 Problema e objetivo da pesquisa	4
1.3.1 Objetivo geral:.....	4
1.3.2 Objetivos específicos:.....	5
1.4 Estrutura da dissertação	5
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO	8
2.1 Breve contexto histórico do serviço Televisão por Subscrição (STVS).....	8
2.2 As tecnologias e as plataformas de TV por subscrição	9
2.3 Evolução da TV por subscrição - dados estatísticos.....	11
2.3.1 Evolução dos assinantes de STVS e lares cablados	11
2.3.2 Penetração do serviço STVS	12
2.3.4 Operadores em Atividade e quotas de mercado	16
2.3.5 Serviço de TV por subscrição – Reclamações.....	17
2.4 As ofertas comerciais de TV por subscrição em Portugal	17
2.4.1 Mensalidades do serviço de TV por Subscrição e fatura média.....	18
2.5 A forma de gestão de avarias – 4 principais operadores	18
3. REVISÃO DA LITERATURA	21
3.1 Introdução	21
3.2 Conceito de Satisfação	22
3.3 A importância da Satisfação	31
3.4 Modelos de Satisfação do consumidor	35
3.4.1 Modelos apoiados no paradigma da desconformidade.....	35
3.4.2 Modelos Baseados na Performance Percebida.....	37
3.4.3 Modelos fundamentados na multiplicidade de indicadores da satisfação.....	38

3.4.4 Modelos apoiados em métodos de equações estruturais	39
3.5 Sistemas de mensuração da satisfação do cliente	39
3.5.1 Modelo de Satisfação do cliente – ECSI Portugal.....	40
3.6 A Satisfação como antecedente da lealdade e consequente da qualidade.....	44
4. METODOLOGIA.....	49
4.1 Introdução	49
4.2 O Questionário	49
4.3. A Amostra	50
4.3.1 Seleção da informação a analisar	52
4.4 Tratamento da informação	53
4.4.1 O Método CHAID	53
4.4 O modelo de gestão de avarias apoiado em técnicas financeiras	55
4.4.1 VAL - Valor Atual Líquido.....	55
4.4.2 <i>Payback</i>	56
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	58
5.1 Introdução	58
5.2 Análise descritiva dos dados	58
5.2.1 Avarias reportadas.....	58
5.2.2 Aspectos relativos à assistência técnica em casa dos clientes	59
5.2.3 Serviço de maior importância (TV, NET, TELEFONE)	60
5.2.4 Utilização do serviço <i>triple play</i> – Internet, TV e telefone fixo	61
5.2.5 Características do serviço de TV por subscrição (pacotes <i>triple play</i>)	62
5.2.6 Serviços extras.....	62
5.2.7 Satisfação com o serviço TV por subscrição.....	63
5.3 CHAID - Resultados.....	66
5.3.1 Construção de perfis de clientes	66
5.3.2 Caracterização dos perfis	67
5.4 Técnicas financeiras utilizadas no modelo de gestão de avarias	70
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
6.1 Modelo de Gestão de Avarias	78
6.1.1 Introdução	78
6.1.2 Objetivos	78
6.1.3 Descrição do Modelo	79
6.1.3.1 Tempo médio de reparação	79
6.1.3.2 O agendamento das intervenções	80

6.1.3.3 A inexistência de diferenciação em clientes do mesmo segmento (serviço <i>versus</i> status).....	81
6.1.3.4 Relacionamento com os prestadores de serviços.....	81
6.1.4 Pressupostos	81
6.1.5 Aplicação das variáveis preditoras na criação dos perfis de clientes do modelo de gestão de avarias.....	82
6.1.5.1 Objetivo da Peça de Software	83
6.1.5.2 Funcionamento da Peça.....	83
6.1.5.3 Considerações sobre as variáveis de entrada	88
6.1.6 Funcionamento do Modelo.....	89
6.1.6.1 1ª Fase – <i>Report</i> da avaria.....	89
6.1.6.2 2ª Fase – Alocação da avaria.....	90
6.1.7 Nota Final	94
7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	106
Anexo A – Questionário	106
Anexo B – Output CHAID.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Distribuição geográfica de penetração do STVS	14
.....	15
Figura 3.1 – Modelo de Hunt (Alves, 2003) (adaptado)	23
Figura 3.2 – Modelo de Satisfação do Consumidor proposto por Vavra (1997) (adaptado)	25
Figura 3.3 – Modelo de satisfação do cliente de um operador de telecomunicações proposto por Grigoroudis e Siskos (2010).....	30
Figura 3.4 – Modelo de Satisfação do Cliente proposto por Marques (2012)	31
Figura 3.5 – Os quatro fatores fundamentais da satisfação do consumidor (Lele e Jagdish, 1989 citado em Alves, 2003).....	33
Figura 3.6 – Modelo da desconfirmação de Oliver (1980) (adaptado)	36
Figura 3.7 – Modelo proposto por Spreng et al (1996) (adaptado).....	36
Figura 3.8 – Modelo proposto por Parasuraman et al (1995) (adaptado de Miguel e Solomi, 2004)	37
Figura 3.9 – Fórmula de cálculo da Satisfação global do cliente proposta por Oliver 1997 (adaptado de Marchetti e Prado, 2001)	38
Figura 3.10 - Modelo proposto por Fornell (1992) (adaptado)	39
Figura 3.11 – Modelo estrutural de medição da Satisfação do cliente (disponível em www.ecsiportugal.pt)	42
Figura 3.12 – Modelo de Satisfação do Cliente proposto por Milan, 2006 (adaptado)	47
Figura 5.1 - Árvore CHAID	67
Figura 6.1 – Esquema de funcionamento da peça de software desenhada.....	84
Figura 6.2 – Esquema de funcionamento do Modelo de gestão de avarias.....	89
Figura 6.3 – Esquema de alocação de avarias diário de acordo com a percentagem por premência	92
Figura 6.4 – Esquema de alocação de avarias diário de acordo com a percentagem por premência após realocação de tarefas	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Operadores de TV por subscrição em atividade em 2014	16
Tabela 3.1 – Conceitos de Satisfação (décadas 60, 70,80 e 90) (adaptado de Giese e Cote, 2002)	28
Tabela 3.2 - Indicadores do modelo de medida de satisfação do cliente (disponível em www.ecsiportugal.pt)	44
Tabela 4.1 – Descrição das variáveis em estudo	53
Tabela 5.1 - Tabela risco CHAID	70
Tabela 6.1 – períodos de agendamento disponibilizados pelo operador	80
Tabela 6.2 – Tabela de criação dos perfis	86
Tabela 6.3 – Penalizações aplicadas aos consórcios conforme premência da avaria	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 - Evolução dos assinantes de TV por subscrição e intervalo de previsão.	11
Gráfico 2.2 - Evolução do somatório de alojamentos cablados por cada um dos operadores....	12
Gráfico 2.3 – Comparação da penetração de assinantes de TV por subscrição – 2º trimestre de 2014.....	15
Gráfico 2.4 - Comparação da penetração dos assinantes de IPTV – 2º trimestre de 2014.....	15
Gráfico 2.5 - Distribuição das reclamações sobre o serviço de televisão por subscrição por assunto	17
Gráfico 5.1 – Serviço que os clientes de TV por subscrição consideram de maior importância 60	
Gráfico 5.2 - Serviço que os clientes consideram de maior importância por faixa etária	61
Gráfico 5.3 – Serviço extras (gasto mensal por cliente).....	62
Gráfico 5.4 – Satisfação com o preço do serviço de TV por subscrição	63
Gráfico 5.5 – Satisfação com a assistência técnica prestada pelo operador.	63
Gráfico 5.6 – Satisfação com a qualidade do serviço de TV por subscrição contratado.....	64
Gráfico 5.7 – Satisfação com o atendimento ao cliente prestado pelo operador contratado	64
Gráfico 5.8 – Satisfação global com o serviço de TV por subscrição contratado	65
Gráfico 6.1 – Número de avarias por perfil.....	74
Gráfico 6.2 - Satisfação com a qualidade por perfil de cliente.....	75
Gráfico 6.3 – Satisfação com a assistência técnica por perfil	75
Gráfico 6.4 – Satisfação global com o serviço por perfil de cliente.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS

ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
CATV	Cable Television
CHAID	Chi-squared Automatic Interaction Detector
CRM	Customer Relationship Management
DTH	Direct to home
FWA	Fixed Wireless Access
FTTH/B	Fiber To The Home / Fiber To The Building
IPTV	Internet Protocol Television
ONT	Optical Network terminal
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STB	Set-top box
STVS	Serviço de TV por subscrição
VAL	Valor atual líquido
xDSL	Digital subscriber lines

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

1.1 Introdução

“Satisfazer o cliente é obrigação, a diferença está em mantê-lo encantado.”

Paulo Eduardo Dubiel

O sector das telecomunicações, um dos maiores sectores de atividade a nível mundial e o principal motor da sociedade de informação evoluiu de forma significativa, nos últimos anos, em Portugal. O mercado nacional das telecomunicações é um mercado com elevado dinamismo e bastante competitivo. O elevado dinamismo tem-se refletido nos últimos anos pelo crescimento do serviço de acesso à *internet* em banda larga, fixa e móvel e do serviço de televisão por subscrição. (ANACOM,2015)

A par desse crescimento também se verificaram alterações estruturais, como resultado das condições económicas e das possibilidades tecnológicas. Das alterações estruturais a mais impactante e que despoletou as condições para a convergência entre as infraestruturas móveis e fixas foi a fusão entre a ZON e a Optimus - Telecomunicações, S.A. (Optimus) (dando origem à NOS Comunicações) (ANACOM, 2015) Essa fusão incutiu uma nova dinâmica ao sector com o aparecimento das ofertas em pacote (fixo+móvel) nomeadamente os pacotes *4 Play* e *5 Play* e intensificou-se também assim a concorrência no sector surgindo ofertas com preços cada vez mais competitivos (ANACOM, 2015).

Segundo Porter (1985), uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. Desta forma como a oferta de produtos e serviços é muito semelhante a diferenciação da oferta estará assente na orientação para o cliente. O enfoque das empresas de telecomunicações está essencialmente na manutenção da quota de mercado. Sendo assim, a satisfação e lealdade do cliente apresentam-se como fatores cruciais para manter e ganhar quotas de mercado.

Kotler e Armstrong (2003) asseguram que se o desempenho for superior às expectativas, o consumidor ficará satisfeito, mas se exceder as suas expectativas, ficará encantado. A satisfação do cliente é uma questão de sobrevivência para a empresa (Souza e Ramos, 2005).

Com base nestes princípios torna-se assim essencial para as empresas “conhecerem” os seus clientes. Nesta procura por os conhecer melhor a estatística multivariada tornou-se determinante por permitir a obtenção de conclusões válidas a partir de informação mais ou menos completa.

1.2 Relevância da investigação

A relação com o cliente e a qualidade de serviço prestada ao cliente é nos dias de hoje uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes (Cota, 2006).

Por isso, utilizar ferramentas como o CRM, que permitam a fidelização de um cliente, são estratégias corporativas a definir e implementar. Deste modo a maioria das empresas já adotou o CRM – Customer Relationship Management.

O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente. Assenta no conceito de marketing relacional, o qual foi definido pela primeira vez por Regis Mckenna da seguinte forma:

“Aplicação do conhecimento permanentemente atualizado dos clientes relativamente aos produtos/serviços da empresa, o qual é comunicado interactivamente, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo, e de longo prazo, que é benéfico para ambas as partes”

(in CRM – Marketing e Tecnologia, de Francisco Ferrão, 2003)

Todavia, apesar da utilização do CRM para conhecer, compreender e comunicar com o cliente, na ótica das operações não está a ser utilizado para o diferenciar.

A estatística multivariada mostra-se aqui uma ferramenta indispensável e multidisciplinar pois através da sua utilização é se possível recolher, organizar, apresentar e interpretar dados (Pestana e Gageiro, 2008). Clientes bem caracterizados na organização levam a um melhor conhecimento sobre os mesmos o que vai proporcionar clientes satisfeitos.

No sector das telecomunicações não existem estudos relativos ao uso da estatística multivariada como ferramenta de apoio às operações de cliente.

Os clientes de TV por subscrição estão caracterizados conforme o seu perfil, mas após cliente e aquando da assistência técnica o perfil e a sua experiência enquanto cliente não estão a ser utilizadas para o diferenciar. As direções de Operações de Cliente assumem um papel crucial na satisfação do cliente, pois no pós-venda são umas das direções que mais interagem com os clientes. Desta forma, é de extrema relevância ter os clientes bem caracterizados e orientar as operações com base nessa caracterização para que os níveis de qualidade de serviço aumente consequentemente a satisfação dos clientes também aumentem e esses mesmos se tornem leais e promotores da empresa e/ou produtos.

1.3 Problema e objetivo da pesquisa

Este trabalho visa conhecer os clientes do mercado de TV por subscrição com recurso à estatística multivariada e assim encontrar formas de melhorar o seu grau de satisfação com o operador, mas direcionando este conhecimento para a direção de operações dos operadores de telecomunicações.

1.3.1 Objetivo geral:

Caracterizar os clientes com enfoque nas operações de forma a contribuir para melhorar a qualidade de serviço e consequentemente a satisfação dos clientes.

Desta forma utilizando as técnicas de estatística multivariada, caracterizaram-se os clientes encontrando a melhor interação entre as variáveis que os caracterizam com as variáveis sobre como os clientes descrevem o serviço de assistência e manutenção técnica dos operadores.

Os dados utilizados, são dados reais, recolhidos através da aplicação de um questionário a 574 clientes de serviço de TV por subscrição entre Março e Maio de 2014

1.3.2 Objetivos específicos:

Criar um modelo de gestão de avarias, baseado no perfil dos clientes, funcionando este como uma mais-valia para a satisfação do cliente e para o melhor desempenho por parte dos operadores.

Encontrar áreas de melhoria a nível da manutenção e assistência técnica com base na análise dos questionários.

1.4 Estrutura da dissertação

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos esta dissertação iniciar-se-á no capítulo 2 apresentando a contextualização do problema em estudo.

Neste capítulo será apresentado um breve contexto histórico e será feito o enquadramento do atual mercado das telecomunicações em Portugal dando ênfase à penetração do serviço, às tecnologias utilizadas no serviço de TV por subscrição e também às reclamações recebidas sobre o serviço de TV por subscrição durante o ano de 2014.

Seguir-se-á depois a seguinte estrutura:

No capítulo 3 será feita uma revisão bibliográfica com o intuito de estabelecer uma noção de satisfação do cliente e tentar-se-á, quanto possível, delinear a evolução do seu conceito, procurando encontrar consequências da satisfação do cliente, como por exemplo o conceito de lealdade.

No capítulo 4 é apresentada e analisada a metodologia. Neste capítulo será feita uma revisão da metodologia e serão discutidas as escolhas feitas e a forma como as mesmas foram aplicadas aos dados do questionário.

O capítulo 5 será dedicado à apresentação dos resultados. Após aplicação das técnicas apresentadas no capítulo anterior, são apresentados e analisados os resultados da informação dos respondentes do inquérito.

No capítulo 6 é efetuada a análise e discussão dos resultados. Neste capítulo serão analisados de forma detalhada os dados obtidos no capítulo 5. Neste capítulo serão apresentados e comparados os diferentes perfis de clientes do serviço de TV por subscrição na ótica das operações. Neste capítulo, também será elaborado um modelo de gestão de avarias com base nos perfis gerados.

Por fim, no capítulo 7 apontam-se os contributos do estudo, enumeram-se algumas limitações e apresentam-se sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

EM ESTUDO

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO

2.1 Breve contexto histórico do serviço Televisão por Subscrição (STVS)

A TV por subscrição (vulgo paga) teve a sua origem nos EUA nos anos 40. Parsons e Frieden, em 1998, (citado em Ribeiro,2007) referem que a primeira instalação de um sistema de Televisão por cabo foi efetuada em 1948 (Ribeiro,2007). O negócio da TV por cabo prosperou e nos anos 60 a evolução técnica, que aumentou a capacidade das redes, fez com que os operadores dos EUA disponibilizassem aos seus clientes entre 3 e 6 canais.

Na Europa a TV por subscrição apenas surgiu nos anos 80 em França, surgindo depois em Portugal nos anos 90.

De acordo com dos dados da ANACOM em 1995 havia cerca de 380 mil alojamentos cablados e 58 mil assinantes e apenas um operador, a Portugal Telecom através da TV Cabo. Em 1996 o número de assinantes registou uma grande subida passando dos atuais 58 para 170 mil assinantes, esta expansão foi impulsionada pelo surgimento de novos operadores de televisão – Cabovisão, Pluricanal e Bragatel.

Em 2000 a Cabovisão obteve a licença de operador fixo e surge em 2001 com um serviço *triple play* (TV, *internet* e telefone fixo) sendo pioneira neste tipo de oferta em pacote. Este novo pacote fez com que em 2002 a Cabovisão tivesse cerca de 215 mil clientes de Televisão por subscrição (Ribeiro, 2007). Apesar do lançamento do pacote *triple play* por parte da Cabovisão a TV Cabo continua a ser a líder do mercado tendo em 2005 uma quota de mercado superior a 82% no serviço de TV por subscrição (Ribeiro,2007).

Em 2006 surgem mais dois operadores de TV por subscrição a Ar Telecom que utiliza uma tecnologia wireless e a Clix –*SmartTV* que utiliza a tecnologia ADSL. No entanto estes operadores não têm qualquer relevância em termo de número de clientes. (Ribeiro, 2007).

No ano de 2007, a PT Multimédia separou-se do Grupo PT e o seu principal ativo – a TV Cabo, tornou-se numa empresa independente. Em 2008 a TV Cabo surge com uma nova designação - ZON Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S. A. e nesse mesmo ano adquire a Bragatel, a Pluricanal e a TVtel reforçando a sua oferta de televisão por cabo.

Em Março deste mesmo ano a PT Comunicações para fazer frente à Zon surge com um novo produto no mercado - o MEO - renovando assim a utilização da sua rede de cobre, surgindo um serviço *triple play* que agrega telefone, *internet* e televisão utilizando a tecnologia IPTV sobre ADSL. (*fonte: www.portugaltelecom.pt*).

No ano de 2009 a Vodafone lança-se também no mercado da TV por subscrição e cria o serviço de televisão digital, designado por Vodafone Casa TV.

Em Agosto de 2013, ocorreu a fusão entre a ZON e a Optimus surgindo a NOS. Após esta fusão a ex ZON consegue dar resposta ao M4O (tv, net, telefone e telemóvel) lançado pela PT comunicações no início desse mesmo ano.

Em 2014 o Grupo PT funde a PT Comunicações e a TMN e a marca MEO passa a ser uma empresa - MEO - Serviços de Comunicações e Multimédia SA agregando assim numa empresa os serviços de televisão, *internet*, telefone e serviço móvel direcionado para o mercado residencial. É importante também ressaltar que em 2014 a MEO e a Vodafone efetuaram um contrato de partilha de fibra ótica conseguindo assim expandir as suas redes sem investimento significativo em novas infraestruturas.

2.2 As tecnologias e as plataformas de TV por subscrição

A TV por subscrição chega até aos clientes por várias tecnologias e cada um dos operadores tem plataformas de serviço e estrutura de rede diferente. Há operadores que possuem mais que uma tecnologia para oferecer o serviço de TV por subscrição, como por exemplo o MEO, que disponibiliza o serviço via Satélite (DTH), xDLS e mais

recentemente por fibra ótica, a ZON que disponibiliza o serviço também por DTH e CATV.

Descreve-se agora os diferentes tipos de tecnologias que são usadas, atualmente, em Portugal para fazer chegar o serviço de TV por subscrição ao consumidor.

Televisão por satélite (DTH) - a DTH é um sistema de televisão digital transmitida via satélite, ou seja, sem que haja a necessidade de cabos. Para usufruir deste serviço, é necessário uma antena parabólica, um recetor/descodificador e um cartão de acesso (ANACOM, 2015).

Esta solução veio alargar a cobertura geográfica dos serviços de televisão paga podendo assim chegar a zonas que ainda não existe cablagem nem de cobre nem de fibra.

CATV – Infraestruturas criadas para a distribuição de sinais de televisão, de forma a reutilizar o espectro rádio elétrico. No início eram apenas baseadas em cabo coaxial. Atualmente, na maioria dos casos, são redes híbridas constituídas por troços em fibra ótica e cabo coaxial (*HFC-hybrid fibre coax*).

Nas redes híbridas, o sinal é transportado em fibra-ótica até locais próximos do assinante, neste ponto é realizada a distribuição através de cabos coaxiais. Esta tecnologia possibilita a massificação de serviços de dados a um custo mais reduzido que as soluções fibra e xDSL.

ADSL (IPTV) - A ADSL é uma tecnologia que fornece um meio de transmissão de dados usando a rede de cobre (já antes utilizada para o telefone).

O IPTV é um método de transmissão de sinais televisivos, que utiliza o protocolo IP (*Internet Protocol*) como meio de transporte do conteúdo através de circuitos ADSL.

FWA - É um sistema que interliga os equipamentos do cliente à rede telefónica pública através de sinais de rádio.

O FWA pretende substituir as tradicionais ligações por cobre no segmento entre o ponto de distribuição e as instalações do cliente por ligações rádio

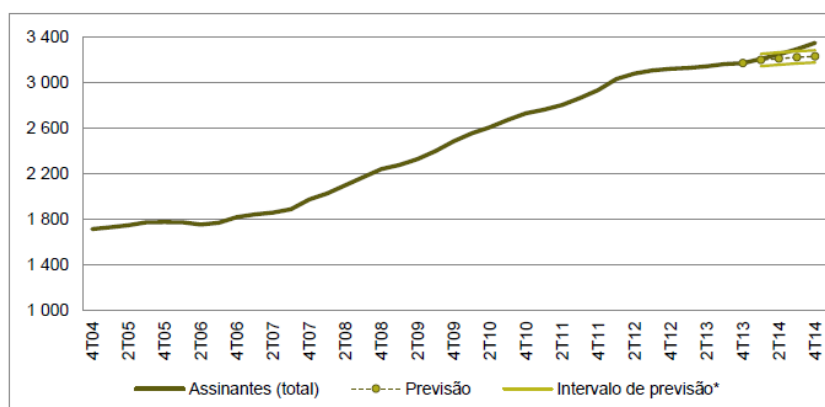
FTTH/B - A fibra ótica envia informações como pulsos óticos, tendo como principal vantagem conseguir chegar a distâncias mais longas do que o cobre e o coaxial

e poder ter largura de banda superior o que permite um maior número de equipamentos ligados em simultâneo. As redes de fibra ótica são redes totalmente passivas também designadas por PON - *Passive Optical Network*.

2.3 Evolução da TV por subscrição - dados estatísticos

2.3.1 Evolução dos assinantes de STVS e lares cablados

Desde o aparecimento da TV por subscrição o número de subscritores tem aumentado. Em 1995 existiam apenas 58 mil assinantes mas nos últimos anos assistiu-se a um elevado aumento do número de subscritores. Apesar da crise económica que o país atravessou o mercado de TV por subscrição não se ressentiu, segundo dados da ANACOM no final de 2012 existiam 3,12 milhões de subscritores esse número aumentou e no final do 4º trimestre de 2013 registavam-se 3,17 milhões de subscritores. No segundo trimestre de 2014 segundo dados da ANACOM existiam 3,43 milhões de subscritores de STVS.



Unidades: milhares de assinantes

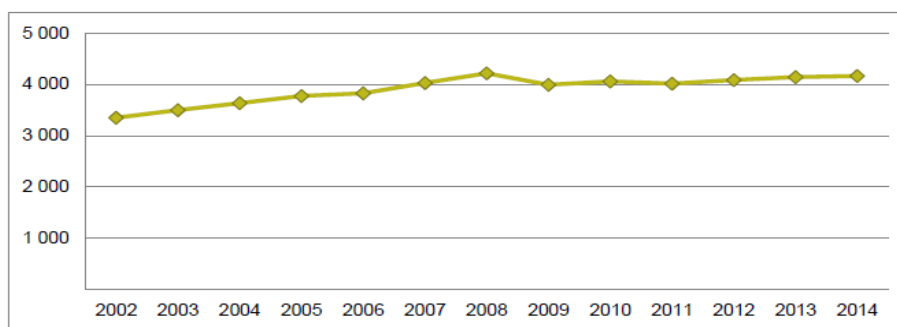
Fonte: ANACOM

Gráfico 2.1 - Evolução dos assinantes de TV por subscrição e intervalo de previsão.

O aumento de subscritores de TV também se deve ao investimento dos operadores em novas tecnologias, nomeadamente, a fibra ótica e na expansão de lares cablados.

Em 2014 a MEO e a Vodafone devido a um acordo de partilha de fibra ótica expandiram a sua rede sendo que no final de 2014 a MEO possuía 1,7 milhões de casas cabladas com fibra ótica e em Março de 2015 a Vodafone atingiu as 1,6 milhões de casas

com fibra ótica (ANACOM, 2015). Segundo a Vodafone a mesma pretende ter 2,1 milhões de casas cabladas até ao final do primeiro trimestre de 2016.



Unidades: milhares de alojamentos

Fonte: ANACOM

Gráfico 2.2 - Evolução do somatório de alojamentos cablados por cada um dos operadores

2.3.2 Penetração do serviço STVS

Segundo dados da ANACOM no final de 2014 a taxa de penetração do STVS era de 75,1 assinantes por cada 100 famílias, este valor apenas reflete o mercado residencial.

A penetração do STVS é, segundo dados da ANACOM, mais elevada nas áreas mais densamente povoadas, nomeadamente na Grande Lisboa, no Grande Porto e nas Regiões Autónomas. Zonas do interior Norte, Algarve e algumas zonas do Centro apresentam taxas de penetração mais reduzidas.

A tecnologia CATV é a tecnologia mais usada em Lisboa e na Madeira representando 50% do total, bem como no Norte (34,9%) (ANACOM, 2015). A tecnologia xDLS é a tecnologia mais utilizada quer no Alentejo (44,7%) como também no Algarve (37,9%) e Açores (41,9%).

A tecnologia DTH é usada maioritariamente no Centro (32,2%) e no Alentejo (30,2%) (ANACOM, 2015).

Em termos relativos, nas regiões de Lisboa e na Madeira, o serviço de televisão por cabo representava mais de 50 por cento do total, enquanto no Norte também era a plataforma mais utilizada (39,4 por cento). O xDSL é maioritário no Alentejo (44,7 por cento), nos Açores (41,9 por cento), e no Algarve (37,9 por cento).

A tecnologia FTTH/B estava presente principalmente em Lisboa (29,3%) e no Norte (18,7 %).

