



Universidade de Aveiro  
Ano 2023

**José Miguel da Silva  
Gomes de Oliveira**

**Avaliação da Qualidade e Satisfação dos Clientes: O  
Caso da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**



Universidade de Aveiro  
Ano 2023

**José Miguel da Silva  
Gomes de Oliveira**

**Avaliação da Qualidade e Satisfação dos Clientes: O  
Caso da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**

Trabalho de Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

**o júri**

presidente

Professor Doutor Daniel Margaça Magueta  
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

vogais

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça  
Professor Associado, Universidade do Porto

Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo  
Professora Coordenadora, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Em primeiro lugar, à minha família e namorada por todo o amor, dedicação, disponibilidade, paciência, motivação e disposição sempre incondicionalmente demonstrados. Obrigado pelo seu companheirismo e paciência em todos os momentos bons e menos bons, por acreditarem em mim, por toda a coragem, força e confiança que me transmitem diariamente e por me motivarem e incentivarem alcançar todos os meus sonhos e objetivos.

Um especial obrigado à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Melo, pela sua total disponibilidade e colaboração sempre que necessário e, ainda, pelo seu sentido crítico na elaboração deste documento.

Não posso deixar de agradecer ao Sr. Élio Novo, por todo o tempo e apoio prontamente disponibilizado. Demonstrar a minha gratidão igualmente para com todos os membros da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., pela compreensão e promoção de um excelente ambiente de trabalho no quotidiano da atividade. Aos clientes da empresa pela sua vital participação no estudo desenvolvido.

Certamente outras pessoas, de forma direta ou indireta, contribuíram para todo o percurso académico a todas elas o meu grande obrigado.

Um sincero obrigado a todas as pessoas que apoiaram e permitiram concluir esta etapa.

## palavras-chave

Qualidade, Satisfação do Cliente, Serviço, Avaliação, SERVPERF, Retalho.

## resumo

A globalização da economia e os intensos avanços tecnológicos observados, aliados ao crescente ritmo competitivo e à procura por uma maior eficiência e eficácia, estimula a que a qualidade oferecida ao cliente se estabeleça como imperativo do sucesso das empresas no mercado. Uma qualidade de serviço proeminente é um fator essencial para obtenção de resultados superiores no que se refere à satisfação dos consumidores. Emerge, assim, a necessidade de avaliar a qualidade de serviço percebida pelos clientes. Neste plano, os instrumentos *SERVQUAL* e *SERVPERF* surgem como duas das principais escalas de medição da qualidade na dimensão dos serviços.

O presente trabalho de projeto propõe-se a avaliar a qualidade do serviço prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., mediante as percepções de desempenho dos clientes. Desta forma, tornou-se possível avaliar a satisfação dos clientes. Para o efeito, recorreu-se à utilização do modelo *SERVPERF*, testando-se a sua adaptação à tipologia e particularidades do serviço prestado.

Os dados foram obtidos através: da realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela prestação do serviço (sócios-gerentes e colaboradores) relativamente à sua prestação, com o objetivo de determinar as percepções relativas à existência e necessidade de sistemas de avaliação da qualidade do serviço, bem como referentes aos aspetos vigentes e de ordem futura do serviço prestado; da aplicação de um inquérito por questionário adaptado à realidade do serviço prestado, baseado no *SERVPERF*, aos clientes utilizadores do serviço, de forma proceder à caracterização dos clientes inquiridos, elaborando perfis de satisfação e identificar os itens e dimensões do serviço mais valorizados, assim como os que carecem de implementação de ações de melhoria. Mediante os resultados da análise, procedeu-se à elaboração de um conjunto de recomendações com potencial impacto de melhoria no serviço prestado pela empresa.

A análise efetuada evidencia que os clientes possuem, de um modo geral, uma satisfação positiva, ainda que parca, relativamente ao serviço prestado, tendo-se obtido uma média global de percepções de desempenho de 4,83, em 7 possíveis. Constatou-se que os inquiridos expressam uma menor e maior satisfação relativamente ao atendimento com atenção personalizada e à amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação, respetivamente. A Segurança estabeleceu-se como a dimensão pela qual os clientes inquiridos manifestam uma maior satisfação, sendo, por contraste, a dimensão da Empatia indicada como a de menor satisfação. Por fim, conclui-se que o modelo *SERVPERF* se expressou como uma ferramenta adequada na medição da qualidade do serviço em questão.

**keywords**

Quality, Customer Satisfaction, Service, Assessment, SERVPERF, Retail.

**abstract**

The globalisation of the economy and the intense technological advances that have taken place, coupled with the increasingly competitive pace and the search for greater efficiency and effectiveness, has led to the quality offered to customers becoming an imperative for companies to succeed in the market. Outstanding service quality is an essential factor in achieving superior results in terms of consumer satisfaction. The need therefore arises to assess the quality of service perceived by customers. In this context, *SERVQUAL* and *SERVPERF* have emerged as two of the main scales for measuring service quality.

This project work aims to assess the quality of the service provided by the company Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. through customer perceptions of performance. In this way, it became possible to assess customer satisfaction. To this end, the *SERVPERF* model was used, testing its adaptation to the type and particularities of the service provided.

Data was obtained by conducting semi-structured interviews with those responsible for providing the service (managing partners and employees), with the aim of determining their perceptions regarding the existence and need for service quality assessment systems, as well as current and future aspects of the service provided; the application of a questionnaire survey adapted to the reality of the service provided, based on *SERVPERF*, to customers who use the service, in order to characterise the customers surveyed, drawing up satisfaction profiles and identifying the most valued items and dimensions of the service, as well as those that require improvement actions. Based on the results of the analysis, a set of recommendations was drawn up with the potential to improve the service provided by the company.

The analysis shows that customers generally have a positive, albeit low, level of satisfaction with the service provided, with an overall average perception of performance of 4.83 out of a possible 7. Respondents expressed lower and higher satisfaction with personalised attention and the kindness of employees, in terms of courtesy and politeness, respectively. Safety was found to be the dimension for which the customers surveyed expressed the greatest satisfaction, while Empathy was found to be the dimension with the lowest satisfaction. Finally, it can be concluded that the *SERVPERF* model is an appropriate tool for measuring the quality of the service in question.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Índice de Anexos .....   | v    |
| Índice de Figuras .....  | vi   |
| Índice de Gráficos .....   | vii  |
| Índice de Tabelas .....  | viii |
| Lista de Abreviaturas .....  | xii  |
| <br>   |      |
| Introdução.....  | 1    |
| Parte I - Contextualização Teórica .....   | 6    |
| 1. Retalho.....  | 6    |
| 1.1. O retalho: conceito e evolução.....   | 6    |
| 2. Serviço .....   | 8    |
| 2.1. Conceito de serviço .....   | 8    |
| 2.2. Características distintivas dos serviços .....  | 9    |
| 3. Qualidade.....  | 11   |
| 3.1. Conceito de qualidade .....   | 11   |
| 3.2. Evolução da qualidade .....   | 15   |
| 4. A qualidade do serviço .....  | 21   |
| 4.1. Conceito de qualidade do serviço .....  | 21   |
| 5. Satisfação do cliente .....   | 23   |
| 5.1. O conceito de satisfação do cliente .....   | 23   |
| 5.2. A satisfação do cliente e a qualidade de serviço.....                                 | 25   |
| 5.3. A Importância da avaliação da satisfação do cliente.....                              | 27   |
| 6. Modelos de avaliação da qualidade do serviço.....                                       | 28   |
| 6.1. Abordagem geral.....  | 28   |
| 6.1.1. Modelo da Qualidade do Serviço de Grönroos.....                                     | 29   |
| 6.1.2. Modelo Genérico da Qualidade Percebida do Serviço: Modelo 4Qs de Gummesson.....     | 31   |
| 6.1.3. Modelo Percepção - Expetativa de Brown e Swartz.....                                | 32   |
| 6.1.4. Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço Valor de Bolton e Drew .....            | 33   |
| 6.1.5. Modelo de Desempenho Ideal de Teas.....   | 34   |
| 6.1.6. Modelo de Análise dos <i>Gaps</i> da Qualidade .....                                | 35   |
| 6.2. Medição da qualidade de serviço: Instrumentos <i>SERVQUAL</i> e <i>SERVPERF</i> ..... | 38   |
| 6.2.1. Instrumento de Parasuraman, Zeithaml e Berry: Modelo <i>SERVQUAL</i> ..             | 38   |
| 6.2.2. Instrumento de Cronin e Taylor: Modelo <i>SERVPERF</i> .....                        | 41   |