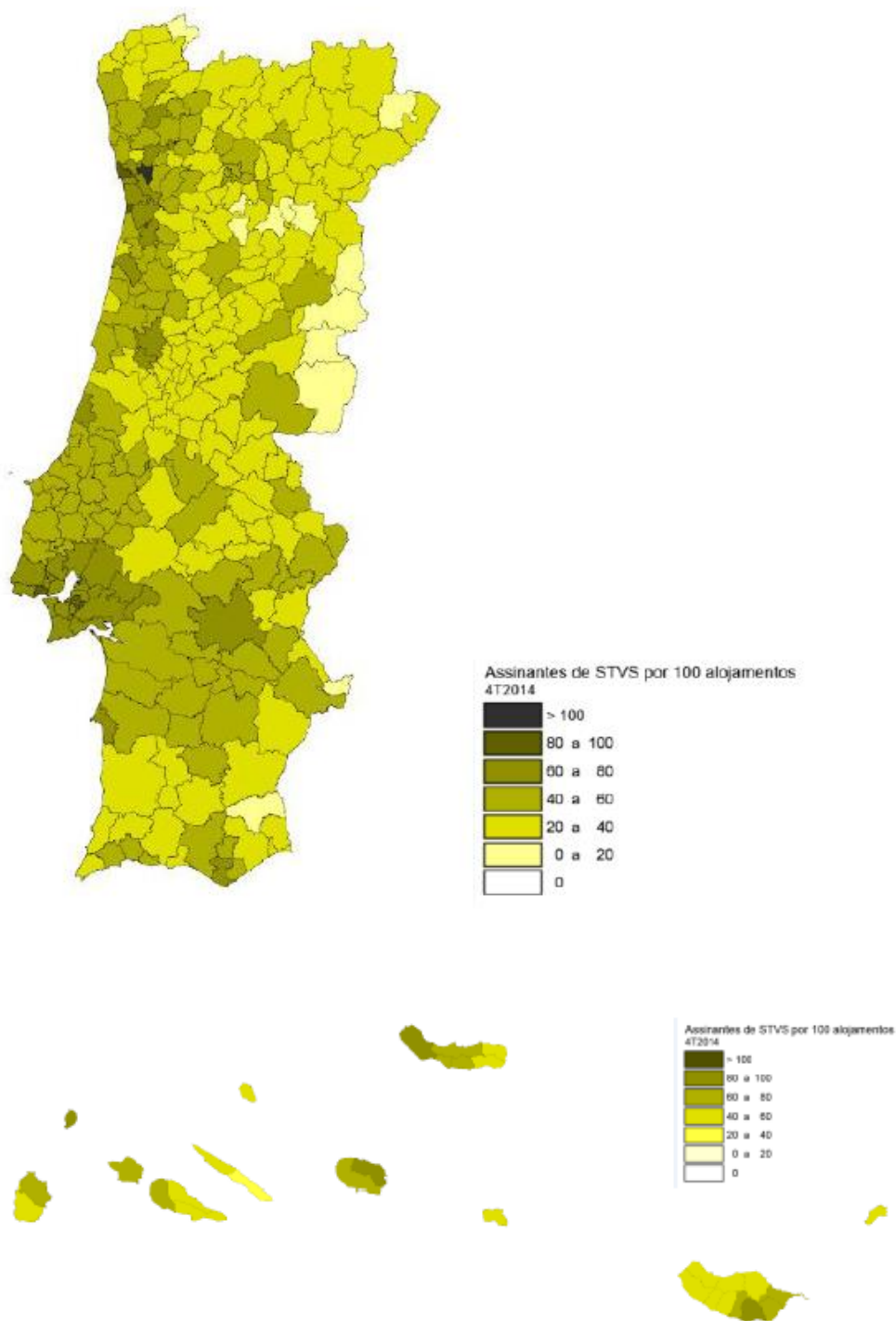
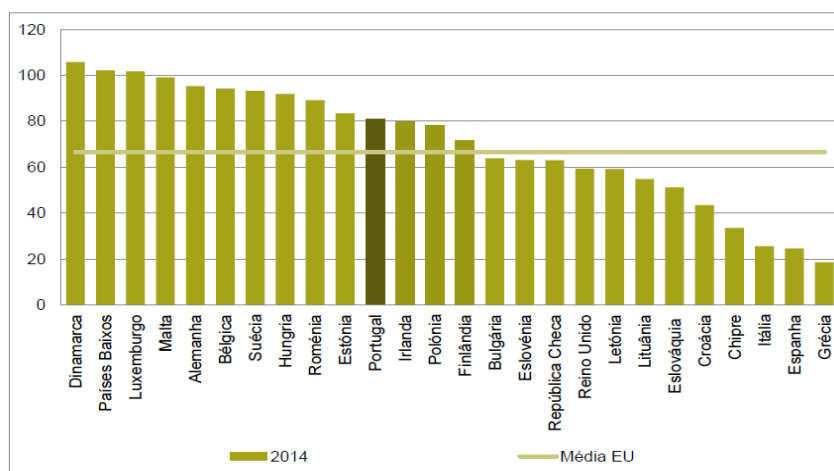


Figura 2.1 – Distribuição geográfica de penetração do STVS

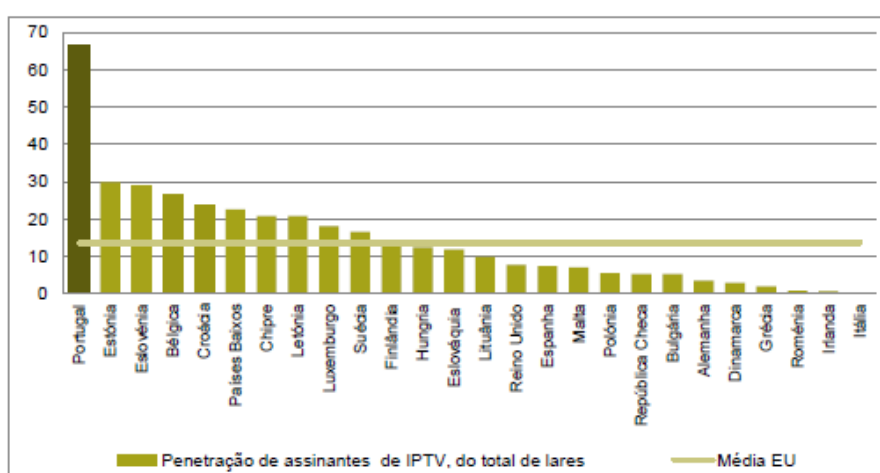
Em comparação com outros países da UE, a penetração de TV paga em Portugal encontrava-se acima da média.



Unidades: assinantes por 100 famílias clássicas **Fonte:** ANACOM

Gráfico 2.3 – Comparação da penetração de assinantes de TV por subscrição – 2º trimestre de 2014

Ao analisar-se a penetração de assinantes de IPTV por 100 alojamentos (que inclui redes de TV por CATV, FTTH, e xDSL) e de acordo com dados do Relatório de Implementação da Comissão Europeia, Portugal surge em primeiro lugar no ranking de penetração de assinantes ficando bastante acima da média europeia (EU28) (ANACOM, 2015).



Unidades: assinantes por 100 famílias clássicas **Fonte:** ANACOM

Gráfico 2.4 - Comparação da penetração dos assinantes de IPTV – 2º trimestre de 2014

2.3.4 Operadores em Atividade e quotas de mercado

No ano de 2014 existiam 10 prestadores em atividade como se pode verificar na tabela 2.1, no entanto no presente estudo apenas foram analisados os 4 operadores principais operadores - MEO, NOS, Cabovisão e Vodafone.

Operadores em atividade
MEO – Serviços de Comunicações e Multimédia, S. A.
NOS Comunicações, S. A. (Grupo NOS)
Cabovisão – Sociedade de Televisão por Cabo, S. A.
Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais, S.A.
NOS Madeira - Comunicações, S. A. (Grupo NOS)
NOS Açores - Comunicações, S. A. (Grupo NOS)
Associação de Moradores do Litoral de Almancil
Transview – Redes e Serviços de Comunicações Eletrónicas, Lda.
STV – Sociedade de Telecomunicações do Vale do Sousa, S. A.
UNITELDATA – Telecomunicações, S. A.

Fonte: ANACOM

Tabela 2.1 – Operadores de TV por subscrição em atividade em 2014

A MEO, NOS, Cabovisão e Vodafone são operadores que estão presentes na maioria dos distritos de Portugal e são os detentores das maiores quotas de mercado.

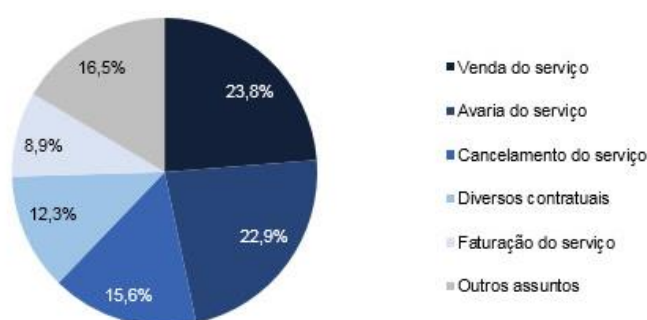
Em termos de quota de mercado e segundo a ANACOM no final de 2014 a NOS continuava a ser o principal operador do STVS, com uma quota de mercado de aproximadamente de 44% seguido da MEO com quota de mercado de 42,2% e da Vodafone e Cabovisão com 7,5% e 6,2% respetivamente.

Apesar de a NOS ser a operadora com maior quota de mercado não conseguiu aumentá-la durante o ano de 2014 sendo apenas a MEO e a Vodafone os únicos prestadores a aumentar a sua quota de mercado 0,7% e 4% respetivamente. O crescimento da Vodafone está assente na sua oferta *triple play* (ligada a uma oferta de serviços móveis) com uma mensalidade de 24,9 euros/mês, durante 24 meses.

2.3.5 Serviço de TV por subscrição – Reclamações

Segundo dados disponibilizados pela ANACOM o serviço de televisão por subscrição contabilizou 829 reclamações entre Abril e Junho de 2014.

Os problemas reportados estão distribuídos de acordo com as seguintes percentagens 23,8% informação prestada no momento da venda do serviço; 22,9% avarias do serviço e 15,6% cancelamento do serviço (ANACOM, 2014). Verifica-se que 22,9% estão relacionados com avarias, é inevitável existirem avarias, pois os equipamentos estão suscetíveis de apresentarem avarias, mas independentemente da degradação dos equipamentos a forma como o operador aborda a avaria também pode ser crucial para gerar satisfação ou insatisfação no cliente. Desta forma o modelo proposto no capítulo 7 tem como objetivo ajustar a gestão de avarias, tornando-a mais eficiente e por consequência contribuindo para a satisfação do cliente.



Unidades: %

Fonte: ANACOM

Gráfico 2.5 - Distribuição das reclamações sobre o serviço de televisão por subscrição por assunto

2.4 As ofertas comerciais de TV por subscrição em Portugal

A maioria das ofertas do serviço de TV por subscrição são ofertas integradas em pacotes *multiple play*.

O serviço de TV por subscrição utilizando como tecnologia a fibra e o xDSL/IP apenas se encontram disponíveis em oferta em pacote. Ofertas *stand-alone* apenas se

encontram disponíveis suportadas nas tecnologias CATV e DTH e apenas representam 15, 7% do total de subscritores de TV por subscrição.

2.4.1 Mensalidades do serviço de TV por Subscrição e fatura média

Segundo o Barómetro de Telecomunicações da *Marktest*, houve um aumento do gasto mensal dos lares com oferta stand-alone de TV por subscrição, sendo que a despesa média atingiu os 26,17 euros. Os lares que disponham do serviço de TV por subscrição integrada em ofertas em pacote tiveram uma fatura mensal média de 46,66 euros.

2.5 A forma de gestão de avarias – 4 principais operadores

Em relação a esta secção, nenhum dos operadores nos disponibilizou informação específica dos seus modelos de gestão de avarias. No entanto com base nas suas páginas oficiais conseguimos retirar informação sobre o prazo máximo de reparação de avarias, bem como a forma de gestão de recursos internos *versus* cliente que na maioria dos operadores é feito com base no agendamento das suas intervenções técnicas. Estes modelos retratados abaixo dizem respeito ao segmento residencial de cliente.

Cabovisão

Segundo informação oficial contida no *site*, disponível através do endereço eletrónico: www.xn--caboviso-xza.pt/, a Cabovisão assegura a reparação de avarias e a conservação das suas infraestruturas e equipamentos utilizados na prestação do serviço ao cliente.

Para assegurar a reparação esta deverá ficar agendada previamente entre o cliente e a Cabovisão e o prazo máximo de reparação é de 72 horas desde do momento em que a avaria é participada.

Vodafone

Após pesquisa no *site* oficial da Vodafone, disponível em www.vodafone.pt verifica-se que em termos de manutenção o procedimento da operadora é o seguinte:

A operadora compromete-se em reparar e manter em bom estado de conservação a sua infraestrutura e apresenta como prazo máximo de reparação 48 horas desde do momento em que a avaria é participada ou detetada pela Vodafone.

De ressaltar a informação contida no contrato da Vodafone que indica que as avarias poderão não ser reparadas em 48 se insistir impossibilidade técnica.

NOS

Em termos de informação disponível a NOS é aquela que apresenta a informação com menos especificidade.

No entanto sabe-se que em avarias em que seja necessária deslocação à casa do cliente a NOS propõe ao cliente períodos de agendamento de 2 horas. Mas a mesma operadora é a que apresenta o período de resolução mais elevado, pois no *site* oficial disponível em www.nos.pt surge que o período máximo de reparação de uma avaria é de 48h úteis.

MEO

A MEO no seu *site* oficial disponível em www.meo.pt informa que a manutenção e reparação da infraestrutura e de equipamentos são da responsabilidade do operador. Em avarias que seja necessária deslocação a casa dos clientes efetuará um prévio agendamento com o mesmo.

Sabe-se que os períodos de agendamento de avarias que a MEO propõe ao cliente são períodos de 4h e aquando do atendimento técnico o operador informa que o prazo máximo de resolução para uma avaria no serviço de TV é de 36 horas.

CAPÍTULO 3 – REVISÃO DA LITERATURA

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Introdução

A satisfação é um tema de carácter multidisciplinar abordado de diferentes perspetivas e em diversas áreas do conhecimento. No contexto económico adquire uma elevada importância, pois a satisfação é vista como uma das chaves para o sucesso das empresas.

Face à competitividade dos mercados atuais cuja oferta de bens e serviços é bastante diversificada e competitiva de forma a angariar o maior número de consumidores é exigido das organizações que possuam estratégias bem definidas orientadas para o cliente e que o satisfaçam, pois segundo Souza e Ramos (2005) a satisfação do cliente é uma questão de sobrevivência para a empresa. No entanto Kotler (2003) afirma que a satisfação é condição necessária, mas não a única para a retenção dos clientes.

Nas últimas décadas, vários estudos sobre satisfação do consumidor foram publicados, Peterson e Wilson (1992) estimaram que terão sido escritos cerca de 15.000 artigos sobre o tema na década de 80.

A satisfação do consumidor tornou-se num dos principais temas de estudo quer dos investigadores, quer das empresas e organizações. No entanto, Fornell (1992) indica que a preocupação dos investigadores está centrada para a conceptualização e compreensão dos processos de formação da satisfação, enquanto o foco das empresas está em estudar a medição da satisfação.

Este capítulo tem como objetivo analisar os vários autores que abordam o tema satisfação do consumidor, este capítulo começa por apresentar o conceito e importância da satisfação, apresenta-se, posteriormente, os modelos propostos para analisar a satisfação dos clientes, mais detalhadamente aborda-se o modelo de satisfação adotado em Portugal para medir a satisfação dos consumidores e por último analisa-se a satisfação como antecedente da qualidade e consequente da retenção/lealdade.

3.2 Conceito de Satisfação

Uma das primeiras definições de satisfação do consumidor no contexto do marketing surge em 1969 por Howard & Sheth que definiram satisfação como “uma continuação das expectativas”, ou seja para estes autores a satisfação corresponde a percepção do comprador e às expectativas feitas pelo mesmo aquando da aquisição e utilização de um produto.

As obras dos autores Day e Hunt (1977; 1979) simbolizam o nascimento do estudo da satisfação. O despoletar do estudo da satisfação inicialmente fez-se numa abordagem macro, evoluindo posteriormente e de modo progressivo para abordagens mais específicas referentes à satisfação individualizadas dos clientes, com base nas suas experiências de compra e/ou consumo.

O nível macro refere-se a estudos comparativos entre sectores de mercado entre a satisfação consumidores e a estrutura dos mercados. O nível micro é focado nos interesses das empresas no conhecimento e satisfação dos seus clientes. Tal como referido, as abordagens micro, ou seja, direccionadas e individualizadas para o cliente aumentaram devido a tomada de consciência que a satisfação dos clientes é uma importante variável dos comportamentos posteriores (recompra, lealdade, recomendação, etc.) (Evrard, 1994).

Apesar de surgirem inúmeros estudos sobre satisfação ao longo dos anos 70, foi efetivamente na década de 80 que as pesquisas sobre satisfação aumentaram claramente.

No entanto verifica-se que o enfoque da conceitualização e dos estudos sobre satisfação tem vindo a alterar-se ao longo das décadas.

Em 1983, Westbrook (citado Alves, 2003) coloca a questão da satisfação da seguinte forma: “ *A satisfação é melhor apreendida considerando-a como uma avaliação de natureza cognitiva do fenómeno emocional gerado pela apropriação do produto e sua natureza, ou recebe uma interpretação mais adequada se o aceitarmos como uma resposta cognitiva das experiências reais de consumo, em relação a alguma comparação standard*”. No mesmo, ano Day considera a satisfação como uma resposta emocional: “

A satisfação ou insatisfação é uma resposta emocional que se manifesta sob a forma de sentimentos. É um conceito distinto das reações cognitivas em relação à marca.” (citado em Alves, 2003).

Hunt (1983, citado em Alves, 2003), propõe-nos um modelo para explicar o conceito de satisfação por ele defendido. Para Hunt a satisfação é aquilo que é aceitável e a insatisfação aquilo que é inaceitável.

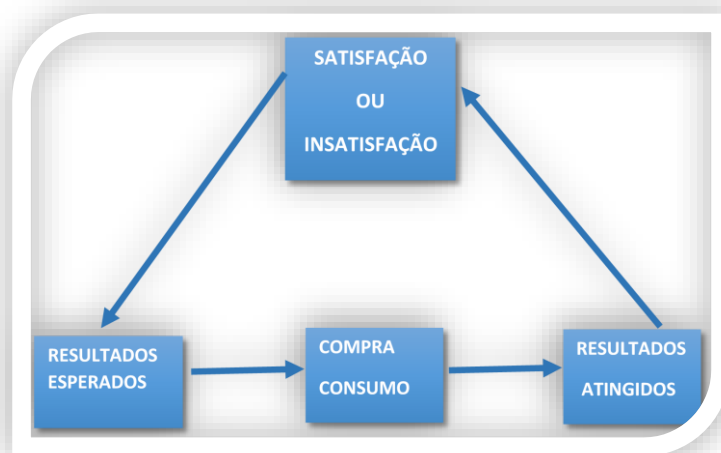


Figura 3.1 – Modelo de Hunt (Alves, 2003) (adaptado)

Enquanto Howard, Sheth (1969) consideram a satisfação como uma avaliação cognitiva do consumidor, Westbrook (1993) e Day (1983, citado em Alves, 2003) consideram a satisfação como uma resposta emocional. Essa visão também é defendida por Wilkie (1994) que indica que a satisfação e a insatisfação se referem a uma resposta emocional para uma avaliação do consumo e um produto ou serviço.

Hunt (1977) articula estas duas visões quando afirma que a satisfação corresponde a um julgamento ponderativo entre a experiência que resulta dos processos cognitivos com a integração dos elementos afetivos (isto é, trata-se da avaliação de uma emoção e não da emoção propriamente dita). Evrard (1994) partilha da mesma linha de pensamento e define a satisfação como a avaliação da experiência de consumo, ou seja a satisfação não é uma emoção mas envolve a avaliação de emoções.

Segundo Yi (1990) a inconsistência de uma definição básica de satisfação é evidente pois ainda há controvérsia se a satisfação se trata de um resultado ou de um processo. Fornell 1992; Hunt 1977; Oliver, 1981 definem a satisfação como um processo de avaliação feito pelos consumidores, já Halstead, Hartman e Schmidt 1994; Howard e Sheth 1969; Tse e Wilton 1988; Westbrook e Reilly definem a satisfação como uma resposta ao processo.

Jonhson e Fornell (1991) aliam o conceito de expectativa à definição de satisfação definindo que a satisfação deve ser interpretada de acordo com a satisfação global das expectativas do consumidor relativamente ao desempenho de um produto ou serviço. Desde o primeiro estudo em 1965 elaborado por Cardozo até ao presente, as expectativas foram associadas aos estudos sobre satisfação do consumidor.

Tse e Wilton (1988), Yi (1990), Bolton e Drew (1991), Kotler (1994) e Oliver (1980; 1999) definiram satisfação associando-a às expectativas. Para estes autores a satisfação consiste no sentimento de prazer ou de desapontamento que resulta da comparação do desempenho de um produto de acordo com as suas expectativas iniciais.

Conforme Gerson (2006) indica, o cliente obtém satisfação quando um produto ou serviço satisfaz ou excede as suas expectativas. O cliente fica, ainda, satisfeito sempre que as suas necessidades reais ou mesmo fictícias são satisfeitas ou até excedidas.

Para estes autores a satisfação está intrinsecamente ligada às expectativas e ao desempenho de um produto ou serviço.

Em 1994, Fornell, Lehmann e Anderson separam a satisfação em duas dimensões – a satisfação específica da transação e a satisfação cumulativa. Esta distinção de dimensões também corroborada por Rossi e Slongo (1998).

Autores como Anderson (1994) e Johnson (1995) consideram a satisfação como um processo complexo do qual resulta uma satisfação acumulada baseada em diferentes fatores. Para Anderson (1994), a satisfação deve ser interpretada como uma consequência

de vários antecedentes: expectativas, qualidade e valor, mas também com a discrepância que existe entre esses mesmos valores.

Vavra (1997) surge com um modelo de satisfação do consumidor em que relaciona a satisfação com os seus antecedentes e consequentes. Este autor considera que os antecedentes da satisfação também são fruto de fatores influenciadores tais como: fatores demográficos, publicidade feita pela empresa, recomendações de outros clientes; evolução da tecnologia; natureza da concorrência. Para este autor a retenção é uma consequência da satisfação. No entanto ele considera que existem mediadores que podem intervir no processo de retenção de clientes, sendo eles: a natureza da concorrência; gestão de reclamações; o ciclo de vida da empresa; a gestão do relacionamento.

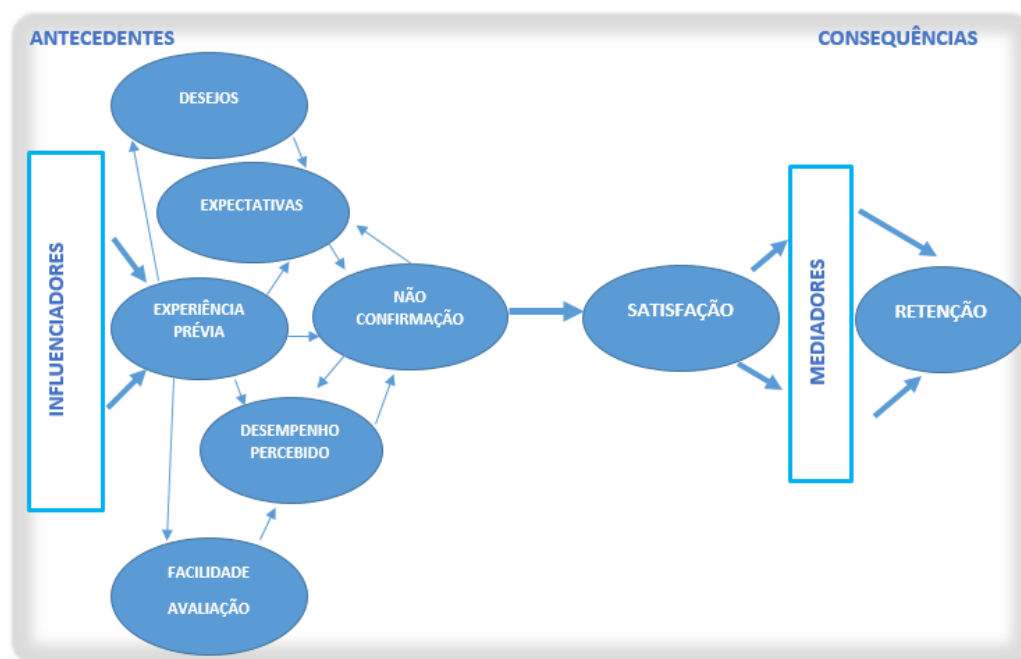


Figura 3.2 – Modelo de Satisfação do Consumidor proposto por Vavra (1997) (adaptado)

Segundo Giese e Cote (2002) não existe consenso em relação à definição e conceitualização do tema satisfação. Essa falta de consenso tem também delimitado a pesquisa na área da satisfação do consumidor. Segundo estes, os investigadores não conseguem selecionar uma definição apropriada para um determinado contexto e desta forma torna-se também mais complicado desenvolver medidas de satisfação válidas e/ou comparar e interpretar os resultados empíricos, sendo esta visão também partilhada por

Gardial, Clemons, Woodruff, Schumann, e Burns, 1994; Peterson e Wilson 1992; Yi 1990 (citado em Giese e Cote, 2002).

Contudo, apesar de Giese e Cote afirmarem que não existe consenso, verificaram que as várias definições partilham alguns elementos que podem ser identificados e organizados em três componentes gerais: **1)** a satisfação do consumidor é uma resposta (emocional ou cognitiva); **2)** a resposta diz respeito a um foco particular (expectativa, produto, consumo) e **3)** a resposta ocorre num determinado momento (ou seja após o consumo, após a escolha e com base na experiência acumulada).

De forma a resumir os conceitos de satisfação apresentados nas décadas de 60, 70, 80 e 90 adaptou-se o quadro conceptual elaborado por Giese e Cote em 2002.

FONTE	DEFINIÇÃO CONCEITUAL
Howard e Sheth (1969)	A satisfação é o estado cognitivo do indivíduo que se refere à recompensa adequada ou inadequada do esforço feito.
Miller (1977)	A satisfação é o resultado da interação entre o nível de expectativas de desempenho e avaliação de desempenho percebida do produto.
Andreasen (1977)	A satisfação é o grau de adaptação das necessidades e desejos do cliente para ao desempenho dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.
Day (1977)	A satisfação é uma avaliação consciente ou sentença proferida pelo consumidor sobre a qualidade dos resultados de um produto ou empresa, ou sobre a adaptação do produto ou da empresa para uso ou finalidade.
Hunt (1977)	A satisfação é um tipo de medida de uma experiência e uma avaliação sobre se essa experiência é pelo menos tão bom como deveria ser.
Westbrook (1980)	A satisfação refere-se a avaliação subjetiva favorável do indivíduo sobre um conjunto de resultados e experiências associados com a utilização e consumo de um produto.
Swan, Trawick y Carroll (1982)	A satisfação é uma avaliação cognitiva consciente sobre se o produto tem tido resultados bons ou maus, ou se o produto se encontra de acordo com a sua finalidade. Outra dimensão de satisfação é afeição ou sentimentos gerados para com produto.
Oliver (1981)	A satisfação é uma avaliação da surpresa intrínseca referindo-se a experiência de compras e / ou o consumo de um produto. É um estado psicológico global resultante da diferença entre a emoção derivada da desconfirmação de expectativas e crenças prévias dos consumidores sobre a experiência de consumo.
Churchill y Surprenant (1982)	A satisfação é o resultado da compra e uso com base na comparação feita pelo indivíduo entre os inputs e outputs da compra e da antecipação das consequências da mesma.

	A satisfação é uma atitude que é criada a partir da avaliação de um conjunto de satisfações de vários atributos do produto.
Westbrook y Reilly (1983)	A satisfação é uma resposta emocional de experiências relacionadas com a compra de certos produtos e serviços, com lojas, ou até mesmo com o comportamento do vendedor ou do mercado em geral. Além disso, a satisfação é uma resposta emocional que ocorre a partir de um processo avaliativo de carácter cognitivo em que as percepções individuais ou crenças sobre um objeto, ação ou condição são comparados com certos valores, como as suas necessidades e desejos.
LaBarbera y Mazursky (1983)	A satisfação é uma avaliação pós compra da expectativa referida a experiência de compra ou consumo de um produto.
Day (1983)	A satisfação é uma resposta emocional manifestada em sentimentos e conceitualmente diferentes das respostas cognitivas, das respostas emocionais e das respostas comportamentais face às marcas.
Day (1984)	A satisfação do consumidor é uma resposta avaliativa do consumidor a uma experiência em particular que se refere à avaliação da discrepância percebida entre expectativas prévias (ou outro padrão de comparação) e o desempenho de um produto após a compra.
Westbrook (1987)	A satisfação é um julgamento avaliativo global sobre o consumo ou utilização de um produto. Além disso, é um tipo de medida de experiência e uma avaliação sobre se essa experiência é pelo menos tão boa como deveria ser.
Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987)	A satisfação é definida como um sentimento emocional desenvolvido a partir da avaliação de uma experiência de uso.
Tse y Wilton (1988)	A satisfação é a resposta dada pelo consumidor para avaliar a diferença perceptível entre as expectativas prévias e o desempenho de um produto após o seu consumo.
Westbrook y Oliver (1991)	A satisfação é um juízo avaliativo pós-eleição que diz respeito a uma determinada compra.
Oliver (1992)	Satisfação é um fenómeno emocional que se refere a um conjunto de atributos que é combinado com outras emoções do consumidor.
Fornell (1992)	A satisfação é uma avaliação global pós-compra.
Cronin y Taylor (1992)	A satisfação é uma medida individual de uma determinada transação ou uma avaliação de uma experiência particular com um produto ou serviço
Mano y Oliver (1993)	A satisfação com um produto é uma atitude e um juízo avaliativo pós-consumo que varia ao longo de um contínuo hedônico.
Woodruff, Schumann y Gardial (1993)	A satisfação é um sentimento positivo ou negativo sobre o valor que o consumidor recebe como resultado do consumo de um determinado produto ou serviço. Este sentimento pode ser uma reação a uma situação de consumo imediato ou um conjunto de experiências de consumo
Anderson, Fornell y Lehmann (1994)	A satisfação é uma avaliação global com base na experiência total de compra e consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo.

Halstead, Hartman y Schmidt (1994)	A satisfação é uma resposta emocional a uma determinada transação que resulta da comparação feita pelo consumidor entre a performance do produto e algum padrão pré-compra.
Johnson, Anderson y Fornell (1995)	A satisfação é uma avaliação global por parte do consumidor de uma experiência de compra de um determinado produto e do seu consumo até ao momento
Spreng, MacKenzie y Olshavsky (1996)	A satisfação é uma resposta emocional ou um sentimento geral que o consumidor tem ao comparar a sua perceção do desempenho de um produto ou serviço com os seus desejos e expectativas.
Woodruff y Gardial (1996)	A satisfação é um sentimento positivo ou negativo que um indivíduo tem sobre o valor de um determinado produto numa determinada situação de consumo. Esta sensação pode ser a reação de uma experiência imediata ou uma reação global de um conjunto de experiências.
Oliver (1997)	A satisfação é uma resposta do consumidor sobre um nível de cumprimento. É um juízo emitido pelo indivíduo no nível agradável de cumprimento ou desempenho de um produto ou serviço, ou das suas características

Tabela 3.1 – Conceitos de Satisfação (décadas 60, 70,80 e 90) (adaptado de Giese e Cote, 2002)

Lambin (2000) considera que a satisfação do consumidor será em função do nível de concordância, entre as suas expetativas em relação ao produto e a sua perceção do desempenho do produto. Desta forma, obtendo conformidade entre o resultado adquirido e o esperado, existe satisfação, se o resultado adquirido for superior ao esperado, a satisfação é elevada, se por contrário o resultado esperado for superior ao adquirido surge a insatisfação.

De acordo com Alves (2003) a satisfação adquire um carácter complexo e surge como o produto das expectativas criadas, da experiência anterior com outra marca, das experiências de outras pessoas relativamente ao produto e/ou à marca, das normas sociais, das causas de utilização, do nível desejado das performances do produto e da melhor alternativa.

Segundo Kotler (2000) a satisfação consiste na sensação de contentamento ou deceção resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Assim, se o desempenho não alcançar as expectativas, o

consumidor ficará insatisfeito, no entanto, se o desempenho for além das expectativas iniciais do cliente este ficará altamente satisfeito ou encantado.

Para Lovelock (2011) a satisfação trata-se de uma sensação temporária, isto é, num momento o produto/serviço pode ter o efeito ou desempenho pretendido e no momento seguinte já não corresponder às expectativas criadas.

Grigoroudis e Siskos (2010) definem a satisfação segundo duas perspetivas. A primeira defende que a satisfação é a fase final da experiência de consumo. Na segunda destacam o processo percetivo de avaliação e psicológico que contribui para a satisfação.

Na ótica dos operadores de telecomunicações Grigoroudis e Siskos (2010) apresentam a satisfação global do cliente como o resultado dos seguintes fatores:

Serviços: velocidade de ligação; velocidade de *download*; confiabilidade de ligação; preço de subscrição do serviço: descontos e ofertas do operador; variedade de serviços prestados.

Processo de compra: características do processo de compra; informações durante o processo de compra; processo de configuração inicial.

Assistência técnica: Rapidez e eficácia na resolução de problemas técnicos; o comportamento dos funcionários (por cortesia, disponibilidade).

Informações: Principais características da informação oferecida aos clientes sobre custo, segurança, etc., através da *internet*, brochuras, televisão e imprensa.

De seguida é apresentado o esquema proposto por os autores

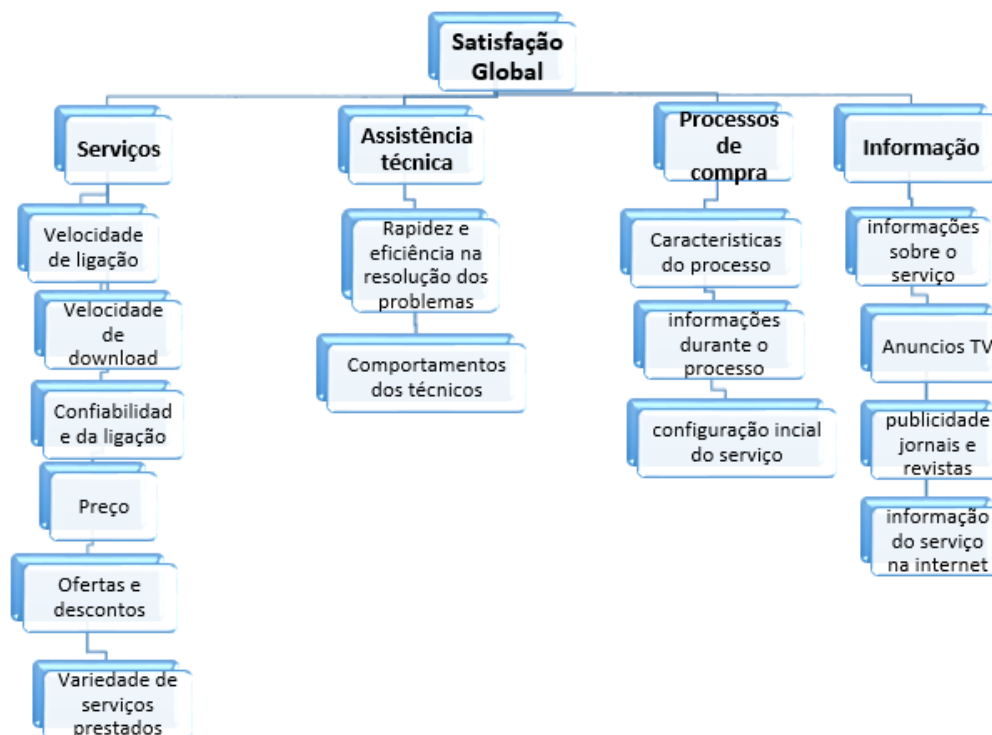


Figura 3.3 – Modelo de satisfação do cliente de um operador de telecomunicações proposto por Grigoroudis e Siskos (2010)

Segundo Marques (2012) podemos definir a satisfação do cliente em função da comparação das expectativas criadas acerca das capacidades produto ou serviço satisfazer as necessidades e o desempenho percebido após a compra ou adesão ao serviço.

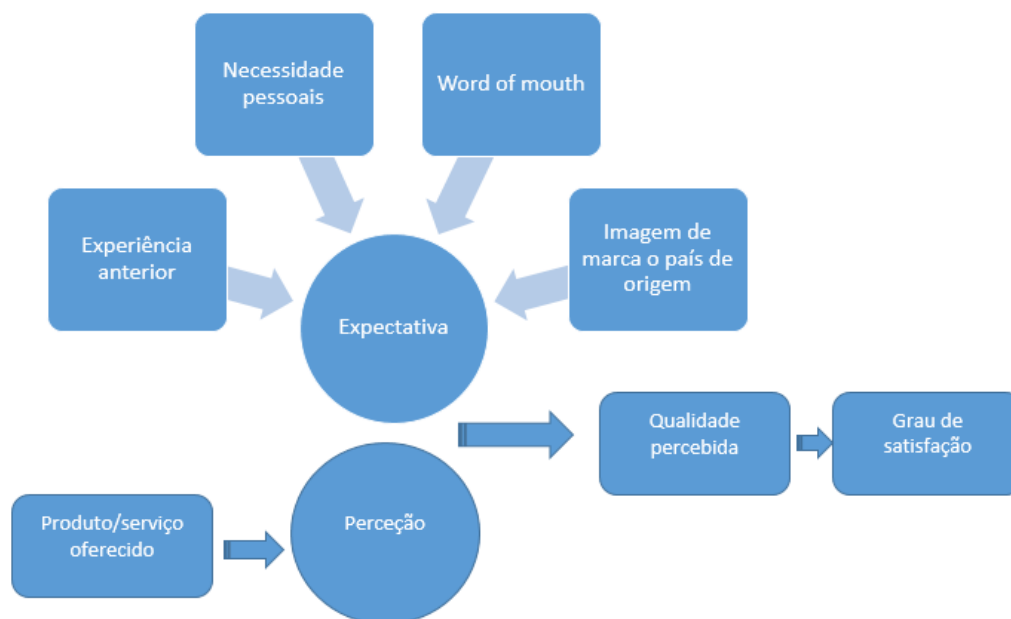


Figura 3.4 – Modelo de Satisfação do Cliente proposto por Marques (2012)

Por fim, apresenta-se agora a definição que se pode considerar mais esclarecedora sobre o tema da satisfação.

Segundo Dill *et al* (2006) a satisfação é “uma avaliação global do consumidor em relação à experiência de consumo até ao momento”. A satisfação “vai além da utilidade esperada para envolver também a utilidade de consumo após a compra” (Dill *et al*, 2006:4).

3.3 A importância da Satisfação

Segundo Pires e Santos (1999) a importância da satisfação pode resumir-se em apenas uma simples frase: “*Sem clientes não há empresa*”.

Desta forma estes autores defendem que o esforço das empresas deve basear-se no conhecimento dos clientes para que os satisfaçam de forma eficaz. (Pires e Santos 1999).

Vários autores apontam a satisfação dos clientes como fulcral para as empresas. Os principais efeitos que refletem a importância da satisfação podem ser descritos em ordem ao consumidor e na ótica da empresa. Ao nível do cliente como respostas à satisfação temos a lealdade, as recomendações, as intenções de recompra (Halstead,2002). Na ótica da empresa segundo Smith e Bolton (2002) a importância da satisfação reflete-se na rentabilidade, nas quotas de mercado e na retenção de clientes.

Fornell (1992) reforça a importância da satisfação dos clientes sobre os resultados económicos das empresas. Segundo o autor, manter os clientes satisfeitos favorece a lealdade face ao produto ou marca, pois clientes satisfeitos estão mais predispostos a efetuarem recompras e/ou em adquirem outros produtos oferecidos pelo mesmo fornecedor, implicando assim uma redução de custos em termos comerciais e promocionais, pois envolve menores custos e esforços a venda a clientes satisfeitos.

Segundo Rivas *et al* (2004) um dos maiores desafios das empresas é conseguir a satisfação dos consumidores após a aquisição de um produto ou serviço.

A satisfação do consumidor constitui um objetivo fulcral para as organizações pois ela é o meio de obter clientes, de os manter e de fazer com que a empresa apresente uma vantagem competitiva, pois clientes satisfeitos são mais leais e compram mais frequentemente (Alves, 2003).

O referido autor acrescenta ainda que as empresas que adotam a estratégia de aumentar a satisfação do consumidor, alcançam algumas vantagens competitivas que são vitais na medida em que geram maior rentabilidade.

De acordo com a perspectiva de Alves (2003) os maiores níveis de rentabilidade são atingidos pela conjugação dos seguintes fatores: **menos ações infrutíferas** (num processo de manter os seus clientes satisfeitos, as empresas conhecem os seus clientes e desta forma dão poucos “passos em falso”); **conseguir praticar preços mais elevados** (os consumidores satisfeitos estão dispostos a pagar mais); **os consumidores satisfeitos recompram mais frequentemente** e são fiéis à marca; **menor custo de operação** (quanto maior a lealdade dos clientes em relação aos produtos da empresa, mais baixos serão os seus custos de operação na área das vendas); **menor custo em marketing** (pois

clientes satisfeitos assumem-se inconscientemente como vendedores da empresa ao falarem dos seus produtos e os recomendarem a familiares e amigos).

Para o desenvolvimento da empresa, segundo Davis (1992) a satisfação do consumidor assume-se como um fator crucial, pois permite aumentar quota de mercado e o volume de negócios, bem como melhorar a imagem da empresa.

Saha e Theingi (2009) também associam a satisfação do consumidor como fator importante para a lucratividade da empresa, estes autores consideram que a satisfação do consumidor permite aumentar a quota de mercado.

Anderson e Mital (2000) associam a satisfação do consumidor e a sua retenção à lucratividade da empresa com esses clientes. Segundo os autores quanto maior a satisfação geral, maior a recompra, isto é, maior a retenção de clientes. No entanto para Reichheld (2003) a lucratividade da empresa não advém da retenção, mas sim da lealdade do consumidor, ou seja, este autor distingue o conceito de retenção com o de lealdade.

A lealdade é um estado psicológico que o cliente tem ou não tem para com a marca ou produto e é essa lealdade que promove a recompra de produtos, bem como a recomendação a terceiros. Reichheld (2003) e Caruana (2004) consideram que a retenção se trata de estratégias implementadas pela empresa, mas que o caminho para o sucesso faz-se tornando os clientes leais e não “retidos”.

Segundo Lele e Jagdish (1989 citado em Alves, 2003) existem quatro fatores básicos que distinguem a satisfação do consumidor. São eles:

- O produto;
- As atividades de venda;
- Os serviços pós-venda;
- A cultura da empresa;



Figura 3.5 – Os quatro fatores fundamentais da satisfação do consumidor (Lele e Jagdish, 1989 citado em Alves, 2003)

Desta forma para que as empresas consigam satisfazer os consumidores é necessário que adequem estes 4 fatores de forma a responder, diferenciar e antecipar as necessidades e expectativas do cliente.

Lecturer (2010) afirma que os principais fatores que afetam a satisfação do cliente são – a qualidade percebida do serviço; a qualidade percebida do produto e a imagem de marca. Desta forma podemos afirmar que a satisfação dos clientes está intrinsecamente ligada com a estratégia da empresa, isto é, a estratégia da empresa terá que ser feita em prol do cliente e da sua satisfação.

Nos mercados atuais altamente competitivos e com clientes cada dia mais exigentes a satisfação torna-se um recurso importante pois é a forma de alcançar e reforçar a competitividade e assegurar o sucesso a longo prazo. (Rigopoulou *et al*, 2008)

De forma a conseguir atingir a satisfação dos clientes é necessários conhecê-los e avaliá-los. Kotler (2000) refere alguns métodos que podem ser utilizados pelas empresas para medir e avaliar a satisfação dos seus clientes: sistema de gestão de reclamações e sugestões; inquéritos (pesquisas de mercado) através de modelos de satisfação; clientes fantasma; contactos telefónicos para ex-clientes de forma a averiguar motivos de insatisfação.

Giese e Cote (2002) alertam para a extrema importância de adaptar o modelo de satisfação à área de negócio de acordo com os diferentes tipos e necessidades dos consumidores. Best (2005), também concorda e reforça a importância de medir a satisfação, pois, considera a satisfação do cliente um indicador de vanguarda na procura do sucesso. Segundo, o mesmo medir apenas os resultados financeiros não indicará o sucesso do negócio dado não relevar a insatisfação de clientes.

Em 2003, Kotler apresenta um estudo que revela que em termos financeiros a satisfação é sem dúvida um fator fulcral. Segundo o autor a aquisição de novos clientes pode custar cinco a dez vezes mais, do que o custo de satisfazer clientes. Mais, o mesmo

ênfatiza o facto de 5% na taxa de abandono dos clientes, pode representar um incremento desde de 25% a 85% da rentabilidade em função do tipo de atividade da empresa.

3.4 Modelos de Satisfação do consumidor

Após análise da literatura verifica-se que existem vários modelos de satisfação do cliente. Isto é, ao longo das décadas a satisfação avaliou-se, mediu-se e explicou-se perante modelos de satisfação. Estes modelos de satisfação estão assentes nas seguintes determinantes: **Expectativas; Desempenho percebido; Desconfirmação de expectativas; Qualidade percebida; Valor percebido; Preço; Desejos; Emoções e Imagem corporativa** (Tinoco e Ribeiro, 2007).

3.4.1 Modelos apoiados no paradigma da desconformidade

3.4.1.1 Modelos de desconfirmação de expectativas

Uma grande parte das pesquisas sobre satisfação está centrada na desconfirmação de expectativas como principal determinante da satisfação. (Tinoco e Ribeiro, 2007).

Um dos primeiros autores a apresentar um modelo baseado na desconfirmação das expectativas foi Oliver em 1980. Segundo este, a satisfação é alcançada quando os consumidores fazem uma comparação entre o desempenho do produto e as suas expectativas. Assim, se o desempenho percebido exceder as expectativas do consumidor o cliente ficará satisfeito – desconfirmação positiva. A desconfirmação negativa dá-se quando o desempenho percebido fica aquém das expectativas do cliente e desta forma o cliente ficará insatisfeito.

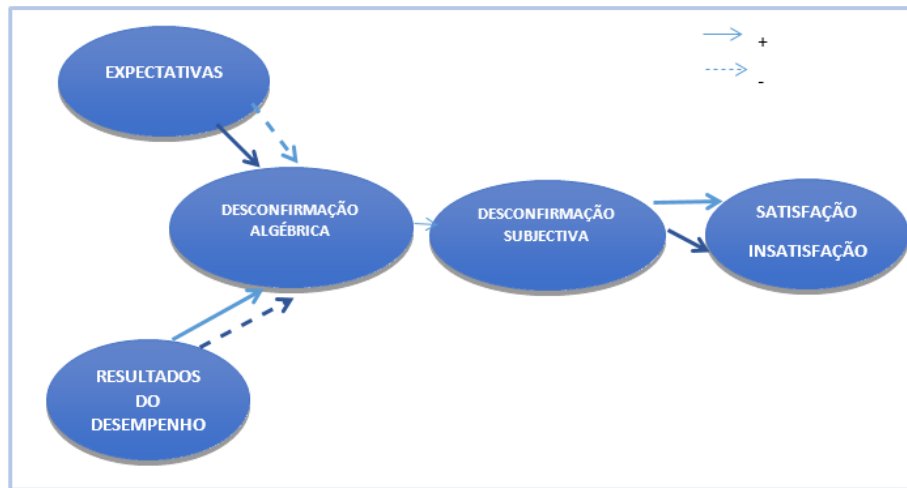


Figura 3.6 – Modelo da desconfirmação de Oliver (1980) (adaptado)

3.4.1.2 Modelo de desconfirmação de expectativas incluindo os desejos dos consumidores

O modelo proposto por Spreng *et al* (1996) apresenta a satisfação global do cliente como resultado da satisfação por atributo, ou seja pela satisfação do consumidor pelo produto e da satisfação por informação, isto é a satisfação com a informação usada na escolha do produto. As satisfações por informação e atributo são criadas através da percepção do consumidor como o desempenho do produto e a forma pelo qual esse desempenho excede os seus desejos e expectativas.

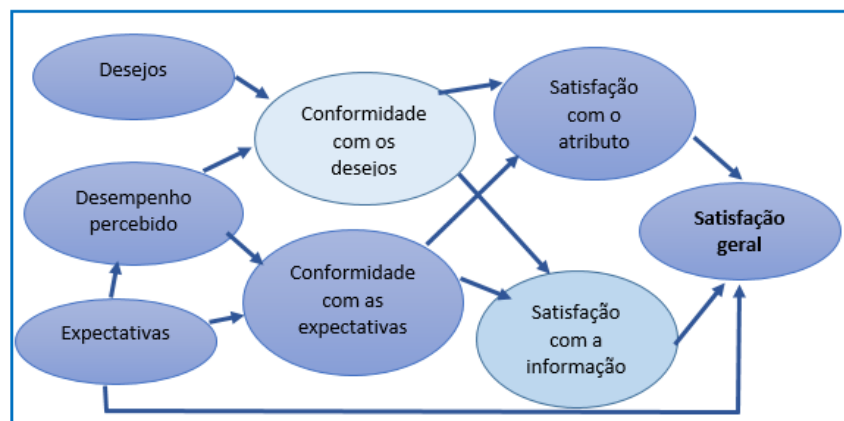


Figura 3.7 – Modelo proposto por Spreng *et al* (1996) (adaptado)

3.4.2 Modelos Baseados na Performance Percebida

3.4.2.1 Modelo Gap e instrumento SERVQUAL

Parasuraman *et al* (1985) propuseram a medição da qualidade de serviço baseando-se no modelo de satisfação proposto por Oliver (1980). Os mesmos afirmam que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre a expectativa e o desempenho. A diferença (Gap) entre a expectativa e a percepção do desempenho, para além de ser uma medida da satisfação do cliente, também seria uma medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica (Miguel e Salomi, 2004).

No modelo proposto por Parasuraman surgem 5 gaps que se enquadram no modelo da seguinte forma: **gap 1** – discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da empresa sobre esta expectativa; **gap 2** – discrepância entre a percepção da empresa das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade de serviço; **gap 3** – discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente; **gap 4** – discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido ao cliente; **gap 5** – discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço. (Miguel e Solomi, 2004).

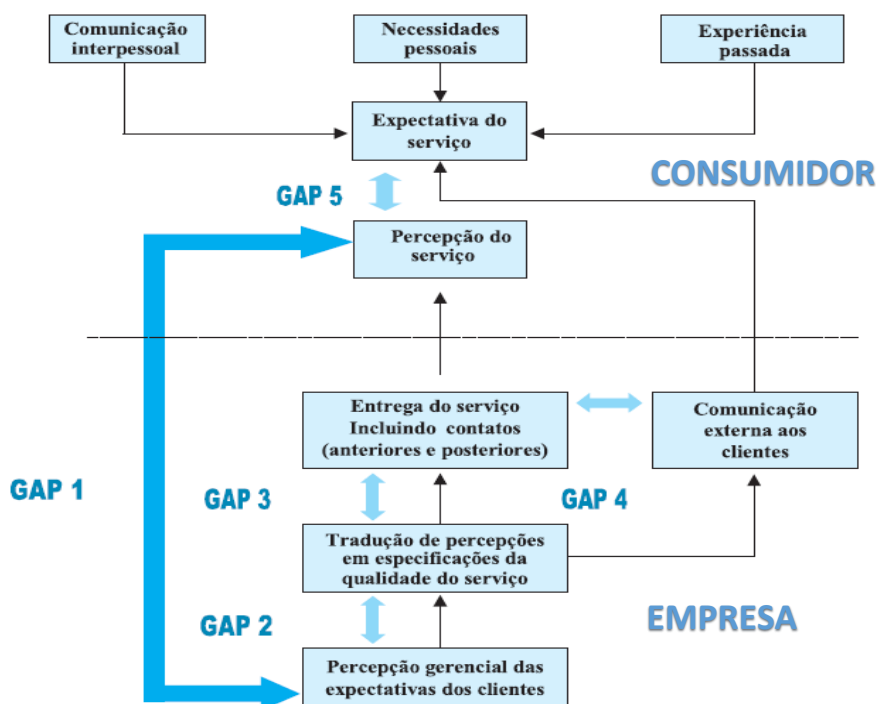


Figura 3.8 – Modelo proposto por Parasuraman et al (1995) (adaptado de Miguel e Solomi, 2004)

3.4.2.2 Modelo SERVPERF

Em 1992 Cronin e Taylor criaram a escala SERVPERF como alternativa ao instrumento SERVQUAL (Tinoco e Ribeiro, 2007). O modelo proposto por estes autores é apenas baseado na percepção do desempenho de serviços. Segundo estes autores a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente nas dimensões de qualidade e não deve ser medida com base no modelo de Satisfação de Oliver (1980), ou seja, deve apenas ser medido pelo desempenho. (Miguel e Salomi, 2004).