|   |    |
|---|----|
| 6.2.3. Aplicabilidade e Críticas: Modelo <i>SERVQUAL</i> versus Modelo <i>SERVPERF</i><br>.....                       | 43 |
| Parte II - Abordagem Metodológica.....  | 46 |
| 1. Metodologia.....   | 46 |
| 2. Métodos de recolha de informação .....   | 49 |
| 2.1. Entrevistas semiestruturadas.....  | 49 |
| 2.2. Inquérito por questionário .....   | 50 |
| 2.3. Observação participante.....   | 54 |
| 3. Tratamento de dados .....  | 54 |
| Parte III - Estudo Empírico.....  | 56 |
| 1. Apresentação e caracterização da empresa Printria - Equipamentos e Soluções,<br>Lda. ....                          | 56 |
| 2. Apresentação e análise dos dados.....  | 59 |
| 2.1. Entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes e aos colaboradores da<br>empresa.....                          | 59 |
| 2.1.1. Existência e importância de um sistema de avaliação da qualidade do<br>serviço prestado.....                   | 59 |
| 2.1.2. Características que podem ser consideradas relevantes pelos<br>clientes.....                                   | 60 |
| 2.1.3. Dificuldades sentidas durante a prestação do serviço .....   | 61 |
| 2.1.4. Pontos fortes e fracos do serviço prestado .....   | 61 |
| 2.1.5. Impacto dos procedimentos implementados na satisfação dos clientes   | 62 |
| 2.1.6. Sugestões de melhoria na ótica dos entrevistados .....   | 63 |
| 2.2. Inquérito por questionário aos clientes do serviço prestado pela Printria -<br>Equipamentos e Soluções, Lda..... | 64 |
| 2.2.1. Caracterização da amostra do inquérito por questionário .....  | 65 |
| 2.2.2. Análise global das perceções de desempenho .....   | 71 |
| 2.2.3. CAE - Secção.....  | 72 |
| 2.2.3.1. CAE - Secção A: Atividades de agricultura, produção animal, caça,<br>floresta e pesca.....                   | 72 |
| 2.2.3.2. CAE - Secção B: Indústrias extrativas .....  | 73 |
| 2.2.3.3. CAE - Secção C: Indústrias transformadoras.....  | 74 |
| 2.2.3.4. CAE - Secção G: Comércio por grosso e a retalho; reparação de<br>veículos automóveis e motociclos .....      | 75 |
| 2.2.3.5. CAE - Secção M: Atividades de consultoria, científicas, técnicas e<br>similares.....                         | 76 |
| 2.2.3.6. N/R .....  | 77 |
| 2.2.4. Número de colaboradores da entidade cliente.....   | 78 |
| 2.2.4.1. ≤ 10 colaboradores .....   | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.2.4.2. Entre 11 e 34 colaboradores.....                                      | 79  |
| 2.2.4.3. Entre 35 e 59 colaboradores.....                                      | 80  |
| 2.2.4.4. Entre 60 e 84 colaboradores.....                                      | 80  |
| 2.2.4.5. Entre 85 e 99 colaboradores.....                                      | 81  |
| 2.2.4.6. ≥ 100 colaboradores.....  | 82  |
| 2.2.5. Período de relação contratual com a empresa prestadora.....             | 83  |
| 2.2.5.1 < 1 ano.....   | 83  |
| 2.2.5.2. Entre 1 e 5 anos.....   | 84  |
| 2.2.5.3. Entre 6 e 10 anos.....  | 85  |
| 2.2.5.4. Entre 11 e 13 anos.....   | 86  |
| 2.2.5.5. > 13 anos.....  | 87  |
| 2.2.6. Motivo de solicitação do serviço.....                                   | 88  |
| 2.2.6.1. Pedido de assistência e suporte técnico.....                          | 88  |
| 2.2.6.2. Apoio na disponibilização de consumíveis.....                         | 89  |
| 2.2.6.3. Proceder a alterações contratuais.....                                | 89  |
| 2.2.6.4. Pedido de esclarecimentos.....  | 90  |
| 2.2.7. Período do dia de atendimento da solicitação - horário de atendimento.. | 91  |
| 2.2.7.1. 09:00h. - 10:00h.....   | 91  |
| 2.2.7.2. 10:01h. - 11:00h.....   | 92  |
| 2.2.7.3. 11:01h. - 12:30h.....   | 93  |
| 2.2.7.4. 14:00h. - 15:00h.....   | 94  |
| 2.2.7.5. 15:01h. - 16:00h.....   | 95  |
| 2.2.7.6. 16:01h. - 17:00h.....   | 96  |
| 2.2.8. Período de espera entre a comunicação do pedido e a sua resolução..     | 97  |
| 2.2.8.1. ≤ 0:30h.....  | 97  |
| 2.2.8.2. 0:31h. - 1:00h.....   | 98  |
| 2.2.8.3. 1:01h. - 1:30h.....   | 99  |
| 2.2.8.4. 1:31h. - 2:00h.....   | 100 |
| 2.2.8.5. 2:01h. - 2:30h.....   | 100 |
| 2.2.8.6. 2:31h. - 3:00h.....   | 101 |
| 2.2.8.7. 3:01h. - 3:30h.....   | 102 |
| 2.2.8.8. 3:31h. - 4:00h.....   | 103 |
| 2.2.8.9. 4:01h. - 4:30h.....   | 104 |
| 2.2.8.10. 4:31h. - 5:00h.....  | 105 |
| 2.2.8.11. > 5:00h.....   | 106 |
| 2.2.9. Intenção de renovação contratual.....                                   | 107 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.10. Recomendação do serviço a outrem .....  | 108 |
| 2.2.11. Sugestões de melhoria na ótica dos clientes inquiridos .....                  | 109 |
| 2.2.12. Qualidade global do serviço prestado.....                                     | 111 |
| 2.2.12.1. Análise global das classificações.....                                      | 112 |
| 2.2.12.2. CAE - Secção .....  | 112 |
| 2.2.12.3. Número de colaboradores da entidade cliente .....                           | 113 |
| 2.2.12.4. Período de relação contratual com a empresa prestadora.....                 | 114 |
| 2.2.12.5. Motivo de solicitação do serviço .....                                      | 115 |
| 2.2.12.6. Período do dia de atendimento da solicitação - horário de atendimento ..... | 116 |
| 2.2.12.7. Período de espera entre a comunicação do pedido e a sua resolução .....     | 117 |
| 2.2.12.8. Intenção de renovação contratual.....                                       | 118 |
| 2.2.12.9. Recomendação do serviço a outrem.....                                       | 119 |
| 2.3. Análise síntese e discussão dos resultados.....                                  | 120 |
| 2.4. Recomendações de melhoria .....  | 124 |
| Parte IV - Conclusão.....   | 127 |
| 1. Considerações finais.....  | 127 |
| 2. Limitações do estudo.....  | 129 |
| 3. Trabalhos futuros.....   | 130 |
| Referências bibliográficas.....   | 132 |
| Anexos .....  | 145 |

## **Índice de Anexos**

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1 - Guião de entrevista semiestruturada aos sócios-gerentes e colaboradores da Printria, Equipamentos e Soluções, Lda. .... | 146 |
| Anexo 2 - Inquérito por questionário aos clientes da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. ....                        | 147 |
| Anexo 3 - CAE: Lista das secções e subsecções e as suas relações com as divisões .....  | 154 |
| Anexo 4 - Tabelas de síntese .....  | 155 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Relações causas entre a satisfação e a qualidade de serviço .....                                   | 26 |
| Figura 2 - As perceções de qualidade do consumidor e a sua satisfação .....                                    | 27 |
| Figura 3 - Qualidade Total Percebida .....   | 30 |
| Figura 4 - Modelo 4Qs de Gummesson .....   | 32 |
| Figura 5 - Modelo de avaliação da Qualidade dos Serviços de Brown e Swartz (1989)<br>.....                     | 33 |
| Figura 6 - Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço Valor de Bolton e Drew (1991)<br>.....                  | 34 |
| Figura 7 - Modelo Gap de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985).....   | 35 |
| Figura 8 - Organização Esquemática do Inquérito por Questionário .....   | 51 |
| Figura 9 - Cálculo do Alfa de <i>Cronbach</i> das perceções de desempenho do serviço pelos<br>inquiridos ..... | 54 |
| Figura 10 - Organograma da Estrutura Organizacional Printria - Equipamentos e<br>Soluções, Lda.....            | 58 |
| Figura 11 - Estatísticas de resumo das perceções de desempenho do serviço pelos<br>inquiridos .....            | 65 |

## Índice de Gráficos

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Médias das perceções por item relativamente à intenção de renovação contratual do serviço.....                               | 108 |
| Gráfico 2 - Médias das perceções por dimensão relativamente à intenção de renovação contratual do serviço.....                           | 108 |
| Gráfico 3 - Médias das perceções por item relativamente à intenção de recomendação do serviço a outrem .....                             | 108 |
| Gráfico 4 - Médias das perceções por dimensão relativamente à intenção de recomendação do serviço a outrem .....                         | 108 |
| Gráfico 5 - Classificação da Qualidade Global do serviço pelos inquiridos .....  | 112 |
| Gráfico 6 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o CAE da Entidade Cliente .....                       | 113 |
| Gráfico 7 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com Número de Colaboradores da Entidade Cliente .....     | 114 |
| Gráfico 8 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Período de Relação Contratual.....                  | 115 |
| Gráfico 9 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Horário de Atendimento .....                        | 116 |
| Gráfico 10 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Motivo de Contacto dos Inquiridos .....            | 117 |
| Gráfico 11 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Período de Espera.....                             | 118 |
| Gráfico 12 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com a Intenção de Renovação Contratual.....              | 119 |
| Gráfico 13 - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com a Intenção de Recomendação do Serviço a Outrem ..... | 119 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Diferenças entre Bens e Serviços .....  | 10 |
| Tabela 2 - Conceito de Qualidade pelos <i>Gurus</i> .....  | 12 |
| Tabela 3 - Aspectos distintivos entre a Satisfação do Consumidor e a Qualidade de Serviço .....  | 25 |
| Tabela 4 - Itens Instrumento SERVQUAL.....   | 40 |
| Tabela 5 - Número de inquéritos por questionário entregues, devolvidos e finais .....            | 65 |
| Tabela 6 - Caracterização da amostra (Parte I) .....   | 66 |
| Tabela 7 - Caracterização da amostra (Parte II) .....  | 69 |
| Tabela 8 - Relações entre as médias de perceções de desempenho e os desvios-padrão .....         | 71 |
| Tabela 9 - Perceções Globais por Item dos Clientes Inquiridos .....                              | 72 |
| Tabela 10 - Perceções Globais por Dimensão dos Clientes Inquiridos .....                         | 72 |
| Tabela 11 - Perceções das Entidades por Item com CAE pertencente à Secção A....                  | 73 |
| Tabela 12 - Perceções das Entidades por Dimensão com CAE pertencente à Secção A .....            | 73 |
| Tabela 13 - Perceções por item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção B .....     | 74 |
| Tabela 14 - Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção B ..... | 74 |
| Tabela 15 - Perceções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção C.....      | 75 |
| Tabela 16 - Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção C.....  | 75 |
| Tabela 17 - Perceções Por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção G.....         | 76 |
| Tabela 18 - Perceções Por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção G.....     | 76 |
| Tabela 19 - Perceções Por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção M .....        | 77 |
| Tabela 20 - Perceções Por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção M.....     | 77 |
| Tabela 21 - Perceções por Item das Entidades que N/R acerca do CAE .....                         | 77 |
| Tabela 22 - Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com N/R acerca do CAE .....          | 78 |
| Tabela 23 - Perceções por Item das Entidades Inquiridas com $\leq 10$ colaboradores ...          | 78 |
| Tabela 24 - Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com $\leq 10$ colaboradores .....    | 79 |
| Tabela 25 - Perceções por Item das Entidades Inquiridas com 11 a 34 colaboradores .....          | 79 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 26 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 11 a 34 colaboradores.....                      | 79 |
| Tabela 27 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 35 a 59 colaboradores .....                         | 80 |
| Tabela 28 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 35 a 59 colaboradores.....                      | 80 |
| Tabela 29 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 60 a 84 colaboradores .....                         | 81 |
| Tabela 30 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 60 a 84 colaboradores.....                      | 81 |
| Tabela 31 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 85 a 99 colaboradores .....                         | 82 |
| Tabela 32 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 85 a 99 colaboradores.....                      | 82 |
| Tabela 33 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com $\geq 100$ colaboradores .                          | 83 |
| Tabela 34 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com $\geq 100$ colaboradores .....                  | 83 |
| Tabela 35 - Percepções das Entidades Inquiridas com Relação Contratual < 1 ano.....                              | 84 |
| Tabela 36 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual < 1 ano .....                | 84 |
| Tabela 37 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 1 e 5 anos.....            | 84 |
| Tabela 38 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 1 e 5 anos.....        | 85 |
| Tabela 39 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 6 e 10 anos.....           | 85 |
| Tabela 40 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 6 e 10 anos.....       | 86 |
| Tabela 41 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 11 e 13 anos.....          | 86 |
| Tabela 42 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 11 e 13 anos.....      | 86 |
| Tabela 43 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual > 13 anos.....                   | 87 |
| Tabela 44 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual > 13 anos.....                   | 88 |
| Tabela 45 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Assistência e Suporte Técnico.....     | 88 |
| Tabela 46 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Assistência e Suporte Técnico..... | 88 |
| Tabela 47 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Apoio na Disponibilização de Consumíveis .....    | 89 |