3.4.3 Modelos fundamentados na multiplicidade de indicadores da satisfação

O modelo proposto por Oliver (1999), utiliza uma escala de Likert com 7 pontos para medir os seguintes indicadores: Performance e qualidade global; Atendimento das necessidades; Expectativas não atendidas; Satisfação; Dissonância cognitiva; Atribuição de Sucesso; Arrependimento; Afeto positivo; Atribuição de insucesso; Afeto negativo; Avaliação da compra; Atribuição de sucesso. Para além de Oliver (1999) diversos autores usaram as escalas multi-itens contendo os diversos indicadores para avaliar a satisfação corroborando assim a utilidade dessa abordagem (Oliver, 1981; Singh, 1988; Haistead, Hartamn e Schmidt, 1994) (Marchetti e Prado, 2001).

Neste modelo cada indicador recebe o mesmo peso na formação do score global. O score global da Satisfação é dado pela seguinte fórmula:

$$ESG = \frac{\sum_{i=1}^{12} (I_i)}{12}$$

ESG – score global da satisfação
I_i –score dos indicadores

Figura 3.9 – Fórmula de cálculo da Satisfação global do cliente proposta por Oliver 1997 (adaptado de Marchetti e Prado, 2001)

3.4.4 Modelos apoiados em métodos de equações estruturais

Estes modelos basearam-se na premissa de que a Satisfação do Consumidor não pode ser avaliada diretamente por ele mesmo (Marchetti e Prado, 2001). Estes modelos utilizam variáveis latentes, ou seja, constructos que não podem ser observados diretamente e que são medidos com base noutros indicadores (Marchetti e Prado, 2001).

Em 1994 Fornell e a sua equipa criaram um modelo que avalia constructos como a qualidade percebida, as expectativas, o valor percebido, a satisfação, o comportamento de reclamações e a lealdade ao fornecedor além das suas inter-relações.

A satisfação é obtida mediante ponderações dos scores dos atributos de avaliação de um serviço pelos coeficientes resultantes de equações estruturais (Marchetti e Prado, 2001).

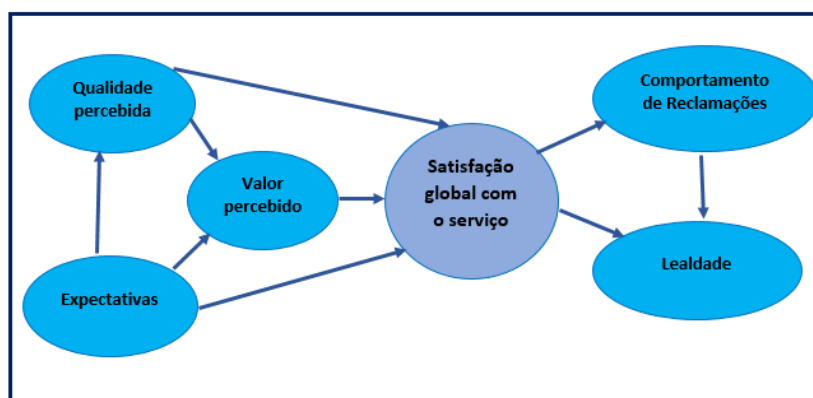


Figura 3.10- Modelo proposto por Fornell (1992) (adaptado)

3.5 Sistemas de mensuração da satisfação do cliente

Atualmente, a filosofia das empresas está centrada numa gestão em prol do cliente. Em mercados altamente competitivos, com ofertas muito semelhantes e com estratégias de vendas e marketing muito agressivas deve ser estratégia da empresa uma gestão focada no cliente.

Vários estudos apontam que é mais aliciante manter os clientes fieis do que angariar novos clientes (Bateson e Hoffman, 2001; Kotler, 2000; 2003).

De acordo com a atual filosofia das empresas orientada para o cliente e de forma a implementar processos de melhoria continua nos seus produtos e serviços tornou-se de extrema importância para as empresas avaliar e analisar a satisfação dos clientes.

O primeiro sistema de mensuração de Satisfação surge na Suécia em 1989 - Swedish Customer Satisfaction Index (SCSI), que tinha por finalidade calcular um índice geral de satisfação do cliente com base nos 31 principais ramos de atividades económicas da Suécia. No início dos anos 90, surgem modelos baseados no mesmo princípio na Alemanha, em Israel, em Taiwan e na Nova Zelândia. (Grigoroudis e Siskos, 2010).

Em 1994 surge o American Customer Satisfaction Index (ACSI) cuja metodologia e objetivos foram definidos por Fornell com a sua equipa. Na Europa, o ACSI foi a base para o desenvolvimento do European Customer Satisfaction Index (ECSI), lançado em 2001 (Marques, 2012). Ambos os modelos são modelos econométricos de múltiplos itens, nos quais as variáveis latentes se relacionam entre si através de uma estrutura dividida em antecedentes da satisfação – variáveis exógenas – e consequentes, as variáveis endógenas. Quer o modelo Americano, quer o Europeu tem como objetivo construir índices gerais de satisfação, permitindo a comparação entre setores e segmentos da economia de um país (Grigoroudis e Siskos, 2010).

Nesta secção analisa-se o sistema de Satisfação português que é baseado no sistema europeu de satisfação.

3.5.1 Modelo de Satisfação do cliente – ECSI Portugal

Em 1998 a European Organisation for Quality (EOQ), a European Foundation for Quality Management (EFQM) e Customer Satisfaction Index University Network (CSI), com o apoio da Comissão Europeia, definiram os princípios para que o European Customer Satisfaction Index (ECSI) fosse lançado. Esse modelo tinha objetivo central desenvolver um instrumento de mensuração da satisfação mais adequado ao mercado europeu (in www.ecsiportugal.pt).

Portugal, em 1999, foi um dos países aderentes a este Projeto Europeu, representado por uma equipa constituída pelas seguintes entidades: Associação Portuguesa para a qualidade (APQ); Instituto Português da Qualidade (IPQ) e Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa (Nova IMS) (in www.ecsiportugal.pt).

O **ECSI Portugal – Índice Nacional de Satisfação do Cliente** tem como objetivo central – a criação de um verdadeiro índice nacional de satisfação do cliente.

O índice surgiu como já foi referido em 1999 e atualmente encontra-se aplicado nos seguintes sectores de atividade: Banca; Seguros; Combustíveis; Gás; Transportes de passageiros; Rede telefónica fixa e móvel; Televisão por subscrição; Fornecimento de *internet* e Comunicações postais.

O ECSI Portugal tem como objetivos:

- Apoiar a competitividade e o desenvolvimento económicos nacionais e construir uma plataforma para a comparação ao nível da organização;
- Integrar a satisfação dos clientes como objetivo central na gestão das organizações, facultando-lhe instrumentos de atuação neste domínio;
- Fornecer às empresas um quadro de comunicação entre os seus clientes, funcionários e todos os stakeholders.
- Defender os interesses dos consumidores, proporcionando que os mesmos tenham capacidade de avaliar e opinar nos processos de melhoria da qualidade (in www.ecsiportugal.pt).

A metodologia adotada no modelo trata-se de uma abordagem estrutural que integra as relações entre as variáveis latentes ou não observadas, e o modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com os indicadores (in www.ecsiportugal.pt).

Desta forma, o modelo é composto por dois sub- modelos.

Modelo Estrutural

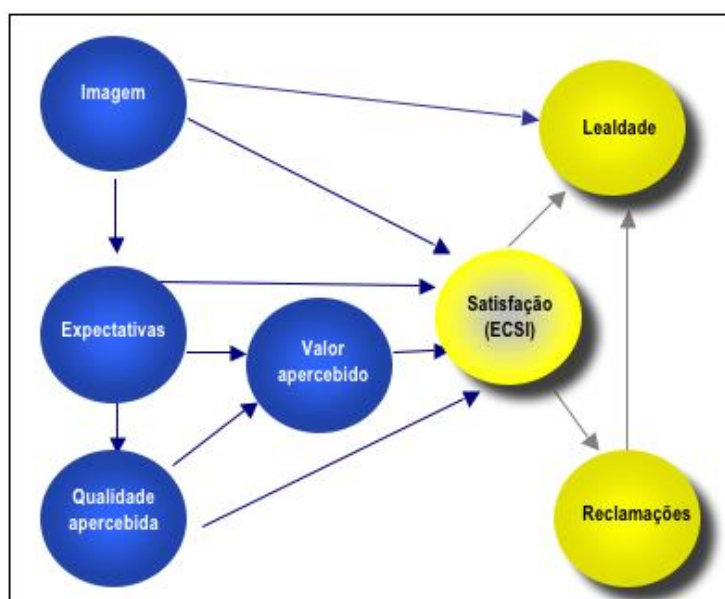


Figura 3.11 – Modelo estrutural de medição da Satisfação do cliente (disponível em www.ecsiportugal.pt)

O índice de satisfação do cliente é explicado por quatro determinantes:

A **imagem** -integra todo o tipo de associações que os clientes fazem com a empresa.

As **expectativas**- inclui a informação que os clientes tinham no passado, baseada na própria experiência, em recomendações de terceiros, em publicidade, mas também é analisada a visão dos mesmos sobre se preveem que no futuro prevê a empresa tenha capacidade de oferecer produtos/serviços com qualidade.

A **qualidade percebida** - integra, para além de um julgamento global, a avaliação sobre um conjunto de dimensões.

O **valor percebido** - representa a relação qualidade/preço, sendo medido através de dois indicadores: a avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos e serviços da empresa, tendo em atenção o preço pago por esses produtos e serviços; e a avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços da empresa (in www.ecsi.pt).

O modelo considera dois consequentes ou indicadores de desempenho, do índice de satisfação:

A **lealdade** é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado em relação à rentabilidade da empresa.

Um outro consequente da satisfação é o tratamento de **reclamações**, admitindo-se que os clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações que os clientes satisfeitos. (in www.ecsiportugal.pt).

Modelo de Medida

As sete variáveis do modelo estrutural são variáveis latentes pelo que não é possível a sua observação direta. Assim, este modelo pressupõe que cada uma destas variáveis latentes esteja associada a variáveis passíveis de serem medidas. As variáveis de medida utilizadas no modelo são obtidas através de questionários efetuados aos clientes das empresas. O modelo de medida é, então, constituído pelo conjunto das relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida. (in www.ecsiportugal.pt).

De seguida, apresentam-se os indicadores associados a cada variável latente.

Variável latente	Descrição do indicador
Imagem	1-Empresa de confiança no que diz e no que faz 2-Empresa estável e implantada no mercado 3-Empresa com um contributo positivo para a Sociedade 4-Empresa que se preocupa com os clientes 5-Empresa inovadora e virada para o futuro
Expectativas	1-Expectativas globais sobre a empresa 2-Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente 3-Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal
Qualidade apercebida (produtos e serviços)	1-Qualidade global da empresa 2-Qualidade dos produtos e serviços 3-Atendimento e capacidade de aconselhamento 4-Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias 5- Fiabilidade dos produtos e serviços 6- Diversidade dos produtos e serviços 7-Clareza e transparência da informação fornecida 8-Disponibilidade das agências/localização dos postos/acesso às paragens
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	1-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços 2-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago
Satisfação	1-Satisfação global com a empresa 2- Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) 3-Comparação da empresa com a Distância à empresa ideal
Reclamações	1-Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa 2-Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3-Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
Lealdade	1-Intenção de permanecer como cliente 2-Sensibilidade ao preço 3-Intenção de recomendar a empresa a colegas e amigos

Tabela 3.2 - Indicadores do modelo de medida de satisfação do cliente (disponível em www.ecsiportugal.pt)

3.6 A Satisfação como antecedente da lealdade e consequente da qualidade

Ao longo da revisão de literatura foi verificada a existência de uma relação entre a satisfação e a qualidade e que grande parte dos autores considera a satisfação como um consequente da qualidade. No entanto outros autores focaram-se mais na satisfação como antecedente da fidelização e lealdade do cliente. Tal como Reichheld (1993) afirmou a qualidade, satisfação, retenção e lealdade são conceitos diferentes, mas interdependentes. Nesta secção apresentam-se as visões de alguns autores sobre a satisfação abordada como consequência da qualidade e como antecedente da lealdade e fidelização.

Para Grönroos (1984) a qualidade de serviço é o resultado de um processo de avaliação do consumidor, no qual o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que recebeu. Parasuraman *et al* (1988), corroborando com esta visão, definem

qualidade de serviço com sendo o resultado da diferença entre as expectativas dos clientes e as suas percepções.

Segundo Bolton e Drew (1991) e mais tarde Bloemer e Kasper (1995) a qualidade percebida dos serviços é formadora da satisfação dos clientes. A qualidade percebida trata-se de uma avaliação sobre a experiência recente de consumo (Fornell *et al*, 1996). Para Anderson *et al*, (1994) e mais tarde Bei e Chiao (2001) a qualidade percebida trata-se de um julgamento feito pelo consumidor sobre a excelência ou superioridade do produto. Em 2009 Oliver define qualidade percebida associando-a a uma transação específica logo após a compra e consumo, desta forma a qualidade percebida torna-se um antecedente da satisfação.

A *American Society for Quality Control* define qualidade como a soma de todos os atributos e características de um produto ou serviço que podem satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes (Silva e Saraiva, 2012).

A satisfação do cliente é um elemento presente na percepção de qualidade segundo Bitner (1990) e Cronin *et al* (1992) consideram que a qualidade dos serviços conduzirá à satisfação dos clientes. Em 2009, Oliver, corroborando as definições anteriores define qualidade percebida associando-a a uma transação específica logo após a compra e consumo. Desta forma a qualidade percebida torna-se um antecedente da satisfação.

Vários autores como referido anteriormente debruçaram os seus estudos e investigações na procura de relações e interligações entre a satisfação e a qualidade. No entanto, tantos outros focaram a sua perspectiva na satisfação como antecedente da lealdade e fidelização.

Fornell (1992) indica que uma estratégia baseada na satisfação de clientes poderá conduzir a lealdade dos seus clientes e, conseqüentemente, a uma maior rentabilidade para a empresa. Uma empresa orientada para o mercado deseja atingir o nível máximo de satisfação, pois segundo Kotler e Fox (1994) será mais difícil os clientes satisfeitos abandonarem a empresa.

Segundo Oliver (1999) a lealdade pode ser explicada associando-a à satisfação, pois existe uma relação forte assimétrica entre a satisfação e a lealdade. Segundo o autor, consumidores leais revelam quase sempre satisfação e o contrário nem sempre se verifica, ou seja, um cliente satisfeito nem sempre é leal.

Na perspectiva de Moutella (2002) fidelizar clientes, significa reter os clientes, evitando que os mesmos se sintam “tentados” a comprar na concorrência. O que torna um cliente fiel à organização é a forma de relacionamento a longo prazo, que gera um grau de confiança, de respeito e atenção que o torna mais relutante em optar pela concorrência. A satisfação, qualidade, fidelização, valor, são prioridades que devem estar na base das preocupações organizacionais.

Para finalizar esta secção julga-se que a definição mais abrangente, concisa e adequada à temática será.

O fator impulsionador para as empresas é perceber o encadeamento existente entre a qualidade percebida dos serviços prestados, a satisfação, a retenção e a lealdade dos clientes e, conseqüentemente, o desempenho do negócio (Milan, 2006).



Figura 3.12 – Modelo de Satisfação do Cliente proposto por Milan, 2006 (adaptado)

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4. METODOLOGIA

4.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a metodologia escolhida para recolha, tratamento e caracterização da amostra inquirida. Nesta pesquisa optou-se por efetuar um questionário e analisa-lo efetuando testes de estatística multivariada com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* versão 21.00 para o *Windows*. Também neste capítulo é apresentada a metodologia adotada no modelo de gestão de avarias para se poder diferenciar os clientes que se encontrem no período de fidelização.

4.2 O Questionário

Esta pesquisa utiliza o questionário como forma de recolha de dados para criar a amostra e de seguida aplicar os testes necessários para a criação dos perfis que darão origem ao modelo proposto para efetuar a gestão de avarias dos operadores de telecomunicações.

De acordo com Hill e Hill (2012) é sempre necessário efetuar um pré-teste ao conteúdo e à aparência do questionário, antes do mesmo, ser posto em prática. Desta forma, para assegurar a validade do conteúdo do questionário foi previamente analisada literatura sobre o serviço de TV por subscrição e sobre a realidade dos operadores de telecomunicações e a sua relação com o cliente em contexto de avaria do serviço. Posteriormente e após a construção do questionário, para testar o seu conteúdo, clareza das questões, linguagem utilizada e aparência o questionário foi avaliado por um conjunto de colaboradores de um operador de telecomunicações, que de forma geral, acharam o questionário adequado a realidade do serviço de TV por subscrição.

O inquérito foi distribuído através de uma plataforma *online*, pois assim foi possível chegar a um maior número de inquiridos, obtendo um maior número de respostas com uma maior distribuição geográfica, para além de também ser uma forma menos

dispendiosa. O questionário foi criado na plataforma *Google* disponibilizado entre os meses de Abril e Maio de 2014 e obtiveram-se 543 questionários validados.

O questionário estava organizado em três partes com o total de 21 questões. A primeira parte estava direcionada para o contexto de avarias do serviço STVS, a segunda parte continha questões que pretendiam aferir o consumo e satisfação com serviços *triple play* (TV, NET e Telefone) e a terceira parte apresentava algumas questões sociodemográficas para fazer uma caracterização dos respondentes. Relativamente à primeira parte do questionário é constituída por 9 questões relacionadas com tratamento/atuação dos operadores de telecomunicações aquando da existência de avarias do serviço de TV por subscrição. Nesta primeira parte também se pretende verificar as preferências dos inquiridos sobre o tratamento das suas avarias. A maioria das questões desta primeira parte são questões de resposta fechada em que o inquirido apenas pode selecionar uma opção. Na segunda parte do questionário as questões apresentadas são sobre a utilização do serviço de TV por subscrição em ofertas de pacote (*triple play*). Nesta secção do questionário as questões foram operacionalizadas utilizando escalas do tipo *Likert* de 4 pontos. A última parte do questionário é constituída por 5 questões fechadas que se destinam a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Vai permitir caracterizar o inquirido em termos de idade, estado civil, número de filhos e distrito de residência.

4.3. A Amostra

A população em estudo são todos os utilizadores de TV por subscrição em Portugal que neste momento são cerca de 3,35 milhões. Para a presente pesquisa selecionou-se uma parte da população portuguesa, pois seria impossível estudar a totalidade da população devido a fatores como o tempo, recursos financeiros e humanos.

Desta forma, utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por clientes das 4 principais operadoras de TV por subscrição, residentes em Portugal Continental.

Uma amostra por conveniência consiste numa amostragem não probabilística de um grupo de indivíduos que se encontram disponíveis no momento da investigação. Estas amostras não são representativas da população (Vicente *et al*, 1996).

Desta forma, esta pesquisa é um estudo explicativo, dado que, a informação foi recolhida num determinado momento e de uma amostra de elementos da população.

Hill e Hill (2012) defendem que em investigações empíricas o tamanho da amostra pode ser estimado com base na experiência dos investigadores. O objetivo consiste em estimar uma amostra para que seja possível efetuar as análises estatísticas dos dados.

Para esta pesquisa considerou-se uma amostra de 543 inquiridos, no entanto para tratamento estatístico apenas foram utilizados 504 questionários, tendo sido excluídos os respondentes que não possuíam TV por subscrição. A amostra é constituída por clientes dos 4 principais operadores de TV por subscrição distribuída da seguinte forma: 64,9% (327 inquiridos) são clientes MEO, 24,8% (125 inquiridos) são clientes NOS, 5,8% (29 inquiridos) são clientes Vodafone e 4,6% (23 inquiridos) são clientes Cabovisão. Esta amostra inclui indivíduos de diferentes escalões etários e diferentes distritos de Portugal continental.

Em relação ao perfil dos inquiridos em termos de idade, 43,8% possuem menos de 35 anos, 33,3% pertencem ao escalão etário dos 35 aos 51 anos, 17,7% pertencem ao escalão etário dos 51 aos 65 e 5,2% possuem mais de 65 anos. Podemos verificar que grande parte da amostra está até aos 51 anos, sendo que a maioria dos respondentes ainda não possui 35 anos. Dos respondentes 57,3% é casado, 34,1% solteiro 7,1% e 1,4% divorciado e viúvo respetivamente. Em relação aos filhos 58,1% tem filhos, sendo que 49,1% apenas tem um filho, 40,5% têm dois filhos e 10,3% tem 3 ou mais filhos. A maioria dos respondentes (47,3%) tem pelo menos um dos filhos com menos de 12 anos. Em relação ao serviço de TV por subscrição a maioria dos subscritores inquiridos (24,6%; 20,4% e 17,9%) residem nos distritos de Faro, Lisboa e Beja respetivamente.

Neste questionário também foram analisados os hábitos de consumo dos serviços *triple play*, isto é dos serviços de TV, NET e Telefone que serão também tratados.

4.3.1 Seleção da informação a analisar

De toda a informação recolhida através do questionário, foi efetuada a seleção de variáveis a utilizar, isto porque para a criação do modelo apenas poderemos utilizar variáveis facilmente verificáveis através das bases de dados que os operadores de telecomunicações tem disponíveis.

As variáveis selecionadas são agora esquematizadas e caracterizadas através da **tabela 4.1**

Tipo de Variável		Nome da variável na base de dados	Descrição da variável
Qualitativa	Ordinal	Reincidência	Reincidências a um ano. Ou seja considera-se reincidência todos os clientes que tenham reportado mais de 2 avarias no mesmo ano.
	Ordinal	Fidelização	Período de contrato em que o cliente se encontra. O período de fidelização é 24 meses, logo considera-se clientes até 24 e clientes com mais de 24 meses de contrato
	Nominal	Cliente fiel	Intenções do cliente no último ano em relação à mudança de operadora. Definiu-se clientes que pretendem mudar de operadora <i>versus</i> clientes que não pretende mudar de operadora

	Ordinal	Avarias	Nº de avarias reportadas no último ano por cliente
	Ordinal	Rapidez na resolução	Importância dada pelo cliente a rapidez na resolução da avaria após reportada.

Tabela 4.1 – Descrição das variáveis em estudo

4.4 Tratamento da informação

Após uma primeira caracterização descritiva dos clientes com base nas variáveis do questionário, utilizando o *software* SPSS 21.0, procedeu-se à segmentação de clientes através da aplicação do método **CHI- Squared Automatte Interaction Detector – CHAID** (Kass, 1980) de modo a estabelecer quais as variáveis mais explicativas em relação à variável dependente (nº de avarias) e assim estabelecer os perfis de clientes. Também com base nestas variáveis será criado o modelo de gestão de avarias.

4.4.1 O Método CHAID

Proposto em 1980 por Kass o método CHAID (*Chi-Squared Automatic Interaction Detection*) é um dos métodos mais antigos de árvores de classificação. O CHAID é um método utilizado para segmentação de uma população de interesse. Esta árvore é, geralmente, utilizada quando a segmentação é definida em termos de características demográficas ou variáveis categóricas com poder de predição (Magidson, 1993).

O algoritmo CHAID inicia o seu processamento por criar e analisar a tabela de contingência entre cada uma das variáveis de *input* e a variável dependente, de forma a analisar a relação entre as diferentes variáveis independentes e a variável dependente, de

seguida é realizado um teste estatístico – *teste chi-square* – de forma a determinar a independência entre as variáveis.

O CHAID agrupa estatisticamente os valores semelhantes (homogêneos) à variável independente e mantém os outros valores heterogêneos. Ou seja, pode-se dizer que é utilizado para dividir um conjunto de dados em subconjuntos que discriminam de forma diferenciada a variável dependente e combina categorias que não diferem entre si, significativamente.

Em cada passo do algoritmo é avaliado se uma redução no número de categorias da variável independente será significativa ou não considerando-se a variável dependente. O objetivo final é construir uma árvore de classificação contendo somente as variáveis mais importantes para a classificação (as variáveis são escolhidas com base no menor *p-value* calculado pelo *teste chi-square*), juntamente com suas categorias mais significativas para a variável dependente.

Freitas e Heineck (2008) descrevem os 5 passos lógicos necessários para o uso da técnica CHAID: **Passo 1** - Seleção da variável dependente categórica; **Passo 2** - Conceção de categorias para esta variável; **Passo 3** - Definição das variáveis independentes; **Passo 4** - determinação das opções de segmentação (estabelecimento do nível de significância); **Passo 5** – possibilidade de a cada passo, visualizar os testes estatísticos de associação entre as variáveis preditoras e a variável dependente.

Duas das premissas para que se possa usar esta técnica são o tamanho da amostra, pois este deve ser suficientemente grande para permitir a aplicação do teste estatístico *chi-square* a outra condição é que todas as variáveis do modelo devem ser categóricas.

Uma das inúmeras vantagens da utilização desta técnica e a visualização dos resultados na forma de diagrama em árvores, com a divisão em ramos cada vez mais específica, que permite deste modo uma fácil leitura dos resultados.

O método CHAID foi o método mais adequado a aplicar à base de dados criada a partir dos dados do questionário. Com a utilização deste método pretende-se conhecer quais as variáveis mais explicativas da variável dependente (nº de avarias) de forma a

segmentar os clientes da amostra através da importância dessas variáveis em relação à variável dependente.

4.5 O modelo de gestão de avarias apoiado em técnicas financeiras

Algumas técnicas financeiras, utilizadas para a análise de investimentos são o Valor Atual Líquido (VAL) e o *PAYBACK*.

Estas técnicas foram aplicadas a nossa amostra para enfatizar a importância dos clientes para as empresas, a importância dos manter satisfeitos e a necessidade de os tornar clientes leais. Com base nestas duas técnicas também se pode depreender a necessidade dos operadores efetuarem manutenção preventiva nos equipamentos e infraestruturas.

4.5.1 VAL - Valor Atual Líquido

O Valor Atual Líquido (VAL) tem como objetivo avaliar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual dos fluxos de caixa futuros. Se o valor do investimento for inferior ao valor atual dos fluxos de caixa, então o VAL será positivo, o que significa que o projeto apresenta uma rentabilidade positiva

Vários autores, tais como, Brealey, Myers e Allen (2007) ou Damodaran (2005), indicam o VAL como sendo a melhor técnica de avaliação de investimentos, pois o critério do VAL ensina-nos a ter em conta o valor temporal do dinheiro, afirmando que o valor de um euro hoje é superior ao valor de um euro amanhã, porque um euro hoje pode ser investido imediatamente e gerar, por isso, um rendimento imediato.

Antes de calcular o VAL é necessário, fazer uma estimativa do investimento a realizar, com a respetiva escala temporal e os seus fluxos de caixa previsionais. De seguida, terá que se determinar o custo do capital, sendo este o valor mais complexo de ser determinado. O custo do capital será, então, utilizado para atualizar os fluxos de caixa

previsionais e o investimento face ao risco envolvido, para o momento presente. Adicionando-se estes valores atualizados no momento presente obtém-se:

$$VAL = C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n} \quad (\text{Fórmula 4.1})$$

Onde C_0 , geralmente, é negativo pois corresponde ao valor do investimento no momento 0 (corresponde a uma saída de fundos), ao qual são somados os fluxos de caixa atualizados até ao ano n .