|   |    |
|---|----|
| Tabela 48 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Apoio na Disponibilização de Consumíveis ..... | 89 |
| Tabela 49 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Alterações Contratuais .....                       | 90 |
| Tabela 50 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Alterações Contratuais.....                    | 90 |
| Tabela 51 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Esclarecimentos .....                   | 91 |
| Tabela 52 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Esclarecimentos .....               | 91 |
| Tabela 53 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 09:00h. - 10:00h. ....             | 92 |
| Tabela 54 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 09:00h. - 10:00h.....          | 92 |
| Tabela 55 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 10:01h. - 11:00h. ....             | 92 |
| Tabela 56 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 10:01h. - 11:00h.....          | 93 |
| Tabela 57 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 11:01h. - 12:30h. ....             | 93 |
| Tabela 58 - Percepções Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 11:01h. - 12:30h. ....             | 94 |
| Tabela 59 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 14:00h. - 15:00h. ....             | 94 |
| Tabela 60 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 14:00h. - 15:00h.....          | 95 |
| Tabela 61 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. - 16:00h. ....             | 95 |
| Tabela 62 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. - 16:00h.....          | 96 |
| Tabela 63 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 16:01h. - 17:00h. ....             | 96 |
| Tabela 64 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 16:01h. - 17:00h.....          | 97 |
| Tabela 65 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera ≤ 0:30h. ....                        | 97 |
| Tabela 66 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera ≤ 0:30h. ....                    | 98 |
| Tabela 67 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 0:31h. e 1:00h.....            | 98 |
| Tabela 68 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 0:31h. e 1:00h.....        | 99 |
| Tabela 69 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:01h. e 1:30h.....            | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 70 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:01h. e 1:30h..... | 99  |
| Tabela 71 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:31h. e 2:00h.....     | 100 |
| Tabela 72 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:31h. e 2:00h..... | 100 |
| Tabela 73 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.01h. e 2:30h.....     | 101 |
| Tabela 74 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.01h. e 2:30h..... | 101 |
| Tabela 75 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.31h. e 3:00h.....     | 102 |
| Tabela 76 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.31h. e 3:00h..... | 102 |
| Tabela 77 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:01h. e 3:30h.....     | 103 |
| Tabela 78 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:01h. e 3:30h..... | 103 |
| Tabela 79 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:31h. e 4:00h.....     | 104 |
| Tabela 80 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:31h. e 4:00h..... | 104 |
| Tabela 81 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:01h. e 4:30h.....     | 105 |
| Tabela 82 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:01h. e 4:30h..... | 105 |
| Tabela 83 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:31h. e 5:00h.....     | 106 |
| Tabela 84 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:31h. e 5:00h..... | 106 |
| Tabela 85 - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera > 5:00h. ....                 | 107 |
| Tabela 86 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera > 5:00h. ....             | 107 |
| Tabela 87 - Sugestões de Melhoria dos Clientes Inquiridos.....   | 109 |

## Lista de Abreviaturas

|          |  |
|----------|--|
| CAE      | Código de Atividade Económica                  |
| EFQM     | European Foundation for Quality Management     |
| EUA      | Estados Unidos da América                      |
| GQT      | Gestão da Qualidade Total                      |
| IBM      | International Business Machines Corporation    |
| ISO      | International Organization for Standardization |
| LDA      | Limitada                                       |
| N/R      | Não Respondeu                                  |
| PDCA     | Plan, Do, Check, Act                           |
| PME      | Pequena e Média Empresa                        |
| SERVPERF | Service Performance                            |
| SERVQUAL | Service Quality                                |
| SPSS     | Statistical Package for the Social Sciences    |
| SQC      | Statistical Quality Control                    |
| TI       | Tecnologias de Informação                      |
| TQM      | Total Quality Management                       |

## Introdução

As profundas alterações estruturais ao nível social e empresarial, impulsionadas sobretudo pelo processo de globalização e pelos rápidos avanços tecnológicos, bem como o atual contexto competitivo, vieram redefinir a orientação dos esforços, por parte das empresas, no sentido de conhecer, compreender e atender melhor as necessidades dos clientes. As organizações devem, por isso, apresentar ofertas de produtos de elevada qualidade e prestar serviços com capacidade de satisfazer as crescentes exigências dos clientes. Com efeito, as organizações, para se desenvolverem ou, simplesmente, para sobreviverem, em ambientes altamente competitivos, são forçadas a adaptar-se às condições do mercado e à globalização.

Na economia moderna, as organizações devem ser detentoras da capacidade de prosseguir a sua atividade, em ambientes supra competitivos e em constante mudança e inovação, na procura de desenvolver soluções que visem a melhoria da sua competitividade nos mercados onde atuam, quer seja pela apresentação de produtos e serviços excecionais, quer seja pela promoção das relações com os seus clientes. Este último aspeto, à semelhança do primeiro, afirma-se preponderante, uma vez que, tal como indica Gummesson (2002), as relações entre a organização e os consumidores assumem-se como um aspeto de vital na gestão da atividade, uma vez que o consumidor integra um ponto fundamental naquilo que poderá ser o do sucesso da empresa.

O retalho apresenta um impacto direto nas necessidades dos consumidores através da disponibilização de ofertas especializadas dos vários fornecedores, revelando-se como um fator fundamental para a economia de qualquer organização (Reinartz et al., 2019). Neste setor existe um amplo foco nos bens, passando o foco no serviço para um plano secundário, apesar da relevância deste na obtenção da satisfação do cliente. No entanto, o serviço estabelece-se cada vez mais como um meio disponibilizado para aquisição destes mesmos bens, e não apenas como produto final oferecido ao cliente. Neste sentido, o serviço define-se como uma componente essencial à prossecução da atividade de retalho global. De referir que, na perspetiva dos serviços como atividade económica, representante do setor terciário, revelam-se como uma fração considerável do Produto Interno Bruto de um país (sobretudo nos países desenvolvidos), revelando-se, portanto, de bastante interesse no que respeita à economia mundial (Oliveira et al., 2009).

O retalho em Portugal, à semelhança de outros países da Europa, nas últimas décadas alcançou uma elevada preponderância, afirmando-se como um dos principais setores de atividade económica (Veloso et al. 2017b). O setor do retalho português é caracterizado pela existência de mercados de elevada competitividade, bastante concentrados por um número reduzido de intervenientes, o que obriga aos retalhistas à necessidade de surpreender e exceder continuamente as expectativas dos seus clientes (Faria et al., 2022).

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs), fora e dentro do contexto retalhista, assumem em grande parte das economias mundiais um papel fundamental para o seu desenvolvimento, dada a sua força local com potencial de efeito global (Burgstaller & Wagner, 2015; Gjini, 2014). No caso específico português, segundo Peralta et al. (2018), as micros e PMEs perfazem cerca de 99% do tecido global empresarial do país. A empresa sobre a qual o presente estudo se debruçou, atua para o desenvolvimento da economia portuguesa, sob a forma de PME do setor Retalho, com Código de Atividade Económica (CAE) na divisão 47 - Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motocicletas.

O crescente grau de exigência dos clientes, em qualquer dimensão organizacional, relativamente a produtos ou serviços, coage as empresas a atribuírem uma elevada preponderância à qualidade e à satisfação das necessidades dos seus clientes. Neste sentido, a qualidade impõe-se como um diferenciador competitivo e decisivo no posicionamento e sobrevivência das empresas no mercado no qual atuam.

Por um lado, o conceito de qualidade, segundo Hoffman e Bateson (2011), decorre da avaliação geral do desempenho de um serviço. Por outro lado, de acordo com os mesmos autores, satisfação estabelece-se como uma medida a curto prazo. Um consumidor ao ficar satisfeito significa que o desempenho apresentado pela organização corresponde às suas expectativas e necessidades, sendo, como tal, necessária a gestão contínua da qualidade e adaptação às eventuais alterações verificadas no mercado.

No setor retalhista, a satisfação do cliente traduz-se num dos principais indicadores da qualidade apresentada pela empresa (Zeithaml, 2000). A satisfação afirma-se, assim, como um elemento que resulta da qualidade do serviço, e uma vez que esta esteja garantida, existe a propensão para uma maior relação com cliente e a sua eventual fidelização. A satisfação do cliente é o principal indicador do bom desempenho de uma organização, pelo que a persistente priorização em satisfazer os seus clientes, atendendo às suas necessidades específicas, revela-se um princípio elementar da prossecução de um negócio no seu sucesso e longevidade. Além disso, sendo o retalho um setor extremamente competitivo e com uma diversidade de oferta crescente, torna-se crucial o conhecimento dos aspetos de negócio que os clientes mais valorizam (Yuen & Chan, 2010).

Gomes (2004) indica que se as necessidades dos clientes não sendo satisfeitas ou se as expectativas ficarem aquém do esperado, isto é, a ideia prévia daquilo que será a qualidade da prestação de um serviço for inferior à apresentada, existirá indícios de negligência da qualidade, sendo o reconhecimento destas falhas da qualidade um ponto fundamental da demonstração da preocupação com a qualidade. Consequentemente, os gestores devem, portanto, compreender o desempenho da qualidade relativamente ao serviço oferecido, uma vez que se estabelece como uma importante medida de avaliação da atividade de uma organização (Baker & Crompton, 2000).

Na evolução da economia e do setor do retalho, a qualidade revelou-se um fator decisivo para a sobrevivência e continuidade das empresas (Veloso et al., 2017b). A qualidade apresentada em qualquer atividade de retalho é um imperativo para o seu sucesso, implicando o envolvimento e compromisso de todos em que nela participam. Assim, a transferência de elevados níveis de qualidade ao cliente afirma-se como uma estratégia potencialmente estimuladora para um posicionamento mais efetivo das organizações no mercado. Carvalho e Paladini (2012) afirmam que a avaliação da qualidade é um processo de grande relevância para qualquer tipo de organização, uma vez que é um fator que determina se os resultados da implementação de determinadas ações são ou não viáveis. A qualidade apresentada possibilita, sendo, por vezes, até mesmo a única forma, que a organização prestadora se diferencie dos concorrentes, particularmente quando atuam no mesmo mercado e oferecem um portfólio de serviços semelhantes, na mesma região. A qualidade assume uma função de grande relevância no contexto das organizações modernas, contribuindo para o ganho de vantagem competitiva, assumindo-se como um processo cíclico e progressivo, o qual estimula continuamente a melhoria e a criação de valor ao longo do tempo. Prestar serviços de qualidade traduz-se numa estratégia fundamental para o sucesso e sobrevivência num ambiente competitivo (Parasuraman et al. 1985). Assim, supõe-se que a presença de uma empresa em mercado(s) progressivamente competitivo(s), de bens ou serviços, implica que esta já tenha aderido e incluído a qualidade na sua atuação e oferta (Veloso et al., 2017b).

Uma qualidade de serviço superior é um fator essencial para obtenção de maiores e melhores resultados no que concerne ao lucro alcançado, dado que se estabelece como positivamente relacionado com a retenção dos clientes e a sua lealdade, condicionando as intenções de repetição de compra dos atuais e potenciais clientes (Zeithaml, 2000). Veloso e Monte (2019) indicam que a oferta de uma qualidade de serviço alta se estabelece como uma das principais formas de satisfação e retenção dos consumidores, que se revelam aspetos preponderantes na sobrevivência no setor do retalho. Contudo, a qualidade de serviço não se estabelece como um programa específico e padronizado que possa ser implementado, explorado e concluído, devendo ser um processo dinâmico, contínuo e sistemático. Tal como referem Carvalho e Paladini (2012), a existência de uma necessidade contínua e sistémica da avaliação da qualidade estabelece-se como um fator preponderante do ponto de vista estratégico.

O setor dos serviços assume atualmente uma relevância crescente respeitante à prosperidade das economias dos países. Dada a exponencial importância atribuída à qualidade e o considerável interesse imputado à satisfação do cliente relativamente à oferta pelas organizações, que se estabelecem como fatores fundamentais na competitividade das empresas, emerge a necessidade de abordar e explorar o tema da avaliação da qualidade dos serviços, justificando a aplicabilidade a um cenário empresarial concreto e real.

Neste sentido, o presente trabalho de projeto, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, intitulado de “Avaliação da Qualidade e Satisfação dos Clientes: O Caso da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.”, pretende proceder à análise da qualidade de serviço prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., sediada no concelho de Ovar, no distrito de Aveiro. Procura-se, portanto, abordar o tema da qualidade de serviços e a forma de a medir numa atividade empresarial específica, utilizando para o efeito uma ferramenta da avaliação da qualidade dos serviços.

Posto isto, procede-se à realização da avaliação da qualidade do serviço e satisfação dos clientes da organização em estudo, através de modelos de avaliação da qualidade. O conceito de qualidade tem sido objeto de diversos estudos e investigações, o que permitiu o desenvolvimento e fomentação de modelos adequados à sua medição e avaliação. Neste sentido, a fim de avaliar os aspetos relativos à qualidade dos serviços, na procura de constatar o panorama vigente e, posteriormente, propor sugestões de melhoria, existem vários modelos de avaliação da qualidade de serviços, que serão devidamente mencionados e caracterizados posteriormente. De notar que no setor do retalho, caracterizado pela elevada competitividade, a prestação de serviços com qualidade e a sua medição contínua é crucial para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a perceção e o conhecimento real acerca da qualidade que se está a oferecer é indispensável.

Nesta linha e, segundo a revisão da literatura desenvolvida, os modelos mais adotados para avaliação das diversas tipologias de serviços são o *SERVQUAL* (*Service Quality*), desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), e o *SERVPERF* (*Service Performance*), desenvolvido por Cronin e Taylor (1992). Pretende-se proceder à aplicação do modelo *SERVPERF*, que se estabelece como o mais adequado para os objetivos e características de avaliação em questão no presente trabalho de projeto. Este instrumento permitirá considerar as perceções do cliente acerca do desempenho da entidade prestadora de serviço para a medição da qualidade do serviço e aceção da satisfação dos consumidores.

A relevância e a capacidade que a medição da qualidade oferece na prestação contínua de um serviço, permite estabelecer como objetivo principal deste trabalho de projeto a avaliação da qualidade e satisfação dos clientes relativamente ao serviço pós-venda prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., de acordo com as

suas percepções respeitantes ao desempenho apresentado pelo serviço, mediante a aplicação de um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços, a escala *SERVPERF*. A questão fundamental deste estudo centra-se na determinação da satisfação dos clientes da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., através da influência que cada um dos itens e dimensões da qualidade do serviço têm na satisfação.

De realçar que a pertinência e a adequabilidade do presente estudo assentam essencialmente na inexistência de qualquer sistema de avaliação da qualidade do serviço integrado na empresa. Face ao exposto, um potencial instrumento de avaliação da qualidade inteiramente integrado e adaptado ao contexto organizacional da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. irá ser desenvolvido e, eventualmente, periodicamente aplicado, o que permitirá fundamentalmente averiguar o grau de satisfação dos seus clientes relativamente ao serviço prestado no pós-venda e identificar necessidades e respetivas ações de melhoria.

Poder-se-á definir objetivos específicos do estudo, que se constituem pontos de análise de interesse, nomeadamente: perceber a reputação global da própria empresa; a conceção de um modelo *SERVPERF* adaptado ao contexto organizacional da empresa; analisar a percepção dos clientes acerca do serviço prestado nos diferentes itens e dimensões do *SERVPERF*; identificar as diferenças entre as percepções dos clientes e dos sócios-gerentes/colaboradores da empresa relativamente ao serviço que adquirem e prestam, respetivamente; compreender o impacto dos itens e dimensões da qualidade do serviço na satisfação do cliente, percebendo quais os aspetos mais valorizados pelos clientes; caracterizar as diferentes percepções do serviço de acordo com a atividade económica que os clientes exploram; identificar as falhas existentes potencialmente impulsionadoras da quebra da relação entre a empresa e os seus clientes; estabelecer uma ferramenta de apoio à tomada de decisão no sentido de sugerir os aspetos com maior necessidade de implementação de medidas e estratégias de melhoria.

À vista de fazer cumprir os objetivos determinados, houve necessidade clara de realizar uma revisão da literatura a fim de justificar, validar e esclarecer a seleção do modelo *SERVPERF* como o mais adequado para proceder à avaliação da qualidade do serviço prestado e da satisfação dos clientes no caso específico da empresa. Para uma melhor aplicação do modelo, a compreensão da sua conceptualização, o seu desenvolvimento e a respetiva utilização assumiram-se como aspetos fundamentais.

Mediante o estudo exploratório empreendido que, além de viabilizar a consolidação dos objetivos e a conceptualização da temática, permitiu igualmente definir as ferramentas de recolha, tratamento e análise de dados apropriadas. Deste modo, segundo uma metodologia mista, a recolha de dados executou-se por meio de métodos qualitativos e quantitativos, nomeadamente a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos diretores e colaboradores responsáveis pela aplicação e prestação do serviço da empresa e também através da distribuição de inquérito por questionário aos clientes do serviço prestado pela empresa, respetivamente. O primeiro instrumento, as entrevistas semiestruturadas, possibilitaram além da constatação de ausência de qualquer sistema implementado de avaliação do serviço, a percepção real dos diretores e colaboradores acerca das características do serviço que prestam. A segunda ferramenta, o inquérito por questionário, indispensável à prossecução do estudo, aplicado a 422 clientes, no qual se obteve uma taxa de resposta de aproximadamente de 26,5%, assegurou o conjunto de informação relativa à percepção dos clientes sobre o serviço adquirido. Relativamente aos instrumentos de tratamento e análise de dados, após a sua recolha, recorreu-se ao *Microsoft Office Excel®* e ao software *SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences)* para o efeito.

Estruturalmente, o presente documento encontra-se organizado em quatro principais partes. Além da Introdução, na qual se procede à descrição da conjectura geral acerca da temática e a pertinência do estudo, na primeira parte apresenta-se a revisão e contextualização teórica e literária, abordando-se os conceitos e conteúdos relativos ao retalho, qualidade, serviço, satisfação dos clientes e modelos de avaliação da qualidade do serviço. Na segunda secção retrata-se a abordagem metodológica prosseguida, as suas especificações, vantagens e desvantagens e, ainda, os métodos de recolha de informação e de tratamento e análise de dados. Na terceira parte, inicialmente realiza-se uma breve contextualização acerca da organização em que o estudo teve lugar. Nesta mesma secção expõe-se o estudo empírico realizado, no qual se apresenta os dados recolhidos, a sua análise e discussão dos resultados obtidos e, ainda, o conjunto de recomendações de potencial melhoria do serviço. Por último, na quarta secção, expõem-se as considerações finais, as limitações do estudo e as indicações para possíveis trabalhos futuros do âmbito.