De forma generalizada tem-se:

$$VAL = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (\text{Fórmula 4.2})$$

Em que:

VAL – Valor atual líquido.

CF_i – *Cash flow* ou Fluxo de caixa de cada um dos anos considerados.

r – Taxa do custo do capital ou taxa de atualização.

i – Ano considerado

4.5.2 Payback

Este critério pretende determinar o período de recuperação do capital investido. Para calcular o período de recuperação do capital tendo em conta o custo do capital, terá que se somar os fluxos de caixa atualizados, ano a ano, até ao ponto onde se alcança o total do capital investido. Desta forma, é identificado o tempo, em anos e meses, que é necessário até se recuperar o capital investido.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Introdução

Neste capítulo vamos apresentar os resultados provenientes da aplicação do método CHAID - **CHI**- Square **Automatte Interaction Detector** e da aplicação das técnicas financeiras **VAL** e *Payback* à amostra encontrada através dos questionários.

Inicialmente apresenta-se uma análise descritiva dos dados recolhidos no questionário, com o intuito de conhecer de forma geral as respostas dos inquiridos.

5.2 Análise descritiva dos dados

Nesta seção optou-se por analisar a maioria das questões não as relacionando com o operador de TV por subscrição dos respondentes. No entanto nas questões relacionadas com a satisfação e o número de avarias reportadas fez-se uma análise mais detalhada a cada um dos operadores para além da análise geral.

5.2.1 Avaria reportadas

Em relação ao número de avarias reportadas no último ano do total dos 504 inquiridos verificou-se que 216 não tiveram nenhuma avaria correspondendo a 42,9% da amostra total. Dos 286 que indicaram que tiveram avarias a grande parte (24,8%) indica que apenas teve uma avaria. Verificou-se que o maior número de avarias reportado foram 12 avarias, no entanto esse inquirido no questionário deixou informação que tinha reportado 12 avarias devido a roubos constantes de cabo de cobre na zona de residência.

Em média verifica-se que 1,17 é o total de avarias reportadas por cliente.

Em termos de avarias por operador verifica-se que a Cabovisão é o operador que mais avarias teve por inquirido, com uma média 1,82 em média para cada inquirido e em

que cerca de 74% do total de inquiridos da Cabovisão já teve pelo menos uma avaria neste último ano.

O operador que registou menos avarias foi a Vodafone a média de avarias no total de inquiridos que possuem Vodafone é de 0,75 avarias por cliente e apenas 41,4% do total de clientes reportaram avarias no último ano.

Do total de inquiridos que usufruem do MEO 53,2% clientes reportaram pelo menos uma avaria no último ano e a média de avaria por cliente é de 1,1 avarias.

Do total de inquiridos que têm NOS 68% clientes já reportaram pelo menos uma avaria neste último ano e a média de avarias é de 1,4 avarias por cliente.

5.2.2 Aspetos relativos à assistência técnica em casa dos clientes

Em relação aos aspetos relativos à assistência técnica em casa do cliente a eficácia na resolução é o aspeto que os inquiridos mais valorizam. Cerca de 87,7% do total da amostra classificou como muito importante a eficácia da reparação.

O aspeto que os inquiridos consideram menos importante é a simpatia e cordialidade do técnico responsável pela intervenção. Apenas 50,4% da população da amostra considerou este aspeto importante sendo que apenas 38,1% considera a simpatia e cordialidade do técnico um aspeto muito importante.

Relativamente à rapidez na reparação 73% do total de inquiridos indicam como muito importante este aspeto, bem como também consideram muito importantes os conhecimentos técnicos do técnico da intervenção (68,8%).

A pontualidade da intervenção também é valorizada pelos inquiridos sendo que 61,7% considera muito importante que a mesma seja cumprida.

5.2.3 Serviço de maior importância (TV, NET, TELEFONE)

Aos inquiridos foi questionado qual dos três serviços do pacote *triple play* (TV, NET e Telefone) é o mais importante. Verificou-se que os valores são muito semelhantes entre a TV (46,6%) e a *Internet* (49,2%) sendo que o Telefone fixo é o serviço mais importante para apenas cerca de 4% dos inquiridos.

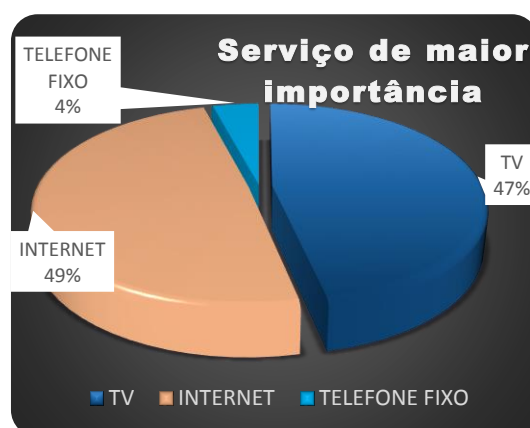


Gráfico 5.1 – Serviço que os clientes de TV por subscrição consideram de maior importância

5.2.3.1 Serviço de maior importância versus idade

Com base nos valores encontrados no gráfico anterior verificou-se que tanto a *internet* como a TV se apresentavam como serviços de grande importância. No entanto a faixa etária com menos de 35 anos é aquela que mais importância dá ao serviço de *Internet*. O serviço de TV assume uma grande importância em todas as faixas etárias. Em relação ao telefone a faixa etária dos 50 aos 65 anos considera-o como o serviço mais importante.

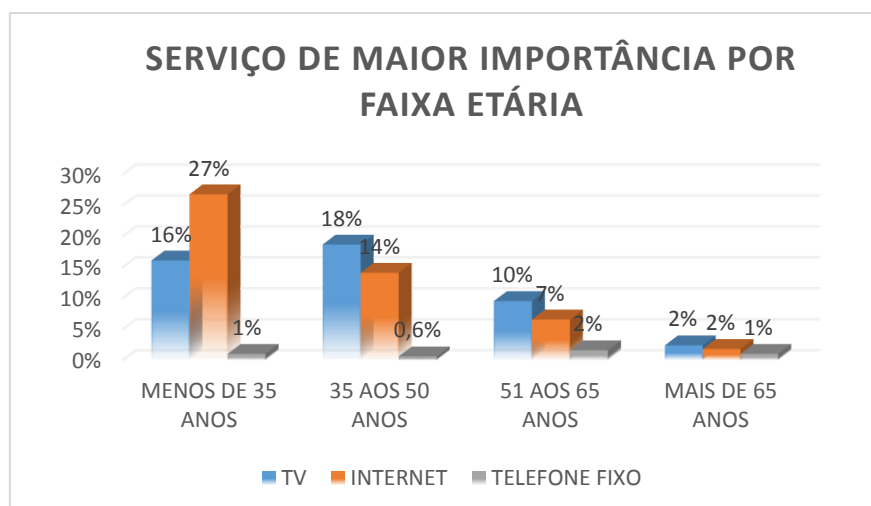


Gráfico 5.2- Serviço que os clientes consideram de maior importância por faixa etária

5.2.3.2 Serviço de maior importância versus filhos

Verificou-se que o serviço de TV é de maior importância para os inquiridos que têm filhos, ou seja, do total de inquiridos da amostra que possuem filhos, 34% considera a TV o serviço mais importante.

5.2.4 Utilização do serviço *triple play* – Internet, TV e telefone fixo

5.2.4.1 Consumo de TV diário

Os inquiridos foram questionados sobre o tempo médio diário de utilização de cada um dos serviços, verificou-se que em relação à televisão independentemente da faixa etária cerca de 41% do total de inquiridos passa entre 2 a 4 horas diárias “frente” à televisão.

5.2.4.2 Utilização do serviço de Internet

Em relação ao serviço de *internet* 34,7% do total da amostra utiliza a *internet* mais de 6 horas diárias, sendo que, a faixa etária com menos de 35 anos são aqueles que mais tempo passam na *internet*.

5.2.4.3 Utilização do Telefone fixo

Verificou-se que a utilização do telefone fixo é reduzida e que mais de 94% do total de inquiridos passa menos de 2 horas diárias ao telefone.

5.2.5 Características do serviço de TV por subscrição (pacotes *triple play*)

Os inquiridos foram questionados sobre algumas das características do serviço de TV por subscrição – velocidade do serviço de *internet*; canais disponibilizados pelo operador; tipo de tecnologia de suporte do serviço e chamadas ilimitadas disponibilizadas pelo operador.

De entre todas as características a mais valorizada é a velocidade de *internet* do serviço (73,8%), sendo que a característica a que os inquiridos atribuíram menor importância foi ao número de canais disponibilizados pelo operador.

5.2.6 Serviços extras

Em relação aos gastos mensais com serviços extras, como videoclube entre outras ofertas disponibilizadas por cada um dos operadores, verificou-se que a mais de 70% do total de inquiridos não utiliza nenhum serviço extra.



Gráfico 5.3 – Serviço extras (gasto mensal por cliente)

5.2.7 Satisfação com o serviço TV por subscrição

5.2.7.1 Satisfação com o preço

Verifica-se que em relação ao preço do serviço de TV por subscrição cerca de 43% do total de inquiridos está satisfeito com o preço do serviço e 33,3% se encontra pouco satisfeito com o mesmo valor.

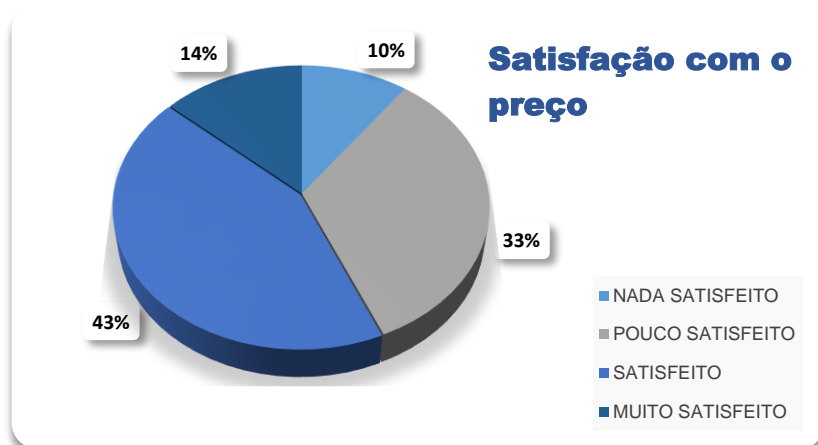


Gráfico 5.4 – Satisfação com o preço do serviço de TV por subscrição

5.2.7.2 Satisfação com a assistência técnica

Em relação à assistência técnica prestada pelos operadores cerca de 66% encontra-se satisfeito e 22,8% muito satisfeito, sendo a percentagem de insatisfeitos ou pouco satisfeitos muito reduzida (11,1%).

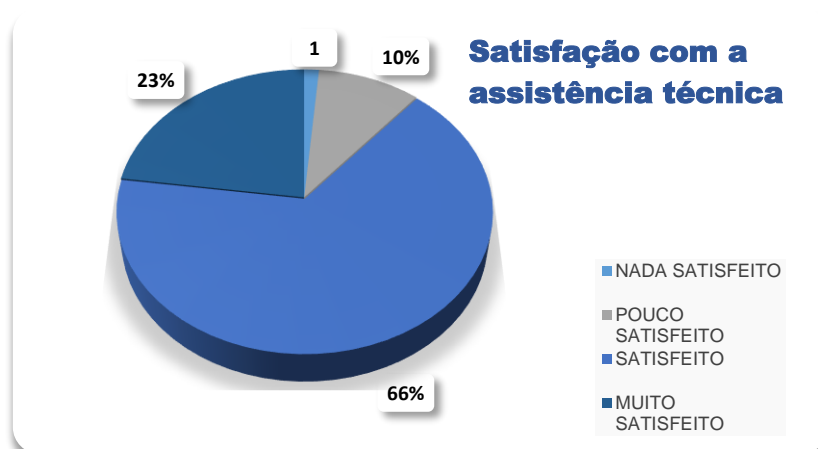


Gráfico 5.5 – Satisfação com a assistência técnica prestada pelo operador.

5.2.7.3 Satisfação com a qualidade do serviço

Verifica-se que em relação à qualidade do serviço fornecida pelo operador cerca de 55% do total da amostra se encontra satisfeito existindo apenas 3,2% que se encontra insatisfeito.

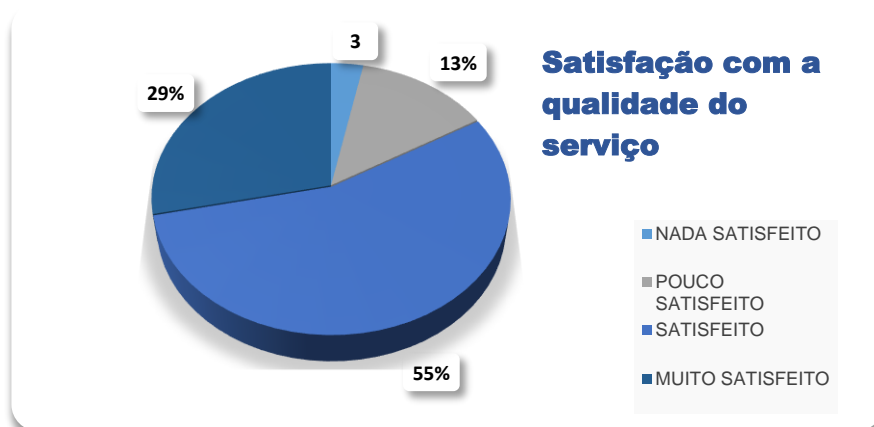


Gráfico 5.6 – Satisfação com a qualidade do serviço de TV por subscrição contratado

5.2.7.4 Satisfação com o atendimento ao cliente

Em relação ao atendimento ao cliente a maioria dos inquiridos (64,7%) encontra-se satisfeito existindo 15,1 % que se encontram muito satisfeitos.

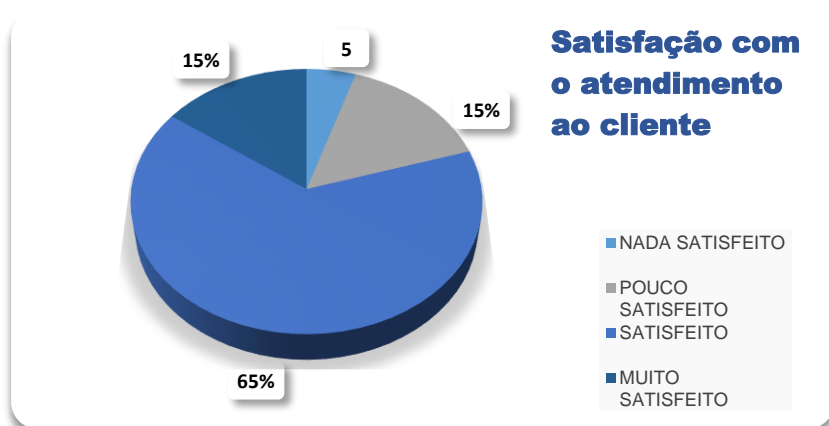


Gráfico 5.7 – Satisfação com o atendimento ao cliente prestado pelo operador contratado

5.2.7.5 Satisfação global com o serviço

Verifica-se que 65,5% do total de inquiridos se encontra satisfeito com o serviço de TV por subscrição do seu operador, existindo apenas 1,6% que se encontra insatisfeito.

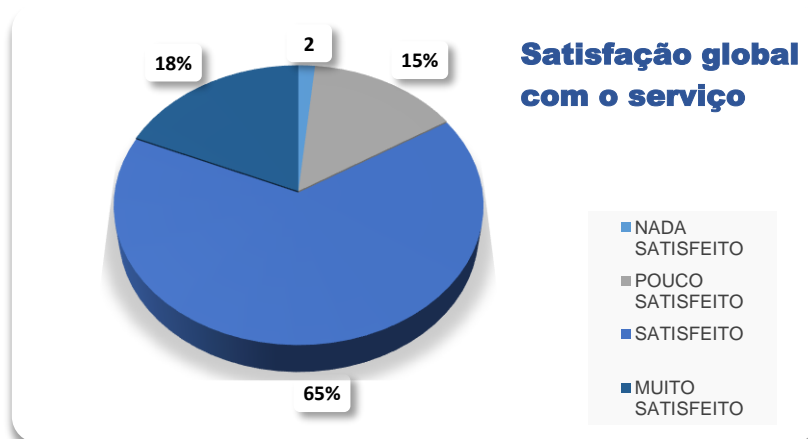


Gráfico 5.8 – Satisfação global com o serviço de TV por subscrição contratado

Em relação à satisfação global também se analisou a satisfação global por operador.

A Vodafone é o operador que mais clientes satisfeitos possui do total de inquiridos da Vodafone 44,82% encontra-se muito satisfeito com o serviço e 48,27% encontra-se satisfeito.

A Cabovisão foi o operador que menos clientes satisfeitos detém 65,1% está satisfeito com o serviço, mas apenas 4,34% se encontra muito satisfeito com o serviço.

Em relação à MEO e à NOS os valores são muito próximos. Cerca de 65,44% de clientes MEO encontra-se satisfeita com o serviço e na NOS este valor é de 69,6%. A percentagem de clientes muito satisfeitos na MEO é de 19,57% enquanto na NOS esse valor é de 12%.

5.3 CHAID - Resultados

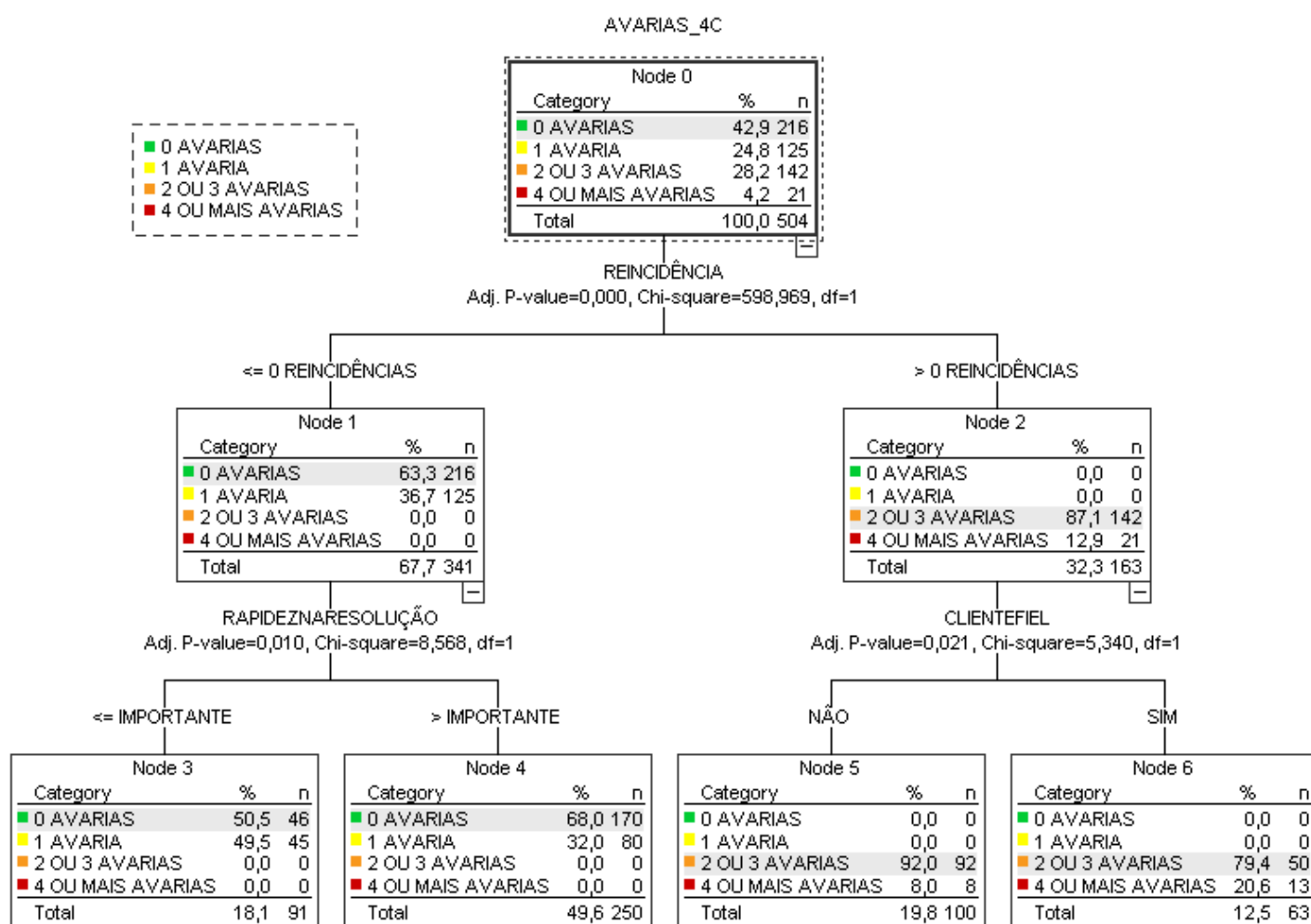
5.3.1 Construção de perfis de clientes

Utilizou-se este método para a segmentação de clientes da amostra e criação de perfis, esses perfis foram criados com base nas variáveis que os operadores têm facilmente disponíveis nas suas bases de dados. Os perfis de clientes que se pretende criar têm como objetivo servirem de base para a elaboração de um modelo de gestão de avarias, em versão protótipo.

Desta forma, para a criação da respetiva árvore de classificação, considerou-se como variável dependente, o número de avarias. As variáveis de *input* utilizadas foram a reincidência; a rapidez na resolução, a fidelização, o cliente fiel. Visto que todas as variáveis selecionadas já se encontravam categorizadas, não houve necessidade de efetuar nenhuma recodificação.

Verifica-se que a árvore de classificação apresenta com poder explicativo as variáveis: reincidência; rapidez na resolução e cliente fiel. A árvore é constituída por 7 nós, com 2 níveis de folha e 4 nós terminais, como é indicado na **figura 5.1**

Os 4 nós terminais correspondem aos perfis de clientes disponíveis na amostra efetuada com base no questionário, baseado nas variáveis consideradas aptas para a posterior criação do modelo.



Fonte: SPSS 21.0

Figura 5.1- Árvore CHAID

5.3.2 Caracterização dos perfis

De acordo com as variáveis de poder explicativo sobre a diferenciação em relação às avarias e com base nos 4 nós terminais da árvore CHAID foram caracterizados os perfis dos clientes.

Desta forma temos:

Perfil 1 - corresponde aos indivíduos incluídos no nó terminal 3. É composto por 91 clientes, onde 46 (50,5%) não reportaram nenhuma avaria nos últimos 12 meses e 45 (49,5%) reportaram uma avaria. Neste perfil foram identificadas as variáveis de

influência reincidência e rapidez na resolução e reúne-se neste perfil os clientes que não reportaram avarias ou que reportaram apenas uma única avaria e que consideram que a rapidez na resolução é um fator importante quando reportam avarias ao seu operador.

Sintetizando **o perfil 1** é constituído por clientes que **têm até uma avaria reportada no último ano** e que consideram que a **rapidez na resolução é um fator importante** quando reportam avarias ao seu operador.

Perfil 2 - corresponde aos indivíduos incluídos no nó terminal 4. É composto por 250 clientes, onde 170 (68%) não reportaram nenhuma avaria nos últimos 12 meses e 80 (32%) clientes reportaram uma avaria. Neste perfil foram identificadas as variáveis de influência reincidência e rapidez na resolução e reúne-se neste perfil os clientes que reportaram uma avaria ou nenhuma avaria no último ano ao seu operador de telecomunicações e que consideram que a rapidez na resolução é um fator muito importante quando reportam avarias ao seu operador, ou seja, valorizam bastante a rapidez na resolução.

Sintetizando **o perfil 2** é constituído por clientes que **têm até uma avaria reportada no último ano** e que consideram que a **rapidez na resolução é um fator muito importante** quando reportam avarias ao seu operador de telecomunicações.

Perfil 3 – corresponde aos indivíduos incluídos no nó terminal 5. É composto por 100 clientes, onde 92 (92%) reportaram no último ano de 2 a 3 avarias nos últimos 12 meses e 2 (2%) reportaram 4 ou mais avarias. Neste perfil foram identificadas as variáveis de influência reincidência e cliente fiel e reúne-se neste perfil os clientes que reportaram mais que duas avarias no último ano ao seu operador de telecomunicações e que neste último ano já tiveram intenções de mudar de operador.

Sintetizando **o perfil 3** é constituído por clientes que **têm mais de 2 avarias** reportadas e que neste último ano já **tiveram intenções de mudar de operador**.

Perfil 4 – corresponde aos indivíduos incluídos no nó terminal 6. É composto por 63 clientes, dos quais 50 (79,4%) reportaram 2 a 3 avarias no último ano e 13 (20,6%) reportaram 4 ou mais avarias. Neste perfil foram identificadas as variáveis de influência reincidência e cliente fiel e este perfil reúne os clientes que reportaram mais que duas avarias no último ano ao seu operador de telecomunicações e que durante o último ano não tiveram qualquer intenção de mudar de operador de telecomunicações.

Sintetizando o **perfil 4** é constituído por clientes que **têm mais de 2 avarias** reportadas no último ano e que **não tiveram intenções de mudar de operador**.

De forma a caracterizar mais detalhadamente os perfis criados cruzaram-se os perfis com as variáveis disponíveis na base de dados que não foram utilizadas na criação dos mesmos.

Desta forma verificou-se que o **perfil 1** é caracterizado por ser constituído pelos clientes, menos exigentes, ou seja, são clientes que se encontram satisfeitos com o serviço e para os quais fatores como a eficácia na reparação, a tecnologia de suporte, a velocidade de *download* e número de canais disponibilizado pelo operador são fatores apenas importantes. A maioria dos clientes deste perfil são clientes com mais de 24 meses de contrato e que não tiveram intenção de mudar de operador.

Os clientes do **perfil 2** são clientes que dão muita importância a fatores aquando da reparação de uma avaria tais como a eficácia na reparação; pontualidade, conhecimentos técnicos do técnico. Em termos de satisfação global com o serviço este perfil é o que tem maior percentagem de clientes muito satisfeitos com o serviço de TV por subscrição contratado.