## Parte I - Contextualização Teórica

### 1. Retalho

A presente secção tenciona efetuar uma breve revisão da literatura acerca do conceito de retalho, apresentando a sua definição e outros aspetos de transformação e evolução do setor.

#### 1.1. O retalho: conceito e evolução

O conceito de retalho tem crescentemente sido investigado e compreendido por vários autores (Cox & Brittain, 2004; Dunne et al., 2014; Kotler & Keller, 2012; Seitz et al., 2017).

O retalho define-se pelo conjunto de atividades e etapas fundamentais até um determinado produto ou serviço ser entregue ao cliente (Dunne et al., 2014). O conceito de retalho é definido por Armstrong e Kotler (2017) como o conjunto das várias atividades envolvidas na venda de serviços ou mercadorias diretamente ao consumidor final para a sua utilização pessoal e não comercial.

Cox e Brittain (2004) descrevem o comércio de retalho como a comercialização de produtos e serviços ao consumidor final para uso pessoal, familiar ou doméstico. Rousseau (2008) complementa a definição, considerando o retalho como a atividade de venda de bens e serviços aos consumidores finais mediante o parcelamento do grosso das quantidades de cada unidade de venda em porções mais adequadas à satisfação dos consumidores, seja ao nível das suas necessidades, desejos ou poder de aquisição (Rousseau, 2008).

No contexto de retalho, incluem-se as atividades de comércio a retalho de bens alimentares, vestuário, calçado, tecnológicos, serviços financeiros, automóvel, entre tantas outras. A atividade retalhista caracteriza-se pelo foco proeminente direcionados aos bens e produtos, colocando o serviço, preponderante na satisfação do cliente, em diversas situações, num segundo plano. O setor do retalho pode ser segmentado por diferentes tipos de retalhistas, nomeadamente as lojas de especialidade, as lojas de departamentos, os supermercados, as lojas de desconto, os hipermercados (Levy & Weitz, 2004) e, mais recentemente, também as plataformas virtuais, nas quais se incluem as lojas *online*, em que se comercializam diferentes classes de produtos.

Numa definição mais completa, Rousseau (2016) indica que o setor do retalho se traduz no conjunto de todos os ativos económicos, comerciantes em nome individual ou empresas que comercializam produtos diretamente aos consumidores finais mediante pontos de venda sedentários ou de outras formas de venda. O retalho refere-se, portanto, à venda de produtos e serviços ao indivíduo, com génese física, *online* ou omnicanal. No retalho físico, a oferta de produtos e/ou serviços concentra-se a um espaço específico constituído por retalhistas locais numa superfície comercial ou cidade (Balto, 2001). Com o desenvolvimento de novas tecnologias, formas de comunicação e melhoria de processos logísticos verificou-se uma alteração do paradigma, evoluindo para conceitos de retalho *online* e omnicanal. O retalho *online* refere-se às atividades de retalho que, por via eletrónica e digital, por meio de tecnologias, geram trocas de valor entre duas partes. O retalho omnicanal expande o conceito de retalho multicanal com extensão a um canal de maior amplitude, particularmente na integração de canais físicos e digitais emergentes com objetivo de excluir eventuais limitações impostas pela logística inerente. Tal como Verhoef et al. (2015) que se refere ao retalho omnicanal

como a gestão sinérgica dos diversos canais disponíveis e pontos de contato com o consumidor, com vista a otimização do processo e da experiência oferecida.

A venda a retalho, num cenário de lógica de cadeia de distribuição, é caracterizada pelas atividades preponderantes na comercialização de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, isto é, todas as atividades de venda de produtos e/ou serviços que ocorrem entre uma relação direta com o consumidor final são definidas como retalho. Os retalhistas, na qualidade de intermediários da cadeia de distribuição, estabelecem-se entre os grossistas, fabricantes ou outros fornecedores e os consumidores finais, situados na última etapa dos circuitos de distribuição (Rousseau, 2008). Ao retalhista, designado como a entidade intermédia entre o produtor e o consumidor, de acordo com Ferreira et al. (2011), são impostas as funções de redução de custos, diversificação do portfólio de produtos e atividade de marketing, sendo estas fundamentais para a eficiência e sucesso das transações comerciais.

O setor do retalho esteve sujeito, nas últimas décadas, a alterações consideráveis nomeadamente nos países de maior crescimento económico, nos quais surgiu a necessidade de conceber novos formatos de comércio (Schmitt & Zarantonello, 2013).

O retalho, em constante evolução, usufruiu de um imenso desenvolvimento, a partir das primeiras trocas com os nativos americanos, nas colónias dos Estados Unidos, até à implementação de lojas especializadas e de repartições, que passaram a introduzir as iniciativas de serviços aos clientes para aliciar consumidores (Koumbis, 2015). Afirmouse como um setor de enorme importância e impacto na economia mundial, quer ao nível do volume de negócios gerado como também na perspetiva de fomentação de emprego (Santos, 2014). A sua competitividade acompanha naturalmente esta dimensão.

O empreendimento de diversas cadeias retalhistas alinhadas à formulação de estratégias apropriadas constitui a expressão de maior visibilidade da consolidação do processo de crescimento do setor, manifestando a importância que assumem quer no fornecimento às necessidades quotidianas, quer na intermediação de distribuição ao consumidor final (Reardon, et al., 2005; Vega, et al., 2015). A contínua procura pelo desenvolvimento de modelos de negócio inovadores potencializa a crescente transformação e afirmação do setor, procurando inevitavelmente o necessário acompanhamento da evolução dos padrões de comportamento dos consumidores e dos progressos tecnológicos existentes.

A afirmação do setor do retalho surge associado às transformações intrínsecas, nomeadamente no que concerne, por exemplo, à implementação de tecnologias e ferramentas capazes de compreender a satisfação e preferências dos consumidores, de gerir os *stocks* eficientemente e de analisar a qualidade do serviço a fim de introduzir novas práticas. Não somente inovações intrínsecas, mas outras externas associadas à disponibilização e facilidade das compras virtuais e inteligentes permitiram um maior alcance do setor o que promoverá certamente para o futuro a introdução novas e melhores alternativas que irão certamente promover uma superior consolidação do setor. A consolidação do setor retalhista, a globalização e ainda o surgimento de marcas próprias dos distribuidores transformaram o ambiente no retalho. A transformação sentida no setor do retalho conduziu a um maior crescimento (Roe, et al., 2022). Este crescimento gradual, conduz a que o setor do retalho assuma cada vez mais um impacto de bastante significativo na economia de qualquer país.

As alterações consideráveis no setor do retalho elevam o desafio de compreensão e gestão do valor percebido e da criação de meios de diferenciação no mercado (Reardon et al., 2005). O sucesso do retalhista depende, assim, da sua capacidade de identificação dos fatores vistos como de interesse para os consumidores, a fim de os

satisfazer, propulsionar a sua vontade de voltar e procurar as ofertas correntes (So et al., 2014; Hapsari et al., 2017). Tal como indicam Yuen e Chan (2010), num setor extremamente competitivo, como se assume o setor do retalho, revela-se fundamental o bom conhecimento dos diversos aspetos do negócio que são cruciais para os seus clientes, por parte das organizações.

Com o vigente contexto de expetativas elevadas e reduzida tendência para a lealdade dos consumidores, aliados à elevada competitividade associada ao setor, os retalhistas direcionam as suas estratégias para o desenvolvimento de imagens positivas das suas marcas e na procura de influenciar os comportamentos de compra dos seus clientes (Shamsher, 2016; Aktas & Meng, 2017; Hanaysha, 2018). Assim sendo, as empresas devem direcionar os seus esforços para a disponibilização de uma experiência total e holística aos seus consumidores focada na qualidade presente oferta de bens e serviços (Jain et al., 2017). A fim de reconhecer quais as alternativas diferenciadoras ou de melhoria a executar potencialmente precursoras de comportamentos favoráveis pelos clientes, é fundamental avaliar o estado atual da qualidade do serviço prestado (Mehta et al., 2000; Simmers & Keith, 2015). Neste seguimento a presença de qualidade e a sua avaliação contínua ganha cada vez mais uma maior dimensão e preponderância na prossecução das atividades económicas.

## **2. Serviço**

A presente secção visa efetuar uma revisão da literatura acerca do conceito de serviço, apresentando e abordando conceptualmente a sua definição, as suas características distintivas, bem como a sua organização em termos de classificação.

### **2.1. Conceito de serviço**

Relativamente ao conceito de serviço existem várias definições na literatura propostas por diversos autores. Contudo, o serviço revela-se uma componente difícil de definir (Oliveira et al., 2009), devido essencialmente ao foro intangível dos serviços. Embora os serviços e produtos sejam congruentes em vários elementos, é de notar que existem diversas definições e interpretações atribuídas ao conceito de serviço.

De um modo simples, Zeithaml e Bitner (2003) consideram os serviços como ações, processos e execuções que apoiam o desempenho dos produtos elementares das organizações. Zeithaml et al. (2013) afirmam também que os serviços representam atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por um indivíduo ou entidade para outro sujeito ou organização. Troster (1999, *as cited in* Fernando et al., 2006) descreve os serviços como as atividades que, sem criar objetos materiais, se reservam direta ou indiretamente a satisfazer as necessidades humanas. Também Kotler e Armstrong (2018) consideraram o serviço como as atividades ou benefícios colocados à venda, que são fundamentalmente intangíveis, e não resultam na posse de algo. Isto é, o serviço é visto como uma atividade ou benefício essencialmente intangíveis que uma parte pode oferecer a outra, sem resultar em propriedade. Na mesma perspetiva, Palmer (2011), designa o serviço como uma qualquer atividade particular que não gera necessariamente um produto físico, na qual existe a transação entre o comprador (cliente) e o vendedor (fornecedor).

O serviço é uma ação ou tarefa concretizada por contato direto entre o cliente ou convidado e um agente ou representante da organização prestadora de serviço que pode ser fornecido por meio humano ou tecnológico (Ford et al., 2012), manifestando-

se numa das principais ferramentas para obtenção da satisfação e lealdade dos consumidores (Yuen & Chan, 2010).