Os clientes do **perfil 3** são clientes que tal como os clientes do **perfil 2** dão muita importância a eficácia, pontualidade e conhecimentos técnicos do técnico aquando da reparação de uma avaria. Os clientes deste perfil, tal como os clientes do **perfil 1** consideram que a simpatia do técnico é um fator apenas importante. Neste perfil existe a maior percentagem de clientes a gastarem mais de 18 euros em serviços extra, tais como videoclube entre outros. Na qualidade de serviço existe neste perfil a maior percentagem de clientes que se encontra apenas satisfeitos, no entanto, em termos de satisfação com o atendimento existe neste perfil uma maior percentagem de clientes que se encontram

muito satisfeitos com o atendimento. Em termos de satisfação global com o serviço os clientes deste perfil encontram-se satisfeitos com o seu serviço de TV por subscrição.

Os clientes do **perfil 4** podem definir-se como os clientes mais críticos, isto porque, os clientes deste perfil consideram muito importante a simpatia e cordialidade do técnico, bem como os seus conhecimentos, também consideram igualmente importante a eficácia da reparação e a pontualidade da intervenção. Este perfil considera igualmente importante a tecnologia de suporte do serviço. Em termos de satisfação os clientes deste perfil encontram-se pouco satisfeitos em relação à assistência técnica e qualidade de serviço o que se reflete posteriormente a nível da satisfação global, encontrando-se, igualmente, pouco satisfeitos.

De referir, ainda que a análise ao risco do modelo encontrado mostra valores baixo e semelhantes, com baixo desvio padrão, para a população de treino e para a população de teste, o que revela uma boa adequação da segmentação e coerência dos perfis encontrados, de acordo com a tabela 5.1

Risk		
Method	Estimate	Std. Error
Resubstitution	,290	,020
Cross-Validation	,317	,021

Tabela 5.1 - Tabela risco CHAID

5.4 Técnicas financeiras utilizadas no modelo de gestão de avarias

Com base na amostra de dados recolhida através do questionário verificou-se que 25,79% do total da amostra tratava-se de clientes com contratos com menos de 24 meses, ou seja, dentro do período de fidelização.

Desta forma, uma das primeiras premissas seria entender em que mês se daria o *payback* do investimento inicial com o intuito de compreender o motivo pelo qual o

contrato de fidelização passou dos 12 meses (quando se tratava apenas de *internet*) para 24 meses (TV por subscrição).

Como nenhum dos operadores nos facultou dados relativos ao investimento inicial por cliente, os cálculos foram feitos com base nos conhecimentos sobre a tecnologia e serviços utilizados nos serviços de TV por subscrição, com base em cartas enviadas pelos operadores, aos seus clientes aquando da desistência do serviço a solicitar devolução dos equipamentos ou o seu pagamento integral e com bases na opinião de alguns profissionais de telecomunicações (de um determinado operador) que se mostraram disponíveis a responder a algumas questões.

Assim, prevê-se que o gasto inicial por cliente seja de **500 euros** aplicados da seguinte forma:

Equipamentos na casa do cliente (router; STB; ONT; telefone): 250 euros

Tecnologia de suporte (ADSL; FIBRA; CATV): 150 euros

Custos de instalação (mão de obra, deslocações, etc): 100

Considerou-se que em caso de avaria o valor médio gasto **por reparação** é de **50 euros**, ou seja, 10% do valor de instalação.

Com base nestes dados e de acordo com o abordado na metodologia sobre os conceitos de *payback* e VAL efetuou-se o cálculo para os 24 meses (em anexo).

Se o cliente não tiver participado nenhuma avaria nesses 14 meses iniciais, verificou-se que o *payback* se dá no 14 mês e que o valor do VAL será de 325 euros. No entanto, com base na amostra verificou-se que em média reportam 1,2 avarias nos primeiros 24 meses os clientes fazendo com que neste caso o VAL seja de 266 euros. Analisou-se que cerca de 8% dos clientes da amostra tiveram mais que uma avaria e ainda se encontram nos 24 meses iniciais. Duas avarias nos primeiros 24 meses faz com que o valor do VAL por cliente inicial tenha o decréscimo de 30%.

Com base nos valores apresentados, podemos afirmar que com os clientes que se encontram no período de fidelização, ou seja, nos primeiros 24 meses de contrato deverá existir um esforço acrescido para manter a infraestrutura em condições, isto porque, para além da conotação negativa que uma avaria tem (insatisfação; gastos de reparação)

também o retorno do capital investido decresce com o aumento do número de avarias reportadas.

Desta forma, no modelo de avarias proposto no capítulo 7 os clientes com contratos inferiores a 24 meses serão abordados de forma distinta, pois pressupõe-se que este tratamento diferencial seja uma mais-valia, quer na ótica do cliente quer na ótica da empresa.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na metodologia utilizada validaram-se 4 perfis de clientes com base na amostra inicial de 504 inquiridos.

Desta forma consegue-se, assim, caracterizar tipos de clientes de acordo com seu perfil e assim definir estratégias adequadas para cada um desses perfis.

O ponto-chave desta discussão assentará na análise da forma como a direção de operações poderá contribuir para satisfazer os clientes com base nos perfis gerados, isto é, deverá existir uma abordagem diferenciada de acordo com o perfil no qual se enquadra o cliente.

Efetuada uma análise preliminar aos perfis gerados através do método CHAID constatou-se que o que mais diferencia e segmenta os clientes é o número de avarias que os mesmos tiveram no último ano, desta forma a análise do comportamento subsequente do cliente (satisfação com a qualidade, satisfação com a assistência, satisfação global) deverá estar baseada nesta premissa inicial.

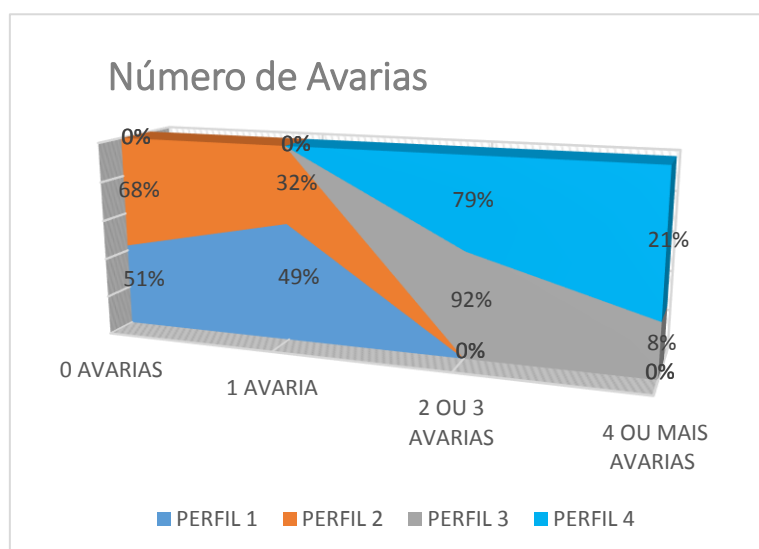


Gráfico 6.1 – Número de avarias por perfil

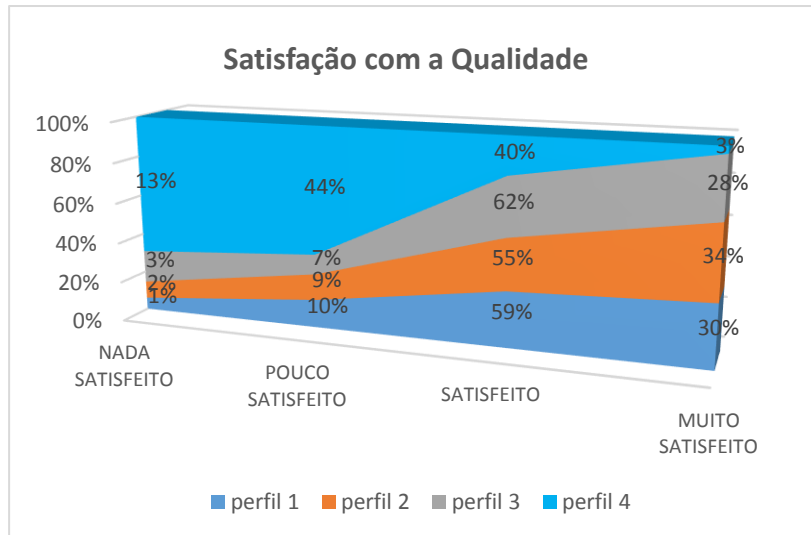


Gráfico 6.2- Satisfação com a qualidade por perfil de cliente

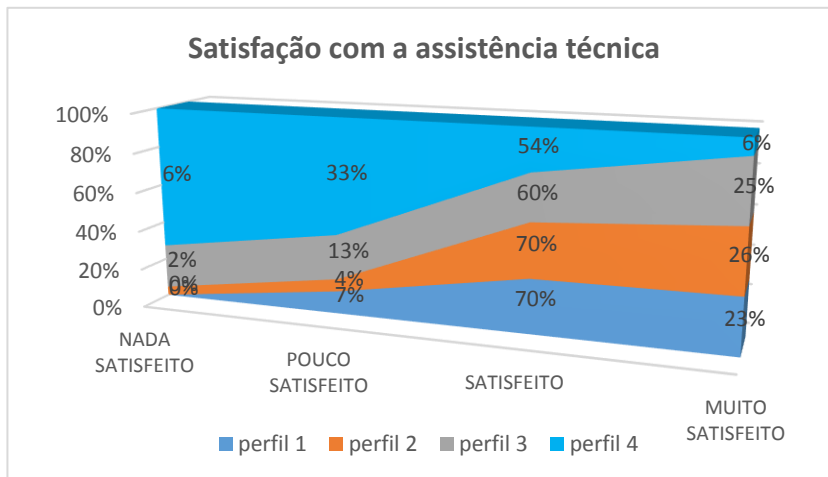


Gráfico 6.3 – Satisfação com a assistência técnica por perfil

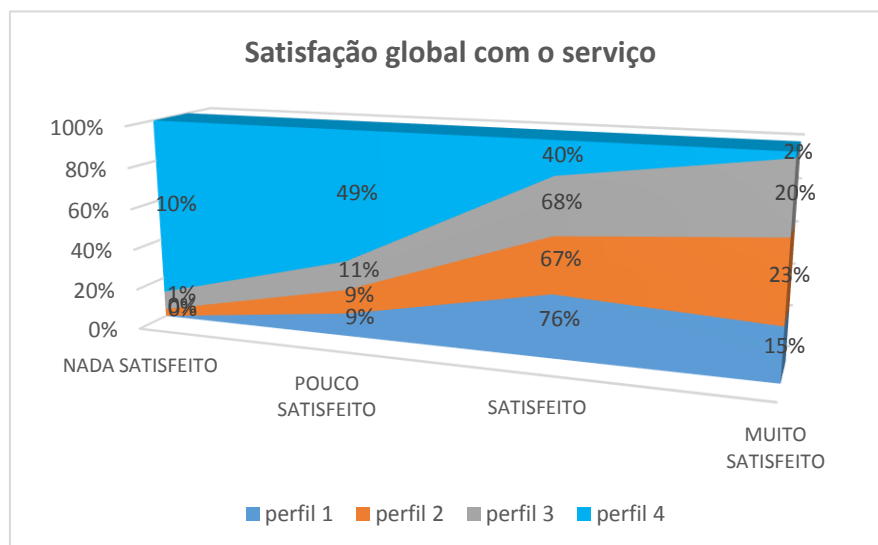


Gráfico 6.4 – Satisfação global com o serviço por perfil de cliente

Tal como referido o número de avarias pode influenciar o comportamento dos clientes, assim, a primeira análise por parte do operador deverá ser em entender os principais motivos de avaria para desta forma tentar minimizá-los. Em todos os clientes com mais de 2 avarias (perfil 3 e 4) o operador deverá efetuar uma análise mais pormenorizada da situação e apostar em manutenções preventivas da infraestrutura de suporte ao serviço de forma a tentar minimizar avarias futuras.

Em relação aos clientes do perfil 3 é necessário identificá-los e com base no conhecimento que operador tem sobre os mesmos preparar uma oferta personalizada e adequada às expectativas de cada cliente de forma a surpreendê-lo, isto é, o operador deverá preparar uma interação com o cliente e propor ao cliente oferta de mensalidade, ou videoclube, ou mais canais, ou equipamentos, entre outras ofertas de acordo com o conhecimento prévio das preferências e consumos do cliente. No caso de clientes enquadrados no perfil 3 o operador poderá estar na eminência de perder o cliente logo a sua estratégia deverá ser proactiva de forma a tentar reconquistar a confiança e satisfação do cliente e assim fidelizá-lo.

Os clientes do perfil 4 podem descrever-se como os clientes mais críticos que o operador detém, isto porque, os clientes deste perfil já tiveram um elevado número de avarias nos últimos 12 meses e encontram-se insatisfeitos com a assistência técnica, qualidade do serviço, e também a nível global (gráficos **6.2**, **6.3** e **6.4**). Em análise, verifica-se que possivelmente o que os faz continuarem com o operador atual é a tecnologia de suporte do serviço à qual os mesmos dão bastante importância. Desta forma, há uma vantagem competitiva por parte do operador devido à infraestrutura que detém e a qual os concorrentes não disponibilizam. A lealdade dos clientes deste perfil irá apenas manter-se se o operador conseguir minimizar as avarias e/ou a concorrência não oferecer serviços suportados na mesma tecnologia.

Em relação aos clientes dos perfis 1 e 2 são clientes que ou nunca tiveram avarias ou tiveram apenas uma avaria, portanto os níveis de satisfação dos mesmos são mais elevados (gráficos **6.2**, **6.3** e **6.4**), pois as expectativas dos mesmos ainda não foram defraudadas. No entanto em análise aos clientes do perfil 2 verifica-se que o fator rapidez na resolução é muito importante para os mesmos, desta forma em caso de avarias o operador deverá dar-lhe uma priorização, como será descrito no modelo proposto. Os clientes do perfil 2 caso as suas expectativas não sejam cumpridas ou superadas

rapidamente passarão a clientes insatisfeitos, pois são clientes exigentes que dão bastante importância a fatores, como a eficácia na reparação, pontualidade ou conhecimentos técnicos do técnico, aquando da reparação de uma avaria.

Os clientes do perfil 1 são os menos exigentes com o serviço e revelam-se mais satisfeitos com o operador. No momento, estes clientes não apresentam nenhuma preocupação para o operador (gráficos **6.2**, **6.3** e **6.4**) e não destaca nenhuma estratégia específica a aplicar a estes clientes, pois os mesmos encontram-se satisfeitos e são leais com o operador.

Em síntese, uma das grandes preocupações da direção de operações deverá ser em manter as suas infraestruturas nas melhores condições possíveis, através de manutenções preventivas de forma a minimizar o número de avarias dos seus clientes.

A outra grande preocupação será implementada em 4 grandes passos, que resultarão no modelo proposto no capítulo seguinte, que são identificar, diferenciar, interagir e personalizar os clientes de forma a contribuir para a sua satisfação e contribuindo também para o aumento da sua rentabilidade e retenção.

6.1 Modelo de Gestão de Avarias

6.1.1 Introdução

Segundo Hill e Jones (2011) uma instituição cria vantagem competitiva quando associa ao cliente fatores como a eficiência, qualidade, inovação e capacidade de resposta.

Assim, a criação de um modelo de gestão de avarias pretende tornar a empresa mais eficiente, proporcionando uma resposta diferenciada ao cliente e procurando adequar a respostas à expectativa do cliente. É uma inovação, pois até ao momento apenas se segmentava o cliente com base no seu valor comercial. Este modelo será aplicado a clientes do segmento residencial que tenham o mesmo valor base de faturação diferenciando os mesmos com base nos conhecimentos adquiridos sobre os mesmos e de acordo com as expectativas do cliente em relação ao serviço.

De acordo com HSM (1997 citado em Souza, 2009) a primeira medida para manter os clientes a longo prazo é atendê-los de forma diferenciada.

Existem duas formas possíveis de diferenciar os clientes: pelo valor para a empresa e/ou pelas suas necessidades, preferências e características. No modelo de gestão de avarias proposto, pretende-se diferenciar o cliente na ótica das operações, pois nesta área em particular apenas se faz diferenciação pelo valor (Silva e Neves, 2003). Considera-se uma mais-valia nesta direção existir uma diferenciação, não só pelo valor, de forma a personalizar o comportamento da empresa, em todas as suas áreas, com base nas necessidades individuais do cliente.

6.1.2 Objetivos

O modelo de gestão de avarias tem como objetivo diferenciar os clientes do segmento residencial que tenham o mesmo valor base de faturação em vários perfis, adequando a resposta operacional ao perfil em que o cliente se enquadra. Desta forma, pretende-se ir ao encontro das expectativas do cliente proporcionando-lhe uma melhor reação às suas solicitações de resolução de avarias, melhorando a qualidade do serviço prestada e conseqüentemente a satisfação e lealdade dos mesmos.

6.1.3 Descrição do Modelo

Este modelo surge de forma a tentar melhorar alguns aspetos encontrados nos modelos de gestão de avarias dos operadores de telecomunicações em estudo.

Antes de criar este modelo avaliaram-se os modelos de gestão de avarias que alguns dos operadores nos disponibilizaram.

Numa primeira análise verificaram-se as seguintes áreas de melhoria

- Tempo médio de reparação;
- Agendamento das intervenções;
- A inexistência de diferenciação em clientes do mesmo segmento (serviço *versus* status);
- Relacionamento com os prestadores de serviços.

6.1.3.1 Tempo médio de reparação

Verificou-se que o tempo médio de reparação não se encontrava uniformizado entre os operadores, havendo tempos muito discrepantes e sendo os mesmos reflexo do número de clientes *versus fidel force* no terreno.

Após esta primeira análise verificou-se que para o serviço de TV por subscrição o tempo máximo de resolução não deverá exceder as 48h lineares.

Sendo assim, independentemente do perfil, todos os clientes deverão ter as suas avarias resolvidas no prazo máximo de 48 horas, exceto se os mesmos preferirem agendar datas de intervenção de reparação superiores às 48h.

6.1.3.2 O agendamento das intervenções

O agendamento das intervenções será um dos temas mais importantes a ser analisado, porque, de acordo com o questionário feito, o agendamento da intervenção é muito importante para o cliente.

Deste modo, após análise dos modelos de avarias já existentes nos operadores considera-se neste modelo que os agendamentos têm a duração de duas horas iniciando-se o primeiro período de agendamento das **09-11h** e o último será das **20-22h**, como referenciado na **tabela 6.1**.

Períodos de agendamento disponíveis diariamente
9h-11h
11h-13h
14h-16h
16h-18h
18h-20h
20h-22h

Tabela 6.1 – períodos de agendamento disponibilizados pelo operador

Não são feitos agendamentos das **13h-14h** para que esta hora seja utilizada para gerir alguns *delays* de avarias dos períodos anteriores e também para gerir eventuais situações pontuais de avarias.

Os períodos de agendamentos com duração de 2 horas vão de encontro às expectativas do cliente, diminuindo o mais possível o impacto da participação do cliente na resolução das avarias.

Os agendamentos serão feitos de segunda a sábado, sendo o domingo o único dia em que não existirão agendamentos, embora possam ser resolvidas avarias nesse dia desde de que não impliquem deslocação a casa do cliente, ou em situações de intempéries e catástrofes naturais.

6.1.3.3 A inexistência de diferenciação em clientes do mesmo segmento (serviço versus status)

A alocação das avarias aos técnicos será feita com base nos perfis definidos aquando do despiste e *report* da avaria feita pelo cliente. Com base nos perfis define-se a alocação da avaria ao técnico, alocando-se as avarias de perfil mais urgente nos primeiros *slots* de tempo e as restantes nos *slots* seguintes, seguindo a parametrização dos perfis, nunca ultrapassando as 48h lineares de tempo de reparação.

6.1.3.4 Relacionamento com os prestadores de serviços

Em todas as empresas de telecomunicações que foram analisadas verificou-se que grande parte dos técnicos são subcontratados em empresas de prestação de serviços como por exemplo: Viatel, Groupfix, Telforce, entre outras. Por conseguinte, é necessário estender este modelo aos prestadores de serviços.

Neste momento a forma utilizada pelos operadores de telecomunicações é um sistema de pagamento à tarefa em que por cada falha é aplicada uma penalização. No modelo proposto essa penalização será proporcional à premência da avaria reportada pelo cliente.

6.1.4 Pressupostos

Tempo de reparação: 48 lineares.

Agendamento: períodos de agendamentos de 2h, apenas são sugeridos agendamentos aos clientes se no despiste da avaria se verificar que a reparação da mesma implica intervenção em casa do cliente.

Capacidade da field force: automaticamente a alocação só efetuará 80% da alocação máxima das equipas, ficando 20% da capacidade da *field force* para alocação manual.

Intempéries e catástrofes naturais: no caso de existirem intempéries ou catástrofes naturais não se aplicará o modelo de gestão de avarias. As reparações serão efetuadas de acordo com uma planificação ajustada ao cenário.

6.1.5 Aplicação das variáveis predictoras na criação dos perfis de clientes do modelo de gestão de avarias

Nesta secção descreve-se a forma como se aplicaram as variáveis predictoras encontradas através do método CHAID na criação dos perfis do modelo proposto para gestão de avarias.

Para efetuar essa aplicação propõe-se o desenvolvimento de uma peça de *software* que responda às seguintes premissas:

- A conceção deve ser, suficientemente, genérica para permitir a sua aplicação por qualquer operador de serviços na área das telecomunicações;
- Deve ser integrável com os atuais sistemas utilizados por esses operadores, sem implicar desenvolvimentos significativos;
- Deve ser concebida de forma a funcionar com capacidades de computação ligeiras;
- Deve permitir um processamento e resultado em tempo real, que seja suficiente rápido para que possa estar integrado no processo de tratamento da solicitação do cliente e durante a interação com o cliente, se necessário e aplicável.

6.1.5.1 Objetivo da Peça de Software

Produzir uma classificação de importância – Premência - para cada situação originada pela necessidade da resolução de uma avaria solicitada por um cliente.

6.1.5.2 Funcionamento da Peça

A peça produzirá um **resultado** numérico, que representará a **premência**, operando algumas **variáveis de entrada**.

Essas variáveis de entrada são obtidas para cada caso (cliente) dos sistemas de gestão existentes nos operadores no momento de registo e tratamento de uma nova solicitação de um cliente.

As variáveis equivalem a registos comuns que os operadores de telecomunicações utilizam e são as seguintes, por cliente:

Número de Avarias¹ – Avarias participadas nos últimos 24 meses

Insistências² – Existência de registo de chamadas de insistência no passado

Cliente fiel – Se existem registos de ações destinadas a reter o cliente

Sintoma da Avaria³ – Sem Serviço (avaría total) ou Degradação do Serviço (avaría parcial)

A peça de Software começa por recolher os dados do cliente nos sistemas do operador e atribuir valores às variáveis:

¹ Apesar da variável preditora ser a reincidência no modelo foi considerado o número de avarias, considerando-se, assim, que na ótica do cliente todas as intervenções feitas após a primeira avaria e durante 24 meses são consideradas reincidências do operador.

² Esta variável de entrada no método CHAID corresponde à variável rapidez na resolução

³ Esta é uma nova variável que não surge no método CHAID e foi adicionada ao modelo de forma a dar alguma liberdade e flexibilidade ao operador para gerir a importância do sintoma.

➤ **Quantas Avarias estão registadas?**

- Se não houver registo de avarias => Avarias = 0
- Se houver 1 ou 2 => Avarias = 1
- Se houver mais do que 2 => 2

➤ **Existe registo de Insistências?**

- Sim => Insistências = 1
- Não => Insistências = 0

➤ **Existe registo de processos de retenção?**

- Sim => Retenção = 1
- Não => Retenção = 0

➤ **A avaria é total (sem serviço)?**

- Sim => Sintoma = 1
- Não => Sintoma = 0

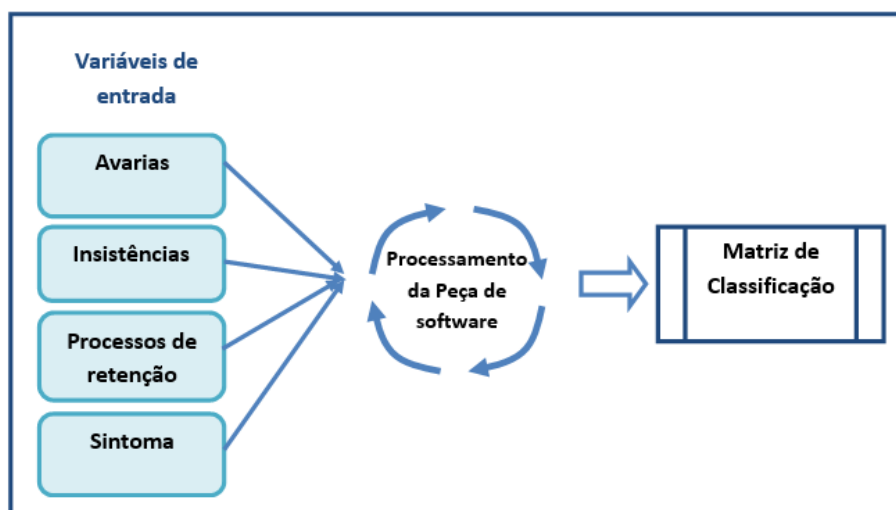


Figura 6.1 – Esquema de funcionamento da peça de software desenhada

Depois, efetuam-se umas operações, muito simples, para determinar o nível de Premência:

```
{
  Premência = Avarias + Insistências + Retenção + Sintoma
  Se Premência = 0, então Premência = 1
  Se Premência = 5, então Premência = 4
}
```

Os níveis de Premência podem corresponder a um código de cores:

- 1 → Verde
- 2 → Amarelo
- 3 → Laranja
- 4 → Vermelho

Conjugando todas as hipóteses, depois de aplicada a operação descrita anteriormente, resultaria nas situações constantes da tabela seguinte:

Situação	Avarias	Insistências	Retenção	Sintoma	Resultado	Cor
1	0	0	0	0	1	Verde
2	0	0	0	1	1	Verde
3	0	0	1	0	1	Verde
4	0	1	0	0	1	Verde
5	1	0	0	0	1	Verde
6	0	0	1	1	2	Amarelo
7	0	1	0	1	2	Amarelo
8	0	1	1	0	2	Amarelo
9	1	0	0	1	2	Amarelo

10	1	0	1	0	2	Amarelo
11	1	1	0	0	2	Amarelo
12	2	0	0	0	2	Amarelo
13	0	1	1	1	3	Laranja
14	1	0	1	1	3	Laranja
15	1	1	0	1	3	Laranja
16	1	1	1	0	3	Laranja
17	2	0	0	1	3	Laranja
18	2	0	1	0	3	Laranja
19	2	1	0	0	3	Laranja
20	1	1	1	1	4	Vermelho
21	2	0	1	1	4	Vermelho
22	2	1	0	1	4	Vermelho
23	2	1	1	0	4	Vermelho
24	2	1	1	1	4	Vermelho

Tabela 6.2 – Tabela de criação dos perfis

Em resumo, a peça de *software* consiste num processamento muito simples e imediato que determina uma premência a partir das variáveis de entrada.