Wirtz e Lovelock (2022) definem serviços como atividades económicas entre duas partes, nas quais se procede à troca de determinados elementos entre um comprador e um vendedor num mercado. Segundo os autores, os elementos que são entregues pelo cliente poderão ser dinheiro, tempo ou esforço de forma a obter valor no que diz respeito ao acesso a mão de obra, habilidades, conhecimento, bens, instalações, redes e sistemas. O valor para o cliente é percebido não como a apropriação de elementos tangíveis, mas sim como o acesso a um conjunto de elementos geradores de valor.

Grönroos (2015) considera o serviço como um processo formado pelo conjunto de atividades que, com maior ou menor intangibilidade, geralmente, surgem pela interação entre o cliente e os recursos da entidade prestadora do serviço como forma de atender e solucionar os problemas do cliente. O serviço inclui as operações necessárias à sua produção, assim como o valor do serviço gerado para o cliente.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o serviço ao cliente pode ser visto como o serviço que se proporciona para apoiar o desempenho dos produtos básicos das empresas, no qual se incluem atividades como a receção de pedidos e reclamações, a resposta às questões levantadas, bem como aspetos relacionados com o apoio ao cliente.

Na generalidade das definições consideradas pelos vários autores, de acordo com Pinto (2003, *as cited in* Puga-Leal et al., 2009), estabelece-se um conjunto de elementos nucleares transversal aos vários conceitos de serviço, nomeadamente: a compreensão processos constituídos por atividades, ao invés de serem constituídos por bens; numa perspectiva de grande escala são produzidos e consumidos simultaneamente; usualmente o cliente é um elemento ativo da produção.

Apesar da vasta conceptualização existente, ainda que necessária, torna-se, evidente que as várias atividades desenvolvidas pelas empresas e que estas oferecem ao mercado, contêm inevitavelmente uma componente, de maior ou menor dimensão, associado aos serviços. O serviço solidifica-se, independente da sua especificação, como uma das principais ferramentas na obtenção da satisfação e potencial fidelização do cliente (Yuen & Chan, 2010).

## **2.2. Características distintivas dos serviços**

A gestão da qualidade do serviço revela-se, por vezes, um processo complexo devido às características distintivas que o particularizam. O serviço, como já aferido, não é um bem tangível pelo que a sua caracterização assenta numa definição de intangibilidade, e conseqüente subjetividade.

Grönroos (2000) considera que o entendimento subjetivo dos serviços se deve à sua intangibilidade. Nesta linha de distinção dos serviços, o autor comparou-os face aos bens tangíveis, como evidencia a Tabela 1, que enfatiza as diferenças entre os serviços e os bens físicos.

**Tabela 1 - Diferenças entre Bens e Serviços**

| <b>Bens Físicos</b>  | <b>Serviços</b>  |
|--|--|
| Tangíveis  | Intangíveis.   |
| Homogêneos.  | Heterogêneos.  |
| Produção e distribuição separada do consumo.                 | Produção, distribuição e consumo simultâneos.                      |
| Uma coisa.   | Uma atividade ou um processo.                                      |
| Valor principal produzido numa fábrica.                      | Valor principal produzido nas interações entre vendedor/comprador. |
| (Normalmente) o cliente não participa no processo produtivo. | Cliente participa na produção.                                     |
| Podem ser armazenados.                                       | Não podem ser armazenados.   |
| A propriedade pode ser transferida.                          | Não há transferência de propriedade.                               |

Fonte: Adaptado de Grönroos (2000)

De acordo com Grönroos (1994), a avaliação da qualidade de um serviço tem por base as características distintivas dos serviços. Estas são indicadores de valorização e percepção de aspetos relativos ao serviço, utilizados pelos clientes, passíveis de determinar a qualidade do serviço (Grönroos, 1994).

As características diferenciadoras dos serviços afirmam-se como essenciais naquilo que é a distinção dos serviços, além de eventualmente se revelarem mais consensuais do que as próprias definições (Saias, 2007). Parasuraman et al. (1985), Kotler e Armstrong (2018) e Saias (2007) consideram que os serviços apresentam quatro características particulares que os diferencia dos bens tangíveis, nomeadamente a intangibilidade, a inseparabilidade/simultaneidade, a heterogeneidade/variabilidade e a perecibilidade.

Fisk et al. (2008), consideram a intangibilidade como a característica principal do serviço, contribuindo significativamente para a avaliação subjetiva dos clientes. O atributo da intangibilidade associado aos serviços exprime a impossibilidade de observação, degustação, sensação, audição ou olfação dos mesmos antes da sua aquisição (Kotler et al., 2014), isto é, são bens abstratos que através dos sentidos não se conseguem compreender pelo facto de não se revelarem como elementos físicos, conduzindo, assim, à complexidade na compreensão das percepções devido à subjetividade inerente.

A inseparabilidade/simultaneidade dos serviços é uma consequência da intangibilidade, nomeadamente da necessidade de consumo do serviço quando é prestado, o que implica a junção do serviço, do seu consumidor e do seu prestador durante um mesmo período. A inseparabilidade/simultaneidade indica, portanto, que a produção e consumo se efetivam de forma simultânea, o que torna impossível a divisão de ambos os processos, exigindo, por isso, que o responsável pela prestação do serviço se integre diretamente na execução do mesmo, revelando-se, assim, como um elemento-chave naquilo que será a avaliação do serviço como um todo e da qualidade percebida pelo cliente.

A heterogeneidade dos serviços associa-se à ideia da variabilidade inerente aos mesmos devido ao facto de dependerem de quem e de que forma são fornecidos, não sendo, portanto, consistentes, o que dificulta a implementação de um modelo de prestação de serviço homogêneo que, por sua vez, influencia e determina resultados e percepções de qualidade variáveis.

Por último, a perecibilidade associada também à característica da intangibilidade, remete para o momento de prestação do serviço, no qual este se esgota aquando da

aquisição pelo cliente, uma vez que não são bens admissíveis de se colocar em inventário, ou de serem revendidos ou devolvidos. Isto poderá ter efeitos de instabilidade na procura, provocando dificuldades de mediação do ajustamento entre a mesma e a oferta. Uma variação considerável na procura poderá denotar a falta ou excesso de recursos na prestação do serviço, determinando a incapacidade ou sobrecapacidade da entidade prestadora, respetivamente.

Parasuraman, et al. (1985) e Feliciano (2010) incluem ainda uma característica distintiva adicional de não propriedade associada ao serviço, isto é, não há troca de propriedade durante a aquisição do serviço.

Segundo Parasuraman, et al. (1985), as características distintivas dos serviços, conduzem a quatro principais consequências, nomeadamente: os processos e os resultados inerentes à prestação do serviço revelam-se como os determinantes essenciais para avaliação da qualidade; a comparação entre as expectativas do consumidor e os resultados permite a valorização do serviço pelo consumidor; a heterogeneidade associada aos serviços eleva o risco percebido comparativamente aos bens de consumo; a avaliação da qualidade dos serviços revela-se mais complexa do que a da qualidade dos bens de consumo.

O crescente reconhecimento, por parte das empresas, da necessidade de diferenciação relativamente aos concorrentes, vista como uma oportunidade de aumento de competitividade, tem garantido às empresas reconhecerem cada vez mais a grande oportunidade de diferenciação, em relação às empresas concorrentes, que se estabelece na definição, caracterização, prestação e avaliação dos serviços que prestam.

### **3. Qualidade**

A presente secção pretende efetuar uma revisão da literatura acerca do conceito de qualidade do serviço, apresentando e abordando conceptualmente a sua definição, e a sua evolução ao longo da História até à dimensão atual que o conceito alberga.

#### **3.1. Conceito de qualidade**

A qualidade tornou-se um termo do quotidiano social e empresarial, assumindo-se como um conceito diverso de perspetivas e significados de acordo com a literatura. De acordo com Carman (1990), a disparidade existente deve-se ao facto de a qualidade ser um conceito ilusório e abstrato. Garvin (1988) afirma que a qualidade é um conceito ardiloso, uma vez que apesar de aparentemente simples de visualizar, revela-se exageradamente difícil de definir, isto é, torna-se ilusoriamente simples de perceber, mas moroso de formular. Rocha (2010), na mesma linha de pensamento, considera o conceito de qualidade como confuso, uma vez que, na literatura existente, articula-se a diferentes dimensões e perspetivas, nomeadamente aos procedimentos, à excelência da empresa, e ainda à capacidade de corresponder a determinados propósitos e necessidade.

Neste sentido, a *National Academies of Sciences, Engineering and Medicine* (2021, p.195) menciona “*Quality is viewed as a multifaceted concept. The quality characteristics of most importance depend on user perspectives, needs and priorities, which vary across groups of users.*” Assim, não é possível afirmar que o conceito de qualidade tenha uma definição exata e consensual, dependendo fundamentalmente do contexto em que se

insere, da forma como é visualizada, percebida e compreendida. Não existe, portanto, consenso na literatura no que se refere ao conceito de qualidade.

A interpretação da qualidade assume diversas formas e pode ser vista de outras tantas maneiras, sendo que a sua definição não é homogênea, dependendo da multiplicidade de perspectivas de como é observada. A sua definição deve-se basear em conceitos basilares ajustados a cada realidade concreta, dependendo do setor de atividade, área, bens e/ou serviços (Pires, 2016).

Revela-se um conceito caracterizado pela subjetividade e complexidade inerentes. A percepção da qualidade pode ser subjetiva, na medida em que é avaliada pelo cliente, daí a procura incessante de compreender as necessidades dos mesmos e as satisfazer.

Contudo, existem definições que conseguem abranger a componente essencial daquilo que traduz a qualidade enquanto conceito. Dada a heterogeneidade de definições formadas, vários os autores, ao longo do tempo, estabeleceram vários significados ao conceito de qualidade, de acordo com a sua percepção relativamente ao mesmo. De uma forma resumida e sensivelmente cronológica, a Tabela 2 agrupa as diversas definições de qualidade simplificadas dos designados *Gurus* da qualidade (Gomes, 2004).