Essa classificação será um caracterizador da solicitação, que incorpora o histórico do cliente (se já teve avarias), a sua expectativa (se insiste numa resolução rápida) e se já evidenciou disponibilidade para mudar de operador. Para além disso, incorpora também a gravidade da situação em causa, o que naturalmente também influenciará a expectativa e sentido de urgência do cliente.

A partir da classificação de premência, todos os recursos da empresa (humanos e sistemas) podem atender a essa classificação para enquadrar o tratamento da solicitação na gestão das operações. Por exemplo, se houver possibilidade de alocar recursos para resolver antecipadamente o problema do cliente deve começar-se pelas solicitações com maior Premência. No sentido oposto, se houver um problema grave que impeça a resolução de todas as solicitações comprometidas para um determinado momento, o operador poderá começar por propor o reagendamento da resolução às solicitações de mais baixa premência.

Propõem-se algumas situações em que se considera importante alteração da premência da avaria de forma a responder mais eficazmente às solicitações dos clientes:

- ✓ No caso de haver reagendamento por iniciativa do operador, esse facto deve ser incorporado no subsequente tratamento da solicitação. A forma aparentemente mais simples seria o operador inibir a possibilidade de reagendamento de uma solicitação que já tenha sido reagendada, mas isso tornaria os sistemas muito inflexíveis para situações excepcionais (por exemplo, se o cliente pretender ele próprio reagendar a resolução).

Outra hipótese mais flexível será utilizar o processo de classificação fazendo uma reclassificação da solicitação efetuando um incremento de 1 nível:

$$\text{Premência} = \text{Premência} + 1$$

$$\text{Se Premência} = 5, \text{ então Premência} = 4$$

Assim, elevando a classificação da solicitação, esta fica estatisticamente mais protegida de ser alvo de um eventual novo processo de reagendamento.

- ✓ Nas redistribuições e/ou devoluções, ou seja, sempre que uma avaria for redistribuída ou devolvida deverá sofrer uma reclassificação efetuando-se assim um incremento de 1 nível a premência inicial da avaria.

$$\text{Premência} = \text{Premência} + 1$$

$$\text{Se Premência} = 5, \text{ então Premência} = 4$$

Desta forma, em avarias redistribuídas e/ou devolvidas garante-se que as mesmas serão resolvidas num menor período de tempo do que se mantivessem a premência inicial.

- ✓ No caso de existirem avarias classificadas com a premência 1 (verdes) com 44h lineares estas estas deverão sofrer incremento de 1 nível na sua premência passando desta forma a premência amarela (2), garantindo-se assim que serão executadas no limite máximo de 48h. Sendo assim todas as avarias classificadas como verdes sofrerão uma reclassificação ao atingirem as 44h lineares.

6.1.5.3 Considerações sobre as variáveis de entrada

O processamento depende das quatro variáveis de entrada. Três dessas variáveis dependem dos sistemas existentes e a quarta – o Sintoma - será aduzida no momento do tratamento da solicitação.

Quanto às três variáveis originárias dos sistemas do operador, há várias formas de as disponibilizar à peça de *software*. Pode-se estabelecer um método de consulta em tempo real, em que a peça pergunta à base de dados respectiva qual é o valor registado em sistema para aquele cliente - quantas avarias estão registadas, se houve chamadas de insistência e processos de retenção - ou pode haver um processamento diário que exporte uma tabela com esses valores para a peça.

Quanto à outra variável - o sintoma - é obtida no processo de análise em curso da solicitação/problema. É um caracterizador do problema (ex: Sem TV, Com paragens de Imagem), que depende da tecnologia e deverá ser pré-classificado entre “Sem serviço” ou “Parcial”.

6.1.6 Funcionamento do Modelo

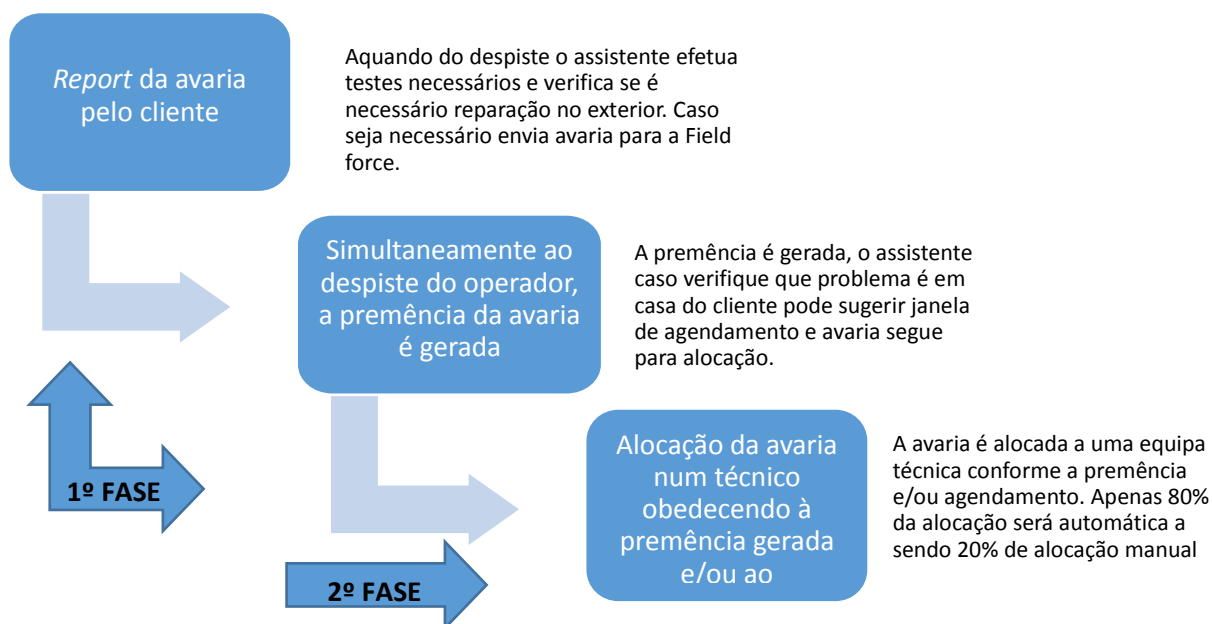


Figura 6.2 – Esquema de funcionamento do Modelo de gestão de avarias

6.1.6.1 1º Fase – Report da avaria

No momento em que o cliente reporta uma avaria o assistente faz o habitual despiste da avaria e simultaneamente é gerado uma premência com base nas variáveis predictoras do método CHAID apresentado no capítulo 5.

Aquando do despiste o assistente deverá verificar com base nos resultados dos testes qual é a probabilidade de a avaria se encontrar na residência do cliente e apenas deverá sugerir o agendamento se a probabilidade for elevada. Em avarias de exterior o assistente apenas deverá informar o tempo médio de resolução, evitando assim que o cliente fique a aguardar a intervenção sem que seja necessária a sua presença ou deslocação à sua residência.

Durante o atendimento, sempre que se verificar que o cliente tem o contrato com **menos de 24 meses** e está a reportar **a segunda avaria** o sistema despoletará uma janela *pop-up* para que o assistente coloque o número de contacto do cliente. Esta janela *pop-up* criará uma **interação para que a equipa comercial entre em contacto com o cliente** de forma a verificar as suas expectativas de desta forma tentar retê-lo.

6.1.6.2 2º Fase – Alocação da avaria

Depois do despiste efetuado a avaria segue para a *field force* e é alocada a um técnico conforme a premência e/ou o agendamento efetuado com o cliente.

As avarias são alocadas da seguinte forma:

Inicialmente são alocadas as avarias com agendamento obedecendo aos compromissos feitos com os clientes, independentemente da premência da avaria. As avarias agendadas ocuparão os slots de tempo correspondentes aos agendamentos até ao limite da cota de agendamento diária (esta que é calculada diariamente com base na *field force* disponível). No entanto, caso surjam tarefas com premência vermelha, estas são passíveis de serem agendadas. No caso destas tarefas, devidas as suas características, foi criada uma reserva de quota de agendamento de 10%, isto é, enquanto em todas as outras premências a alocação automática é de 80% para avarias de premência vermelha a alocação automática é de 90%.

Após toda a alocação de avarias com agendamentos são alocadas as restantes avarias, sem agendamento, obedecendo às premências de cada uma delas. O objetivo é alocar todas as tarefas cumprindo o cálculo premência/agendamento até ao limite de 48h.

O reagendamento de uma tarefa prevê a mudança de premência da avaria, tal como descrito anteriormente. Tendo como premissa que avarias de premência vermelha não deverão ser falhadas.

Sendo assim, sempre que necessário serão equacionadas estratégias de forma a cumprir o pressuposto acima referenciado. Há várias medidas que podem ser aplicadas de forma a responder da melhor forma sempre que surjam picos de avarias com premências vermelhas e laranjas. Uma das medidas a aplicar poderá ser a mobilidade horária, ou seja, em situações excecionais as equipas da *field force* fazem horas extraordinárias de forma a controlar e assegurar todas as avarias com premências vermelhas e laranjas. Uma outra medida que pode ser equacionada é utilizar os técnicos das zonas limítrofes para auxiliar na reparação das avarias. Exemplificando, no caso de existir um volume elevado de avarias com premência vermelha e laranja na zona da Lisboa técnicos que habitualmente operem nas zonas de Almada, Barreiro, Sintra e

Cascais serão deslocados para Lisboa. Estas medidas são as menos extremas equacionadas para situações de picos pontuais. Medidas mais extremas para enfrentar um grande volume de avarias de premências urgentes será a mobilidade geográfica por período indeterminado de tempo até controlo da situação. Exemplificando, no caso de o grande volume e avarias na zona de Lisboa em que a capacidade dos técnicos das zonas limítrofes não seja suficiente deslocar-se-ão equipas de zonas com menor número de avarias (por exemplo, Algarve e Alentejo) para ajustar os recursos (humanos) ao volume de avarias.

Uma outra medida que poderá ser equacionada a longo prazo, caso se justifique, é contratação de equipas externas para zonas em que habitualmente o volume de avarias é elevado e em que os pressupostos do modelo não consigam ser cumpridos com base em nas outras estratégias apresentadas. Essa medida poderá ser aplicada de duas formas distintas, a primeira será contratar equipas para trabalhar durante todo o ano em algumas zonas. A outra forma é contratar equipas por determinados períodos de tempo em que se prevê que o número de avarias seja superior à média. Tipicamente, em serviços suportados em cobre os meses de Inverno serão propensos a um maior número de avarias devido às chuvas, humidade, trovoadas que afetam diretamente a qualidade da infraestrutura.

As equipas externas (subcontratadas a um prestador de serviço) recebem à tarefa e para que as mesmas cumpram o modelo sem que existam falhas será implementando o seguinte plano de penalizações:

X= valor da tarefa (em euros)

Premência da avaria	Penalização
Vermelho	0,75X
Laranja	0,50X
Amarelo	0,25X
Verde	Sem penalização

Tabela 6.3 – Penalizações aplicadas aos consórcios conforme premência da avaria

Com base na amostra recolhida através do questionário efetuou-se uma análise com o intuito de prever qual será a proporção de avarias por premência de forma verificar-se a aplicabilidade do modelo.

Para o efeito, selecionaram-se da amostra as variáveis: **nº de avarias; rapidez na resolução; sintoma da última avaria; cliente fiel** e aplicaram-se as conjugações de hipóteses apresentadas na **tabela 6.2**.

Desta forma verifica-se que de acordo com a amostra, prevê-se que diariamente sejam recebidas **38%** de avarias associadas à **premência verde**; **30%** de avarias associadas à **premência amarela**; **21%** de avarias associadas à **premência laranja** e **11%** de avarias associadas à premência **vermelha**.

Assim desta forma, por exemplo, se tivermos **10** técnicos disponíveis para gerir e surgirem inicialmente **50 avarias, das quais 30 avarias agendadas** (19 de premência verde; 15 de premência amarela; 11 de premência laranja e 5 de premência vermelha) a alocação será feita da seguinte forma:

Inicialmente são colocadas as avarias com agendamento, designadas no esquema por A;

Após a alocação inicial, são colocadas as avarias sem agendamento (designadas por T), ocupando os *slots* de tempo vazios e conforme as premências de cada uma delas.

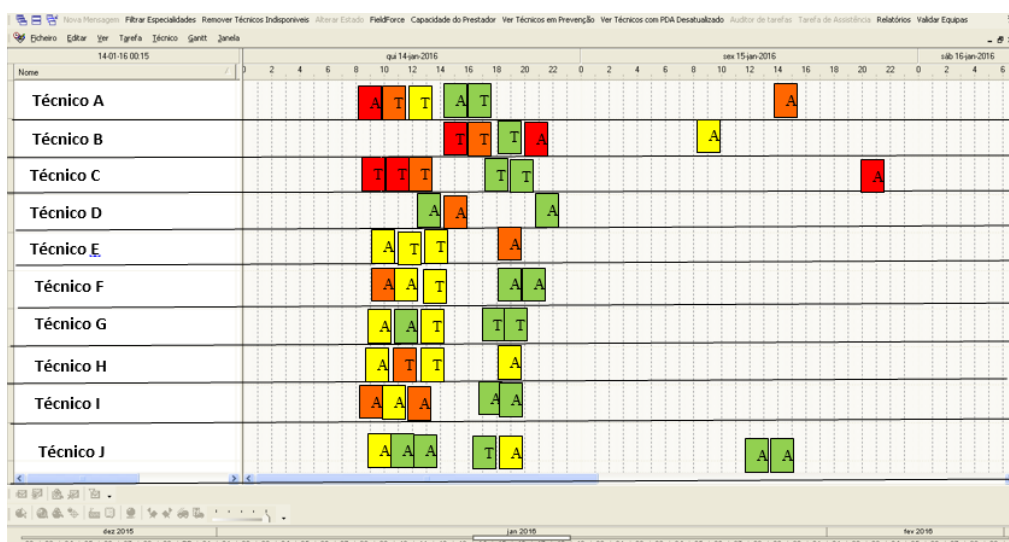


Figura 6.3 – Esquema de alocação de avarias diário de acordo com a percentagem por premência

Em médias cada equipa técnica repara 5 avarias diárias, desta forma, se ao longo do dia entrarem mais 20 avarias, das quais 10 com agendamento, a alocação sofrerá as seguintes alterações representadas na **figura 6.4**

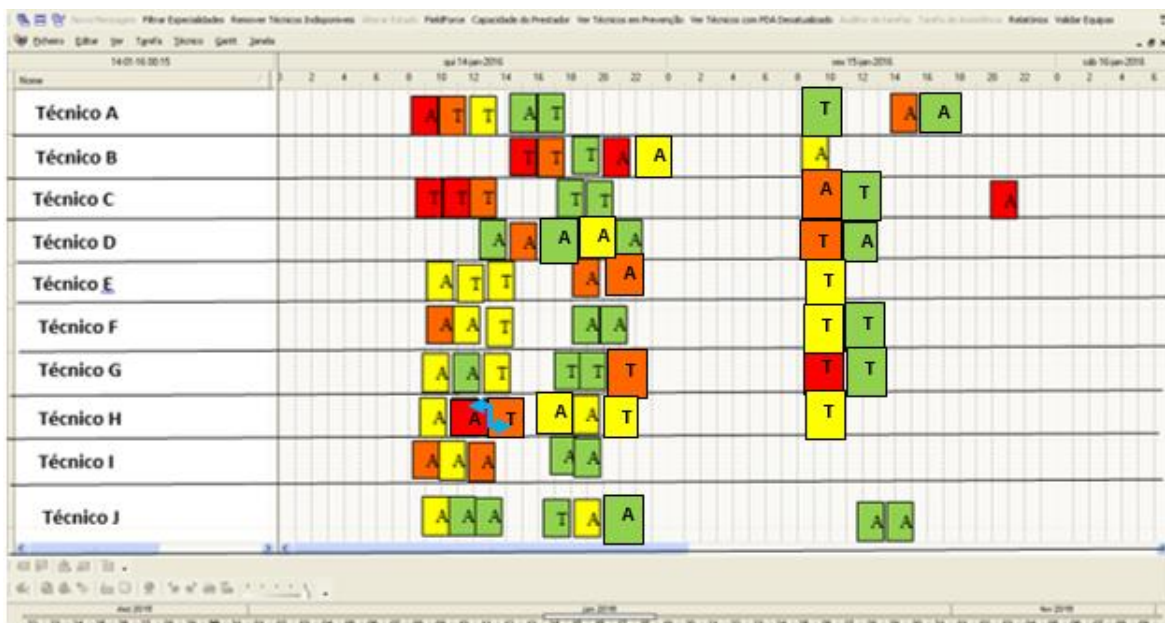


Figura 6.4 – Esquema de alocação de avarias diário de acordo com a percentagem por premência após realocação de tarefas

As avarias de premência vermelha com agendamento são às únicas que poderão ocupar *slots* anteriormente ocupados por avarias sem agendamento. As restantes serão agendadas conforme os *slots* de tempo disponíveis. No entanto, as avarias não agendadas sofrem novamente uma realocação conforme as premências.

6.1.7 Nota Final

Com este modelo, que ainda se trata de uma versão protótipo, pretende-se uma melhor identificação e diferenciação dos clientes dentro do mesmo segmento. A sua utilização fará com que a alocação das avarias se torne uma tarefa mais facilitada e de encontro às expectativas dos diferentes clientes. Desta forma, prevê-se que exista melhoria em fatores como o NPS⁴ e a satisfação global do cliente, criando assim uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Segundo Payne (2006) o CRM⁵ deve ser uma ferramenta transversal na empresa e todo o relacionamento com o cliente deve ser feito com base na informação que se possui do cliente, no entanto, a nível de assistência técnica a informação e conhecimento prévio do cliente não está a ser utilizado de forma a retirar uma vantagem competitiva e adequar as respostas do cliente. Assim e de forma a potencializar o relacionamento com o cliente este modelo utiliza os dados estatísticos disponíveis em CRM e com base nessa informação atribui uma premência à avaria adequada às expectativas do cliente. Uma das mais-valias da utilização deste modelo é que as avarias que o cliente reporta são tratadas com base no conhecimento prévio que se tem sobre o mesmo. Adequa-se a resposta ao cliente com base no seu “relacionamento passado” com a empresa dando resposta adequada e de encontro as suas necessidades e expectativas.

Na perspetiva de Grönroos (2003) se um cliente sentir que há algo especial e de valor nos contatos que ele mantém com uma dada empresa, então um relacionamento duradouro pode-se desenvolver. Desta forma assente na perspetiva de Grönroos este modelo visa responder as necessidades do cliente de forma diferenciada potenciando assim a lealdade dos clientes para com a empresa.

⁴ O **Net Promoter Score** é uma métrica com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. O NPS, como é chamado, foi criado por Fred Reichheld e apresentado em um artigo da Harvard Business Review em 2003.

⁵ **Customer Relationship Management**

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A satisfação do cliente é um dos temas com maior interesse na ótica empresarial. Diariamente as empresas equacionam estratégias de forma a alcançar a satisfação dos seus clientes.

A qualidade de serviço é vista como um antecedente da satisfação do cliente, então pressupõe-se que quanto melhor a qualidade de serviço prestada ao cliente, maior a satisfação do mesmo. Assim, o presente estudo teve como intuito contribuir para melhorar a qualidade de serviço prestada pelos operadores de telecomunicações contribuindo assim para a satisfação e lealdade dos seus clientes.

O intuito principal foi encontrar um modelo de gestão que fornecesse, na ótica das operações, uma forma de melhorar a qualidade de serviço, o NPS e também a obtenção de clientes mais satisfeitos. Para esse efeito, foi considerada a utilização de um modelo de gestão de avarias com recurso a técnicas de estatística multivariada.

Após avaliação das várias técnicas possíveis, a técnica eleita para a realização do modelo foi a CHAID. Esta permitiu caracterizar uma amostra de clientes de TV por subscrição. Com base nessa caracterização, criou-se uma ferramenta que vai permitir aos operadores diferenciar os seus clientes e interagir com os mesmos de forma diferenciada e de encontro às suas expectativas. Essa diferenciação é feita, na ótica das operações, aquando da participação de avarias pelo cliente. Assim, com base nas variáveis predictoras do método CHAID, foram criadas premências nas avarias. Através dessa classificação por premência, sempre que o cliente reporta uma avaria, esta assume uma determinada premência de acordo com o histórico do cliente e é tratada de acordo com essa classificação.

Os perfis criados, no capítulo 5, refletem, claramente, os fatores a que os clientes dão maior importância. Desta forma, para além da criação do modelo, também se consegue identificar áreas de melhoria e desta forma trabalhá-las paralelamente ao modelo. Sendo assim, a direção de operações deverá apostar em manutenções preventivas na sua rede de forma a minimizar o número de avarias dos seus clientes e proporcionar melhor qualidade de serviço. Com base na análise da amostra uma outra área de melhoria deverá ser a assistência técnica prestada ao cliente. A esse nível a empresa deverá contratar e fornecer

uma formação adequada a nível técnico, mas também orientar a sua formação para a vertente comportamental. Com a formação técnica adequada vai permitir uma melhor eficiência, eficácia e rapidez nas reparações, fatores, esses, bastante valorizados pelos clientes. A formação comportamental visa facultar aos técnicos ferramentas de relacionamento com o cliente de forma a promover interações com o cliente mais assertivas, Tal como anteriormente referido, com base na análise das variáveis preditoras e no seu processamento foram gerados quatro premências para as avarias:

- i. Verde;
- ii. Laranja;
- iii. Amarela;
- iv. Vermelha.

A premência vermelha é aquela que assume um valor mais elevado e que deverá ser tratada inicialmente pelo operador. A premência verde será então a que assume o valor menor e no limite avaria do cliente ficará resolvida em 48h. As premências laranja e amarela são premências intermédias, sendo que a premência laranja tem um valor superior. Com a diferenciação de clientes pretende-se, assim, ajustar os recursos do operador e proporcionar uma resposta adequada de acordo com o conhecimento adquirido sobre o cliente. Este modelo de gestão irá, assim, proporcionar uma melhoria na qualidade de serviço prestada. Tornar-se-á, portanto, a alocação das avarias uma tarefa mais automatizada, acessível, intuitiva e de encontro às expectativas dos diferentes clientes. Uma das mais-valias da utilização deste modelo é que adequa-se a resposta ao cliente com base no seu “relacionamento passado” com a empresa dando resposta adequada e de encontro as suas necessidades e expectativas. Este modelo visa responder as necessidades do cliente de forma diferenciada potenciando assim a lealdade dos clientes para com a empresa.

Através do modelo pretende-se, também, auxiliar os operadores de telecomunicações no seu desempenho organizacional a singrar num mercado cada vez mais concorrencial.

Aqui demonstra-se apenas um protótipo do modelo, pois ao longo da sua construção foi possível verificar que o facto de não se possuir dados reais dos operadores condicionou o potencial do modelo e demonstrou ser uma grande limitação.

Com base em variáveis reais o presente trabalho ter-se-ia revelado mais profícuo e a ferramenta gerada teria maior potência e precisão na análise de cada um dos clientes.

Todavia, este modelo terá aplicabilidade no mercado de telecomunicações, sendo que peça de *software* foi criada com o intuito de ser adaptável e configurável por parte dos diferentes operadores.

Sugere-se assim, investigações futuras para criação de um modelo de gestão de avarias baseado em todas as informações/conhecimento que os operadores detenham sobre os seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, C. (2003) *Satisfação do Consumidor*, Lisboa, Escolar editora.
- Anderson, E. (1994) Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention. *Marketing Letters*, 5 (1), 19-30.
- Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000) Strengthening the Satisfaction- Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Autoridade Nacional de Comunicações – ANACOM (2014) *Reclamações sobre serviços de Comunicações eletrónicas – 2º trimestre de 2014*. Disponível em: www.anacom-consumidor.com/informacao-e-comunicados/relatorio-de-reclamacoes-de-servicos-de-comunicacoes-eletronicas-2o-trimestre-de-2014.html (acedido em 25 de Junho de 2015).
- Autoridade Nacional de Comunicações – ANACOM (2015) *O Sector das Comunicações '14*. Disponível em: www.anacom.pt/streaming/Sector Comunicacoes 2014.pdf?contentId=1358849&field=ATTACHED_FILE (acedido em 25 de Junho de 2015).
- Bateson, J.E. G., Hoffman, K. D. (2001) *Marketing de Serviços*, 4ª edição, Editora Bookman.
- Bei, L.T., Chiao, Y.C. (2001) An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 125-140.
- Best, R. (2005) *Market-based management: Strategies for Growing customer value and profitability*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Bitner, M. (1990) Evaluation Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69-82.
- Bloemer, J. M., Kasper, H. P. (1995) The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16 (2), 311-329.
- Bolton, R.N. & Drew, J.H. (1991) A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55, 1-9.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. (2007) *Princípios de Finanças Empresariais*, 8ª edição, Lisboa, McGraw-Hill.
- Cabovisão (2015) *Condições contratuais*. Disponível em: www.xn--caboviso-xza.pt/ (acedido em 19 de Maio de 2015).
- Caruana, A. (2004) The impact of switching costs on customer loyalty: *Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 256-268. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233571272_The_impact_of_switching_costs

[on customer loyalty A study among corporate customers of mobile telephony](#) (acedido em 20 de Setembro, 2015).

Cota, B. V. (2006) *Manual e Marketing de Serviços*, Lisboa, Universidade Lusíada editora.

Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992) Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

Damodaran, A. (2005) *Finance Analysis – Applied Corporate Finance – A User’s Manual*, New York, John Wiley & Sons

Davis, S. (1992) *A excelência na Banca*, 2ª edição, Lisboa; Publicações D. Quixote.

Day, R. L. (1977) Toward a Process Model of Consumer Satisfaction, in Hunt, K. (ed.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, Marketing Science Institute, 153-183.

Day, R.L. Y Hunt, H.K. (1979) *New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*; Bloomington, IN; Indiana University.

Dill, R. P., Murcia, F., Maior, C.S., Daros, L. (2006) Contemplando a Subjetividade na Mensuração do Nível de Satisfação do Cliente: Uma Abordagem Experimental Utilizando os Conceitos da Lógica Fuzzy. *EnANPAD*, Salvador, 2006. Disponível em: www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-mkta-3049.pdf (acedido em 15 de Outubro de 2015).

Evrard, Y. & Aurier, P. (1994) The influence of emotions on satisfaction with movie consumption. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 119-125.

Ferrão, F. (2003) *CRM – Marketing e Tecnologia*, Lisboa, Escolar editora.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

Freitas, A. F., Heineck, L. M. (2008) Segmentação de mercado: proposta de uma metodologia de associação entre clientes e produtos no contexto do mercado imobiliário. *Ambiente Construído*, 8 (3), 37-49. Disponível em: www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwia7b7c9fHJAhUM5xoKHdCQAV0QFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fser.ufrgs.br%2Fambienteconstruido%2Farticle%2Fdownload%2F5181%2F4309&usg=AFQjCNEHpH4hf7H5g4ISNyVDyiP4QaK5bQ&sig2=cjz_IC_AzxV7w0P_WO8qnQ&vm=bv.110151844,d.ZWU (acedido em 20 de Setembro de 2015).

Gerson, R. F. (2006) *Medir a qualidade e a satisfação do cliente*, Lisboa, Edição Monitor.

Giese, J; Cote, J. (2002) Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1). Disponível em www.proserv.nu/b/Docs/Defining%20Customer%20Satisfaction.pdf (acedido em 20 de Setembro, 2015).

- Grigoroudis, E. & Siskos, Y.(2010) *Customer Satisfaction Evaluation – Methods for Measuring and implementing Service Quality* , 1º edição, New York, Springer.
- Grönroos, C. (1984) Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (2003) *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Halstead, D. (2002) Negative word-of-mouth substitutive for or supplement to consumer complaints? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 1-12.
- Halstead, D., Hartman, D. e Schmidt, S. (1994) Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2, 114-129.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012) *Investigação por Questionário*, 2ª edição Rev., Lisboa, Edições Sílabo.
- Howard, J.A. & Sheth, J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*; New York: John Wiley and Sons.
- Hunt, H. K. (1977) CS/D – Overview and Future Research Directions, in Hunt, K. (ed.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, Marketing Science Institute, 455-488.
- Índice Nacional de Satisfação do cliente (2015) *Metodologia e Modelo – O Modelo de satisfação do cliente*. Disponível em: www.ecsiportugal.pt (acedido em 25 de Junho de 2015).
- Johnson, M.D. & Fornell, C. (1991) A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12, 267-286.
- Johnston, R. (1995) Determinants of service quality: satisfiers and dissatisfies. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.
- Kass, G. V. (1980) An exploratory technique for investigation large quantities for categorical data. *Applied Statistics*, 29 (2), 119-127.
- Kotler, P. Armstrong, G., Saunder, J. e Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, 2nd European Edition, London, Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003) *Princípios de Marketing*, 9ª edição, Rio de Janeiro, Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Fox, K. (1994) *Marketing estratégico para instituições educacionais*, São Paulo, Atlas.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, The Millennium Edition, New Jersey, Prentice Hall International.

Kotler, P. (2003) *Marketing from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, New Jersey, John Wiley e Sons, Inc.

Lambin, J. J. (2000) *Marketing Estratégico*, 4ª edição, Lisboa, McGraw-Hill.

Lecturer, S. (2010) A Managerial Approach of Customer Satisfaction Drivers in the Clothing Industry. *University of Oradea*, pp.334-342.

Lovelock, C. (2011) *Services Marketing People, Technology, Strategy*, 7º edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Magidson J. (1983) The Use of the New Ordinal Algorithm in CHAID to Target Profitable Segments. *The Journal of Database Marketing*, 1, 29-48.

Marchetti, R. & Prado, P. H. M. (2001) Um Tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (4), 56-67.

Marques, Alzira (2012) *Marketing Relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*, 1º edição, Lisboa, Edições Sílabo.

MEO (2015) *Condições contratuais*. Disponível em: www.meo.pt (acedido em 19 de Maio de 2015).

Miguel, P. A. C.& Salomi, G. E. (2004) Uma Revisão dos Modelos para Medição da Qualidade em Serviços. *Revista Produção*, 14 (1), 12-30.

Milan, G. S. (2006) *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. Tese de Doutorado (em Engenharia da Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Moutella, C. (2002) *Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo*. Disponível: <http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc> (acedido em 15 Setembro 2015).

NOS (2015) *Condições contratuais*. Disponível em: www.nos.pt (acedido em 19 de Maio de 2015).

Oliver, R. (1999) Whence Customer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

Oliver, R. L. (2009) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2ª ed. New York, Irwin/McGraw-Hill.

Oliver, R.L. (1980) A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.

Oliver, R.L. (1981) Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 43, 41-50. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.4027&rep=rep1&type=pdf> (acedido em 20 de Setembro de 2015).

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Payne, A. (2005), *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*, Oxford, Elsevier.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, 5ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Peterson, R.A. & Wilson, W.R. (1992) Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1), 61-71.

Pires, A. & Santos, A. (1999). *Satisfação dos Clientes - Um objetivo estratégico de Gestão*, Lisboa, Texto Editora.

Porter, M. E. (1985) *Vantagem Competitiva*, 7ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Portugal Telecom (2015), *A nossa história*. Disponível em: www.portugaltelecom.pt (acedido em 19 de Maio 2015).

Reichheld, F. (2003) The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (acedido em 15 de Outubro de 2015).

Ribeiro, L. C. (2007) *A Televisão Paga: Dinâmicas de Mercado em Portugal e na Europa*. Lisboa, Rés XXI.

Rigopoulou, I. D., Chaniotakis, I. E., Lymperopoulos, C., Siomkos, G.(2008) Aftersales Service Quality as an Antecedent of Customer Satisfaction. *Managing Service Quality*, 18 (5), 512-527.

Rivas, J. A. & Esteban, I. G. (2004) *Comportamento del Consumidor*, 5ªEdicion, Madrid, ESIC Editorial.

Rossi, C. A. V., Slongo, L. A. (1998) Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (1),

101-125. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100007&script=sci_arttext (acedido em 12 de Setembro de 2105).

Saha, G.C. & Theingi (2009) Service quality, satisfaction, and behavioural intentions: A study of low-cost airline carriers in Thailand. *Management Service Quality*, 19 (3),350-372.

Silva, R.V.& Neves, A. (2003) *Gestão de empresas na era do Conhecimento*, Lisboa, Edições Silabo.

Silva, S. & Saraiva, M. (2012) A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes. In *II Encontro de Tróia 2012 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*. Disponível em: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5430/1/A%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20como%20diferencial%20competitivo%20na%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20clientes_Silva.Saraiva.pdf (acedido a 20 de Setembro de 2015).

Smith, A.K., Bolton, R. N. (2002) The Effect of Consumers: Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-24.

Souza, A. (2009) Satisfação, Lealdade, Fidelização e Retenção de clientes. In: *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8_0183_0579.pdf (acedido em 15 de Setembro 2015).

Souza, T. O. & Ramos, R. B. (2005) Medição da satisfação e fidelidade do cliente: um estudo com pacientes de clínica particular. In: *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0201_0087.pdf (acedido em 19 Maio de 2015).

Spreng, R. A., Mackenzie, S. B., Olshavsky, R.W. (1996) A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), 15-32.

Tinoco, M. C. & Ribeiro, J. D. (2007) Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Revista Produção*, 17 (3), 454-470. Disponível em: www.academia.edu/1578287/Uma_nova_abordagem_para_a_modelagem_das_rela%C3%A7%C3%B5es_entre_os_determinantes_da_satisfa%C3%A7%C3%A3o_dos_clientes_de_servi%C3%A7os. (acedido em 20 de Setembro de 2015).

Tse, D. & Wilton, P. (1988) Models of Consumer Satisfaction Formation: an Extension. *Journal of Marketing Research*, 15, 204-212.

Vavra, T. G. (1997), *Improving your Measurement of Customer Satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee, Quality Press.

Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F. (1996) *Sondagens - A amostragem como factor decisivo da qualidade*, Lisboa, Edições Sílabo.

Vodafone, Portugal (2015) *Condições contratuais*. Disponível em: www.vodafone.pt (acedido em 19 de Maio de 2015).

Westbrook, R. & Reilly, M. (1983) Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 256-61

Wilkie, W.L. (1994) *Consumer Behavior*, 3ª edition, New York, John Wiley & Sons

Yi, Y. (1990) A critical review of consumer satisfaction in Zeithaml, V.A. (ed.) *Review of Marketing*, Chicago, American Marketing Association, 68-123.

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Questionário – O impacto das avarias nos serviços de TV por subscrição.

Este questionário faz parte de um processo de investigação conducente a uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Toda a informação recolhida destina-se a tratamento estatístico e é assegurada a confidencialidade dos dados. O questionário é composto apenas por 21 questões e prevê-se que o tempo de resposta seja aproximadamente de 3 a 7 minutos.

No seu local de residência habitual tem TV por subscrição?

- Sim
- Não

Em que distrito se situa a sua residência habitual? _____

Qual o seu operador de TV por subscrição?

- NOS
- MEO
- VODAFONE
- CABOVISÃO

Encontra-se há quanto tempo com seu operador atual?

- Até 24 meses
- Mais de 24 meses

Quantas avarias reportou no último ano ao seu operador de telecomunicações (TV por subscrição)?

- 0
- 1

- 2
- 3
- OUTRA _____

Recorda-se do problema que reportou na última avaria que teve?

- Ficou sem TV
- Ficou sem *internet*
- Ficou sem telefone
- Ocorreu uma degradação do serviço (ex: paragens de imagem; *internet* lenta; telefone com ruído; comando avariado)
- Não me recordo

A intervenção técnica em sua casa foi previamente agendada pelo seu operador?

- Foi agendada e compareceram no horário marcado
- Foi agendada, mas não compareceram no horário marcado
- Não foi agendada, mas o técnico contactou-me antes para efetuar intervenção
- Não houve necessidade de intervenção em minha casa

Quando reporta uma avaria e o operador informa que há necessidade de intervenção em sua casa, qual dos cenários prefere?

- Intervenção agendada para um período de horário fixo (manhã/ tarde /noite) à sua escolha
- Intervenção não agendada para um período fixo de horário, mas com aviso de 1 hora antes da sua ocorrência.
- Escolha do dia de agendamento para intervenção, mas sem período de horário fixo

Suponha que fica simultaneamente sem TV, *internet* e telefone fixo. Qual destas situações gostaria de ver reparada em primeiro lugar?

- TV
- *Internet*
- Telefone fixo

Quando existe uma intervenção técnica em sua casa, que importância atribui aos seguintes aspetos?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Rapidez na resolução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficácia da reparação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos técnicos do técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia/cordialidade do técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pontualidade da intervenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em sua casa, qual o tempo de utilização médio diário de cada dos seguintes serviços?

	Menos de 2h	de 2 a 4h	de 4 a 6h	Mais de 6h
TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefone fixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que importância atribui a cada um dos seguintes aspetos no seu serviço de TV por subscrição?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Tecnologia do serviço (fibra, ADLS, cabo coaxial)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velocidade de Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nº de canais disponibilizados por pacote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chamadas ilimitada para todas as redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para além da mensalidade que paga pelo contrato com o seu operador, que gastos médios mensais tem em serviços extra de TV disponibilizados pelo operador? (ex:videoclube)

- Não adquire qualquer serviço extra
- Gasta de 5 a 18 euros mensais
- Gasta mais de 18 euros mensais

Qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos do seu operador de TV por subscrição?

	Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço (imagem; velocidade de internet...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação global com o operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pretende no curto prazo mudar de operador de TV por subscrição?

- Sim
- Não

Idade

- menos de 35 anos
- de 35 aos 50 anos
- de 51 aos 64 anos
- 65 ou mais anos

Estado Civil

- Solteiro
- Casado/ União de facto
- Divorciado/Separado
- Viúvo

Tem filhos?

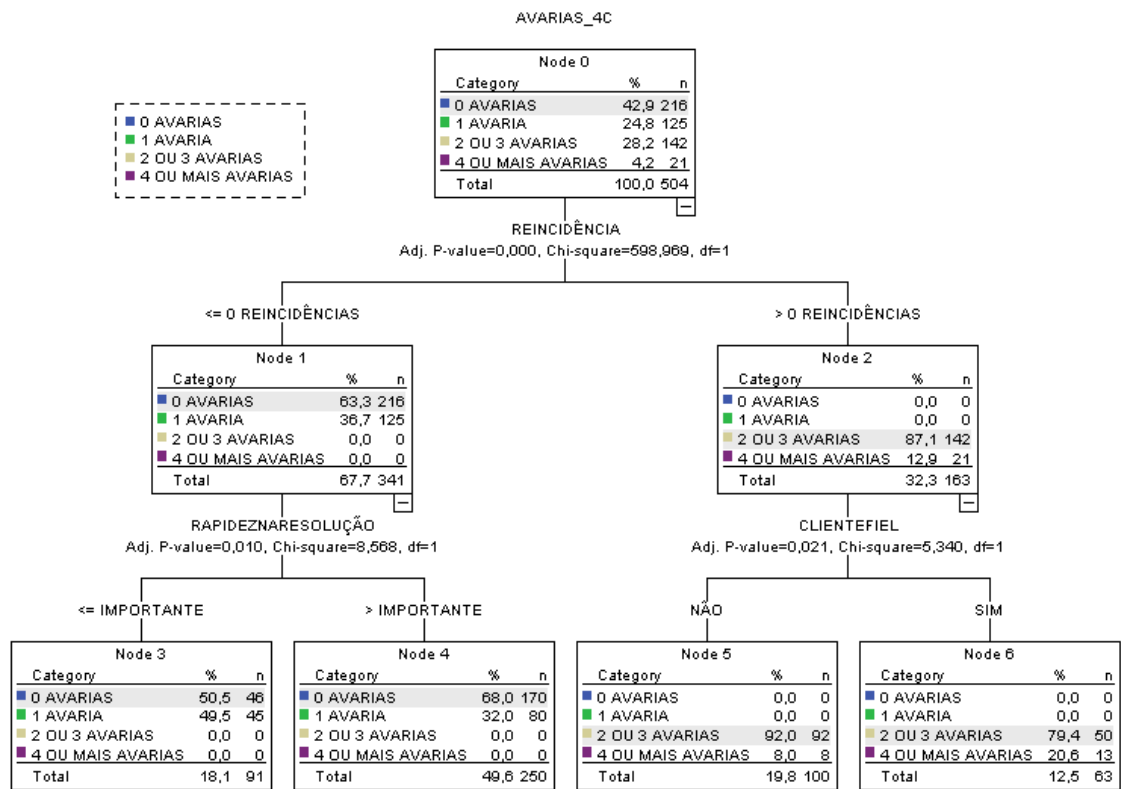
- Sim
- Não

Que idades têm os seus filhos? _____

Anexo B – Output CHAID

Model Summary

	Growing Method	CHAID
	Dependent Variable	AVARIAS_4C
	Independent Variables	FIDELIZAÇÃO, REINCIDÊNCIA, CLIENTEFIEL, RAPIDEZNA RESOLUÇÃO
Specifications	Validation	Cross Validation
	Maximum Tree Depth	3
	Minimum Cases in Parent Node	100
	Minimum Cases in Child Node	50
	Independent Variables Included	REINCIDÊNCIA, RAPIDEZNA RESOLUÇÃO, CLIENTEFIEL
Results	Number of Nodes	7
	Number of Terminal Nodes	4
	Depth	2



Risk

Method	Estimate	Std. Error
Resubstitution	,290	,020
Cross-Validation	,317	,021

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: AVARIAS_4C

Classification

Observed	Predicted				Percent Correct
	0 AVARIAS	1 AVARIA	2 OU 3 AVARIAS	4 OU MAIS AVARIAS	
0 AVARIAS	216	0	0	0	100,0%
1 AVARIA	125	0	0	0	0,0%
2 OU 3 AVARIAS	0	0	142	0	100,0%
4 OU MAIS AVARIAS	0	0	21	0	0,0%
Overall Percentage	67,7%	0,0%	32,3%	0,0%	71,0%

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: AVARIAS_4C

FIDELIZAÇÃO * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
FIDELIZAÇÃO	ATÉ 24 MESES	Count	24	66	23	17	130
		% within Terminal Node Identifier	26,4%	26,4%	23,0%	27,0%	25,8%
	MAIS DE 24 MESES	Count	67	184	77	46	374
		% within Terminal Node Identifier	73,6%	73,6%	77,0%	73,0%	74,2%
Total		Count	91	250	100	63	504
		% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Eficáciadareparação * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
Eficáciadareparação	NADA IMPORTANTE	Count	2	0	1	0	3
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	0,0%	1,0%	0,0%	0,6%
	POUCO IMPORTANTE	Count	3	0	0	0	3
		% within Terminal Node Identifier	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	IMPORTANTE	Count	23	14	15	4	56
		% within Terminal Node Identifier	25,3%	5,6%	15,0%	6,3%	11,1%
	MUITO IMPORTANTE	Count	63	236	84	59	442
		% within Terminal Node Identifier	69,2%	94,4%	84,0%	93,7%	87,7%
Total		Count	91	250	100	63	504
		% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Conhecimentostécnicosdotécnico ^ Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
Conhecimentostécnicosdotécnico	NADA IMPORTANTE	Count	2	1	0	1	4
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	0,4%	0,0%	1,6%	0,8%
	POUCO IMPORTANTE	Count	4	6	4	4	18
		% within Terminal Node Identifier	4,4%	2,4%	4,0%	6,3%	3,6%
	IMPORTANTE	Count	30	56	34	15	135
		% within Terminal Node Identifier	33,0%	22,4%	34,0%	23,8%	26,8%
	MUITO IMPORTANTE	Count	55	187	62	43	347
		% within Terminal Node Identifier	60,4%	74,8%	62,0%	68,3%	68,8%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Pontualidadedaintervenção ^ Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
Pontualidadedaintervenção	NADA IMPORTANTE	Count	3	0	1	0	4
		% within Terminal Node Identifier	3,3%	0,0%	1,0%	0,0%	0,8%
	POUCO IMPORTANTE	Count	6	2	2	1	11
		% within Terminal Node Identifier	6,6%	0,8%	2,0%	1,6%	2,2%
	IMPORTANTE	Count	49	67	39	23	178
		% within Terminal Node Identifier	53,8%	26,8%	39,0%	36,5%	35,3%
	MUITO IMPORTANTE	Count	33	181	58	39	311
		% within Terminal Node Identifier	36,3%	72,4%	58,0%	61,9%	61,7%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Simpatiacordialidadedotécnico ^ Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
Simpatiacordialidadedotécnico	NADA IMPORTANTE	Count	3	1	2	2	8
		% within Terminal Node Identifier	3,3%	0,4%	2,0%	3,2%	1,6%
	POUCO IMPORTANTE	Count	5	25	10	10	50
		% within Terminal Node Identifier	5,5%	10,0%	10,0%	15,9%	9,9%
	IMPORTANTE	Count	53	125	53	23	254
		% within Terminal Node Identifier	58,2%	50,0%	53,0%	36,5%	50,4%
	MUITO IMPORTANTE	Count	30	99	35	28	192
		% within Terminal Node Identifier	33,0%	39,6%	35,0%	44,4%	38,1%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

USOTV * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
USOTV	MENOS DE 2H	Count	7	24	8	10	49
		% within Terminal Node Identifier	7,7%	9,6%	8,0%	15,9%	9,7%
	2 A 4 H	Count	43	107	30	26	206
		% within Terminal Node Identifier	47,3%	42,8%	30,0%	41,3%	40,9%
	4 A 6H	Count	26	71	37	14	148
		% within Terminal Node Identifier	28,6%	28,4%	37,0%	22,2%	29,4%
	MAIS DE 6H	Count	15	48	25	13	101
		% within Terminal Node Identifier	16,5%	19,2%	25,0%	20,6%	20,0%
Total		Count	91	250	100	63	504
		% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

USOINTERNET * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
USOINTERNET	MENOS DE 2H	Count	13	23	4	5	45
		% within Terminal Node Identifier	14,3%	9,2%	4,0%	7,9%	8,9%
	2 A 4 H	Count	28	74	21	18	141
		% within Terminal Node Identifier	30,8%	29,6%	21,0%	28,6%	28,0%
	4 A 6H	Count	21	74	32	16	143
		% within Terminal Node Identifier	23,1%	29,6%	32,0%	25,4%	28,4%
	MAIS DE 6H	Count	29	79	43	24	175
		% within Terminal Node Identifier	31,9%	31,6%	43,0%	38,1%	34,7%
Total		Count	91	250	100	63	504
		% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

USOTelefonefixo * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
USOTelefonefixo	MENOS DE 2H	Count	87	239	92	60	478
		% within Terminal Node Identifier	95,6%	95,6%	92,0%	95,2%	94,8%
	2 A 4 H	Count	1	6	4	3	14
		% within Terminal Node Identifier	1,1%	2,4%	4,0%	4,8%	2,8%
	4 A 6H	Count	1	2	2	0	5
		% within Terminal Node Identifier	1,1%	0,8%	2,0%	0,0%	1,0%
	MAIS DE 6H	Count	2	3	2	0	7
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	1,2%	2,0%	0,0%	1,4%
Total		Count	91	250	100	63	504
		% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IMPORTÂNCIA TECNOLOGIA * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
IMPORTÂNCIA TECNOLOGIA	NADA IMPORTANTE	Count	2	7	2	1	12
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	2,8%	2,0%	1,6%	2,4%
	POUCO IMPORTANTE	Count	10	17	7	3	37
		% within Terminal Node Identifier	11,0%	6,8%	7,0%	4,8%	7,3%
	IMPORTANTE	Count	48	100	36	19	203
		% within Terminal Node Identifier	52,7%	40,0%	36,0%	30,2%	40,3%
	MUITO IMPORTANTE	Count	31	126	55	40	252
		% within Terminal Node Identifier	34,1%	50,4%	55,0%	63,5%	50,0%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

IMPORTÂNCIA CANAIS * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
IMPORTÂNCIA CANAIS	NADA IMPORTANTE	Count	4	6	4	5	19
		% within Terminal Node Identifier	4,4%	2,4%	4,0%	7,9%	3,8%
	POUCO IMPORTANTE	Count	27	52	21	10	110
		% within Terminal Node Identifier	29,7%	20,8%	21,0%	15,9%	21,8%
	IMPORTANTE	Count	48	126	50	33	257
		% within Terminal Node Identifier	52,7%	50,4%	50,0%	52,4%	51,0%
	MUITO IMPORTANTE	Count	12	66	25	15	118
		% within Terminal Node Identifier	13,2%	26,4%	25,0%	23,8%	23,4%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

IMPORTÂNCIA VELOCIDADE * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
IMPORTÂNCIA VELOCIDADE	NADA IMPORTANTE	Count	1	0	1	0	2
		% within Terminal Node Identifier	1,1%	0,0%	1,0%	0,0%	0,4%
	POUCO IMPORTANTE	Count	2	2	1	0	5
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	0,8%	1,0%	0,0%	1,0%
	IMPORTANTE	Count	40	63	14	8	125
		% within Terminal Node Identifier	44,0%	25,2%	14,0%	12,7%	24,8%
	MUITO IMPORTANTE	Count	48	185	84	55	372
		% within Terminal Node Identifier	52,7%	74,0%	84,0%	87,3%	73,8%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

IMPORTÂNCIACHAMADAS * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
IMPORTÂNCIACHAMADAS	NADA IMPORTANTE	Count	2	18	11	6	37
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	7,2%	11,0%	9,5%	7,3%
	POUCO IMPORTANTE	Count	16	41	14	7	78
		% within Terminal Node Identifier	17,6%	16,4%	14,0%	11,1%	15,5%
	IMPORTANTE	Count	43	80	30	21	174
		% within Terminal Node Identifier	47,3%	32,0%	30,0%	33,3%	34,5%
	MUITO IMPORTANTE	Count	30	111	45	29	215
		% within Terminal Node Identifier	33,0%	44,4%	45,0%	46,0%	42,7%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

satisfaçãoASSISTÊNCIA * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
satisfaçãoASSISTÊNCIA	NADA SATISFEITO	Count	0	1	2	4	7
		% within Terminal Node Identifier	0,0%	0,4%	2,0%	6,3%	1,4%
	POUCO SATISFEITO	Count	6	9	13	21	49
		% within Terminal Node Identifier	6,6%	3,6%	13,0%	33,3%	9,7%
	SATISFEITO	Count	64	175	60	34	333
		% within Terminal Node Identifier	70,3%	70,0%	60,0%	54,0%	66,1%
	MUITO SATISFEITO	Count	21	65	25	4	115
		% within Terminal Node Identifier	23,1%	26,0%	25,0%	6,3%	22,8%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

satisfaçãoQUALIDADE * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
satisfaçãoQUALIDADE	NADA SATISFEITO	Count	1	4	3	8	16
		% within Terminal Node Identifier	1,1%	1,6%	3,0%	12,7%	3,2%
	POUCO SATISFEITO	Count	9	23	7	28	67
		% within Terminal Node Identifier	9,9%	9,2%	7,0%	44,4%	13,3%
	SATISFEITO	Count	54	137	62	25	278
		% within Terminal Node Identifier	59,3%	54,8%	62,0%	39,7%	55,2%
	MUITO SATISFEITO	Count	27	86	28	2	143
		% within Terminal Node Identifier	29,7%	34,4%	28,0%	3,2%	28,4%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

satisfaçãoATENDIMENTO * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
satisfaçãoATENDIMENTO	NADA SATISFEITO	Count	2	9	6	8	25
		% within Terminal Node Identifier	2,2%	3,6%	6,0%	12,7%	5,0%
	POUCO SATISFEITO	Count	15	34	10	18	77
		% within Terminal Node Identifier	16,5%	13,6%	10,0%	28,6%	15,3%
	SATISFEITO	Count	66	161	64	35	326
		% within Terminal Node Identifier	72,5%	64,4%	64,0%	55,6%	64,7%
	MUITO SATISFEITO	Count	8	46	20	2	76
		% within Terminal Node Identifier	8,8%	18,4%	20,0%	3,2%	15,1%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

satisfaçãoGLOBAL * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
satisfaçãoGLOBAL	NADA SATISFEITO	Count	0	1	1	6	8
		% within Terminal Node Identifier	0,0%	0,4%	1,0%	9,5%	1,6%
	POUCO SATISFEITO	Count	8	23	11	31	73
		% within Terminal Node Identifier	8,8%	9,2%	11,0%	49,2%	14,5%
	SATISFEITO	Count	69	168	68	25	330
		% within Terminal Node Identifier	75,8%	67,2%	68,0%	39,7%	65,5%
	MUITO SATISFEITO	Count	14	58	20	1	93
		% within Terminal Node Identifier	15,4%	23,2%	20,0%	1,6%	18,5%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

serviçosEXTRA * Terminal Node Identifier Crosstabulation

			Terminal Node Identifier				Total
			3	4	5	6	
serviçosEXTRA	0 EUROS	Count	70	180	75	46	371
		% within Terminal Node Identifier	76,9%	72,0%	75,0%	73,0%	73,6%
	5 A 18 EUROS	Count	14	48	15	13	90
		% within Terminal Node Identifier	15,4%	19,2%	15,0%	20,6%	17,9%
	MAIS DE 18 EUROS	Count	7	22	10	4	43
		% within Terminal Node Identifier	7,7%	8,8%	10,0%	6,3%	8,5%
Total	Count	91	250	100	63	504	
	% within Terminal Node Identifier	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	