**Tabela 2 - Conceito de Qualidade pelos Gurus**

| <b>Autor</b>                | <b>Definição</b>                                    |
|-----------------------------|---|
| Kaoru Ishikawa (1949)       | Grau de satisfação dos requisitos dos utilizadores. |
| Armand V. Feigenbaum (1951) | Filosofia de gestão e compromisso com a excelência. |
| Philip B. Crosby (1979)     | Conformidade com os requisitos - zero defeitos.     |
| W. Edwards Deming (1986)    | A qualidade apenas pode ser definida pelo cliente.  |
| Genichi Taguchi (1986)      | Perda gerada pelo produto na sociedade.             |
| Joseph M. Juran (1988)      | Aptidão para o uso.                                 |

Fonte: Adaptado de Gomes (2004)

Estes mestres, e outros presentes na literatura, como David A. Garvin (1988), H. James Harrington (1989), Shigeo Shingo (1989), entre outros, através dos seus estudos, contribuíram para o estabelecimento dos princípios basilares da abordagem à qualidade, atualmente predominante no meio literário e empresarial, a Gestão da Qualidade Total (GQT) ou como usualmente denominada *Total Quality Management (TQM)*, abordada posteriormente.

Kaoru Ishikawa, célebre pela criação de ferramentas como a Análise de Pareto e Diagramas de Causa-Efeito, considera a qualidade como a evolução da filosofia subjacente à administração, impondo-se a necessidade de renovação da mentalidade à globalidade das hierarquias da empresa, sobretudo das mais elevadas, no que concerne a aspetos de excelência. Segundo o autor, a qualidade é definida como a satisfação gerada para o cliente.

À semelhança do autor anterior, Armand V. Feigenbaum, vanguardista do conceito de controlo de qualidade total, no seu trabalho "*Total Quality Control*", considera que a qualidade é um instrumento estratégico eficaz, com orientação externa para os clientes e para a sua satisfação, assente numa filosofia de gestão e compromisso com a oferta de excelência (Morais, 2005). A qualidade revela-se, assim, um sistema de integração dos compromissos, esforços de melhoria e redução de defeitos afeto às distintas frações de uma organização, passível de proporcionar produtos e serviços que permitam alcançar a excelência com vista à satisfação do cliente. Este autor foi responsável pelo

impulsionamento do conceito de controlo total da qualidade, o qual agrega os esforços no sentido do desenvolvimento, da manutenção e da melhoria da qualidade do conjunto de elementos da organização.

Crosby considera a qualidade como o cumprimento das especificações, isto é, executar de acordo com as normas e em conformidade com os requisitos exigidos, que poderão variar de acordo com o contexto empresarial em questão, consoante as necessidades dos clientes, o que, segundo o autor, promove a melhoria contínua. Desta forma, não existem níveis aceitáveis de qualidade, uma vez que esta ou existe ou não existe, sendo que, para a preservação da qualidade, não se poderão verificar quaisquer deficiências (zero defeitos) antes da utilização do produto. Partindo desta perspetiva, o autor desenvolveu o Programa Zero Defeitos (*Zero Defect Program*), no qual a prevenção assume um papel preponderante para a eliminação de falhas e a diminuição de riscos de correção e, conseqüente, redução de custos e existência de qualidade, procurando fazer a “coisa” certa à primeira vez, garantindo o provisionamento dos produtos baseados em requisitos de qualidade. O autor considera a má gestão como a origem do fracasso das empresas, havendo necessidade de envolvimento da globalidade dos elementos hierárquicos que as formam (Pires, 2007).

Joseph M. Juran, um dos pioneiros do movimento da qualidade, aplicou o conceito diretamente à estratégia empresarial e não apenas ao controlo de qualidade, de uma forma muito simples e concreta. À semelhança do autor anterior, Juran considera a qualidade como a adequação ao uso, considerando a ausência de defeitos, o ajuste às necessidades do cliente, e a rentabilidade, tendo em perspetiva o custo associado. Isto é, quando um produto ou serviço está de acordo com as necessidades do cliente, e não contém erros de fabrico, satisfaz o cliente e tem a capacidade de gerar de lucros, existe qualidade (Morais, 2005). Juran considera que a mera atitude tradicional de inspeção deverá dar lugar a uma gestão assente numa metodologia de prevenção de melhoria contínua, com vista o melhor desempenho da organização (Pires, 2007). O autor foi responsável pelo desenvolvimento da Trilogia de Juran, a qual esclarece que a gestão da qualidade se divide em três pontos fundamentais, nomeadamente o planeamento, o controlo e a melhoria contínua da qualidade, sendo a última a prioridade máxima de um gestor na prossecução dos processos de gestão da qualidade.

W. Edwards Deming designa a qualidade como um grau previsível de uniformidade e fiabilidade a baixo custo, definida pelo cliente. Ou seja, a qualidade traduz-se na adequabilidade às necessidades e expectativas do cliente, de forma a satisfazer as mesmas, considerando o preço que o consumidor se disponibiliza a despende pela aquisição do produto, traduzindo-se, deste modo, num conceito relativo. As necessidades e expectativas dos clientes formam a base para a melhoria contínua da qualidade. Estando em constante mudança obrigam ao realinhamento contínuo das especificações de qualidade. O autor contribuiu de forma substancial para o surgimento da GQT, através do desenvolvimento do ciclo *PDCA* (Plan, Do, Check, Act), ou ciclo de Deming, e dos 14 Princípios de Qualidade de Deming. Mediante a adoção destes critérios procura-se a adoção de medidas de gestão com foco na prevenção, possibilitando um controlo mais eficaz sobre a qualidade apresentada, bem como a disponibilização de recursos que visem a melhoria contínua dos sistemas.

Genichi Taguchi, adotando uma perspetiva quantitativa, assume a qualidade como uma “função de perda”, isto é, determinar quantitativamente, durante o ciclo de produção, a perda de qualidade do produto com base nas variações observadas relativamente ao valor nominal, podendo estas ser reduzidas mediante a redução da variância estatística relativamente aos objetivos definidos (Morais, 2005). Assim, a qualidade apresentada, segundo esta perspetiva, é determinada pelos processos compreendidos no ciclo de produção.



As diferentes abordagens, apesar de apresentarem perspectivas díspares entre si relativamente à qualidade, como já mencionado, influenciaram a construção e estabelecimento da teoria da GQT. Apesar da heterogeneidade, Gomes (2004) enumera alguns pontos convergentes entre as diferentes teorias, nomeadamente o envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão realizada com base em métricas e factos e, ainda o uso de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente. De uma forma geral, a qualidade pode ser definida como a realização das exigências e condições dos *stakeholders* relativamente a um determinado grupo de características do serviço ou produto de interesse.

Entre outros autores que também definem o conceito de qualidade, Parasuraman et al. (1985) sugerem que a qualidade pode ser considerada como a comparação entre as expectativas e o desempenho apresentado. O cliente poderá constatar o valor realmente oferecido na prestação do serviço, podendo resultar na satisfação ou insatisfação do consumidor. Já para Kotler e Keller (2012) a qualidade define-se como o conjunto de recursos e características de um produto ou serviço que tem capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas dos consumidores. Para Reeves e Bednar (1994), a qualidade é sinónimo de excelência, isto é, o resultado do melhor esforço investido e capacidade para gerar do melhor resultado possível.

A *European Organization for Quality* (2023) define a qualidade como a agregação de três fatores principais: a excelência dos produtos e serviços, capaz de satisfazer as necessidades dos clientes cada vez mais exigentes e que permita conquistar novos mercados; o desempenho dos processos, operações e organização, visando a conformidade e capacitando a mudança por meio de implementação de projetos criativos; práticas de gestão que deverão assentar em modos de cooperação para satisfação de todos os *stakeholders*.

A noção de gestão da qualidade propulsionada fundamentalmente pela investigação e implementação de práticas deste âmbito nos Estados Unidos da América (EUA) e o Japão, com origem na indústria, foi-se adaptando ao longo do tempo a outros setores de atividade (Gehani, 1993). Na gestão da qualidade o foco não é exclusivo ao produto e ao serviço desenvolvido, mas também à forma que permite a sua obtenção, pelo que se procura a aplicação de técnicas e instrumentos de gestão na garantia e controlo de qualidade dos processos, de forma a estabelecer uma qualidade sólida dos produtos e serviços oferecidos (Kim-Soon, 2012).

No contexto de competitividade e incerteza presente atualmente no meio empresarial e social, as organizações com capacidade de se enaltecem e de apresentarem uma oferta de produtos e serviços com valor acrescentado e diferenciado serão capazes de sobreviver no seu contexto de atividade. Torna-se, assim, fundamental a diferenciação face à concorrência, promovendo uma maior satisfação das necessidades dos seus clientes, e para corresponder às suas expectativas. Deste modo, a gestão da qualidade assume-se como um elemento-chave no desenvolvimento de produtos e serviços em consonância com as especificações estabelecidas, bem como na continuidade da atividade empresarial.

Nesta ótica, Rigopoulou et al. (2008) indicam que, numa perspetiva de gestão, as empresas devem procurar abranger níveis elevados de qualidade na prestação dos seus serviços. A qualidade assume-se como um fator fundamental que, presente de forma contínua e organizada em todos os processos associados à prestação do serviço ou de desenvolvimento do produto, poder-se-á revelar como um importante propulsor de vantagem competitiva, viabilizando a redução de custos, inconvenientes, reclamações ou a possível quebra de clientes e, ainda a alteração e introdução de novos processos. Consequentemente, a potencialidade demonstrada, associada à qualidade

e à sua devida gestão, torna plausível o aumento dos índices de satisfação dos clientes que adquirem o produto ou serviço.

Assume-se a qualidade como um potencial fator estratégico e organizacional, que engloba os diferentes elementos internos e externos de uma organização, na prossecução de criação de valor para o cliente, e na satisfação das suas necessidades, através da apresentação de produtos e/ou serviços com características em conformidade com as suas exigências.

O conceito de qualidade, de uma forma progressiva, tende a interligar a qualidade de produto e/ou serviço à qualidade organizacional, dada a necessidade de cooperação de ambas as dimensões na prossecução do fim e na garantia de sustentabilidade.

Contudo, existem diversas perceções associadas ao conceito de qualidade, sendo a sua forma de entendimento variável ao longo do tempo e do contexto em que o conceito se insere, como perceptível no seguinte ponto.

### **3.2. Evolução da qualidade**

A qualidade estabeleceu-se ao longo da evolução da Humanidade, como um aspeto de preocupação para o Homem, assumindo continuamente uma importância vital para a sua sobrevivência (Costa, 2013). Edificou-se ao longo do tempo, portanto, como um conceito intrinsecamente relacionado à natureza e essência humana. Ao longo da história o Homem demonstrou recorrentemente a sua procura pela maior adequação e melhor conforto das suas necessidades materiais, social, espirituais ou intelectuais. Contudo, mais recentemente o conceito é mais aplicável aos aspetos de gestão e do ponto de vista estratégica na procura pelos melhores resultados.

Na literatura, da mesma forma que reside discórdia acerca da conceptualização do conceito, também não se estabelece consenso relativamente ao surgimento dos primeiros indícios de qualidade, sugerindo-se que o seu aparecimento possa remontar a apenas centenas de anos ou, como referido por outros académicos, há já alguns milhares de anos (António et al., 2016).

Algo é irredutivelmente certo: a preocupação com a qualidade não é um facto recente. Chaves e Campello (2018), na sua perspetiva, mencionam que desde os primórdios, o conceito de qualidade tem continuamente alterado e influenciado o estilo de gestão e de pessoas. Já há milénios, nos primeiros aglomerados populacionais e subsequentes, vestígios de aspetos ligados à qualidade estariam presentes (Chaves & Campello, 2018).

Já no período anterior à Revolução Industrial, segundo Loureiro (2008), a demonstração de interesse pela elaboração e/ou entrega de produtos ou serviços satisfatórios agregados à presença de qualidade remete essencialmente para o artesanato. Na arte e engenho de quem o praticava existia uma constante preocupação com a qualidade, no sentido funcionalidade e capacidade dos produtos concebidos, assim como na assistência após a sua comercialização (Carvalho & Paladini, 2012). Era o artesão, na proximidade com o cliente, o responsável máximo pela identificação das suas necessidades, pela conceção do produto, pela introdução de eventuais modificações, pela inspeção e retificação, pela comercialização e, porventura, se necessário, pelo conserto (Costa, 2013). Apesar dos vários procedimentos exigidos no processo, o foco da qualidade, neste período, centrava-se no produto e não no processo, por via do controlo e eventuais correções de erros passíveis de influenciar o produto final (Yang, 2017). A crescente necessidade de produção, ao longo do tempo, conduziu à criação

de oficinas de artesãos, onde existiam três elementos fundamentais ao processo de manufatura, nomeadamente o mestre da oficina, que assumia as tarefas de direção, o ajudante, ao qual eram delegadas determinadas funções como a inspeção do trabalho do terceiro elemento, o aprendiz (Pires, 2007). A reputação da qualidade, comunicada, na época, por *word-of-mouth*, dependeria da competência e vontade do artesão em fabricar produtos suscetíveis de satisfazer as necessidades singulares dos seus clientes, que, desta forma, determinaria a sustentabilidade do seu negócio. A garantia da qualidade estabelecia-se como um aspeto meramente informal (Evans & Lindsay, 2008).

No sentido de estruturação e organização relativa à evolução da qualidade, conceito percecionado e aplicado de forma bastante variável ao longo do tempo, Garvin, em 1988, apresentou uma classificação temporal relativamente à evolução da qualidade, indicando a existência de quatro importantes “Eras da Qualidade”. As primeiras três já haviam sido determinadas pelo autor em 1988, sendo a última era incluída no ano de 1992.

A primeira era, a era da Inspeção, ocorrida entre o final do século XVIII e o princípio do século XIX, caracteriza-se pela qualidade com foco no produto e na sua uniformidade mediante ações de fiscalização. A segunda, a era do Controlo Estatístico da Qualidade, instituída na década de 30, destaca-se pela procura de qualidade com foco no processo de desenvolvimento do produto ou serviço com a introdução de métodos e instrumentos de foro estatístico, de forma a reduzir a dependência de ações de inspeção. A terceira era, a era Garantia da Qualidade, encetada na década de 50, distingue-se pela prossecução da qualidade com foco no sistema e não apenas nos processos, procurando a prevenção de eventuais erros para que o produto ou serviço apresentado corresponda às exigências impostas pelos clientes. A quarta e última era, a era GQT, com início na década de 80, caracteriza-se pela procura de qualidade com foco na dimensão organizacional, na qual se observa a integração da qualidade na gestão global e cultura da empresa, com ênfase nas necessidades de mercado e da satisfação total do cliente.

O período de Revolução Industrial, ocorrido em Inglaterra, entre os séculos XVIII e XIX, foi precursor da profunda alteração dos mecanismos produtivos instituídos, uma nova ordem produtiva caracterizada pela simplicidade de tarefas, padronização e a produção em larga escala (Carvalho & Paladini., 2012). Inicia-se, assim, uma fase de mudança no que tange ao paradigma de produção anterior predominantemente artesanal, sustentada pelo surgimento de teorias de gestão como o *Taylorismo* associado à maximização e otimização produtiva, isto é, elevação da produtividade mediante o planeamento racional de trabalho padronizado. Existia, portanto, uma maior relevância atribuída ao conceito de quantidade do que qualidade, num clima de escassez de bens e reduzido poder de compra.

Com a imposição deste novo modelo de produção, as necessidades dos clientes no sentido de customização do produto não eram o foco na sua conceção, mas sim a gestão produtiva no sentido de quantidade. Por consequência, negligencia-se as exigências dos clientes relativamente à qualidade dos produtos, aumentando, assim, o risco de surgimento de erros e defeitos.

Nos primórdios do século XX, Henry Ford desenvolveu os fundamentos da atual designada administração da qualidade total. Na sua empresa, a *Ford Motor Company*, por exemplo, o processo produtivo era direcionado em conformidade com os *standards* e especificações únicas estabelecidas para o produto. O *Ford T* surgiu como uma das principais conceções finais da marca, de acordo com este sistema, tendo-se

estabelecido como um automóvel que permitiu dar resposta às necessidades dos clientes, com uma maior acessibilidade de preço (Yang, 2017).

A produção em massa durante a I Guerra Mundial resultou no fabrico de produtos sem as devidas características e especificações requeridas. Estas irregularidades, estimularam a necessidade de inspeção dos produtos com o propósito de detetar erros e defeitos. As características físicas do produto, a conformidade com as especificações produtivas e o fabrico dos produtos, segundo aquilo que os responsáveis pelos projetos nas organizações consideravam que devia ser a sua funcionalidade, determinavam a qualidade do produto, isto é, ao contrário da era artesanal, em que a qualidade era determinada pela perceção do cliente e da reputação que gerava, neste momento era definida pelo fabricante (Costa, 2013).

Assume-se, portanto, uma evolução do conceito de controlo de qualidade, conduzindo a uma maior necessidade de inspeção, ainda que bastante elementar com a seleção apenas entre produtos aceitáveis e não aceitáveis, isto é, em conformidade com os atributos que era expectável o produto apresentar por meio de medição, comparação e verificação (Pires, 2007). Apesar da oferta ao cliente de produtos sem qualquer defeito, o sistema adotado não permitia qualquer intervenção na melhoria dos mecanismos produtivos a fim de evitar falhas no produto final. Portanto, até este ponto, a qualidade encontra-se posicionada na era de Inspeção, de acordo com a classificação de Garvin (1988), na qual a qualidade era essencialmente focalizada no produto e na sua fiscalização.

A imposição de uma inspeção total dos produtos finais, associado a um aumento significativo da produção, que potenciou o risco de não conformidade dos produtos relativamente às especificações requeridas, conduziu a que o método se tornasse bastante vulnerável, dispendioso e ineficaz. É nesta perspetiva que, com o crescimento da produção, Walter Shewhart propõe, em 1924, ao solucionar problemas de controlo de qualidade para a empresa líder na garantia de qualidade industrial, a *Bell Systems* (Evans & Lindsay, 2008), ao invés de uma verificação exaustiva e custosa dos vários produtos concebidos, um controlo mais simples através do método estatístico de controlo da qualidade, denominado de *SQC (Statistical Quality Control)*. Mediante cartas de controlo era possível realizar uma monitorização e fiscalização do processo, de forma a garantir a qualidade do produto, com base em variáveis e princípios estabelecidos relacionados com o ciclo de produção. Neste sentido, inicia-se a adoção sistema de gestão corretiva, com a identificação de presumíveis causas e variações que possam estar na origem dos problemas associados às irregularidades do produto final e, a partir daí, procurar retificá-las, da forma mais eficiente possível, mantendo o controlo sob os processos e a sua qualidade. A introdução da carta de controlo da qualidade, por Walter Shewhart, representou um marco crucial na prossecução das investigações concretizadas pelos, anteriormente abordados, mestres da qualidade, servindo de base às suas abordagens sobre a qualidade (Gomes, 2004). O *SQC* resume-se à aplicação de métodos estatísticos que visam o controlo da qualidade como foco na identificação e eliminação de falhas catalisadoras de aparecimento de defeitos.

A II Guerra Mundial, conduziu a que o controlo sobre a qualidade assumisse uma maior preponderância e, portanto, uma evolução da gestão da qualidade, com o desenvolvimento de novas técnicas de controlo da qualidade necessários à produção em massa de material de guerra. As forças armadas dos EUA instituíram aos seus fornecedores normas severas para a produção de produtos de qualidade. A necessidade surgiu essencialmente da procura de retificação de deficiências e problemas associados à falta de controlo da conceção, especificações incompletas, utilização de tecnologias e materiais não aprovados ou com derivações à normalidade dos processos, resultando em produtos com características no limiar inferior das

especificações (Morais, 2005). Exemplo de alguns desses sistemas desenvolvidos é o de Dodge e Harry G. Roming, que à semelhança do desenvolvido por Walter Shewhart, em 1924, tinham por base o controlo da qualidade através de métodos estatísticos.

De acordo com a classificação de Garvin (1988), na Era do Controlo Estatístico da Qualidade, torna-se possível monitorizar e avaliar os processos, o foco principal da qualidade neste período, solucionando eventuais problemas detetados, contribuindo para uma maior homogeneidade processual e, assim, para o desenvolvimento de mapas de controlo (Pires, 2007). Desta forma, pretende-se assegurar a qualidade do projeto e da conformidade, isto é, cumprir as características e requisitos do produto e as especificações do próprio projeto, respetivamente, a fim de evitar a presença de defeitos.

No período final da II Guerra Mundial e no pós-guerra, constatou-se o surgimento e consolidação de novos elementos na Gestão da Qualidade. Nos EUA, passou a existir uma maior preocupação e atenção sobre o assunto com a criação das primeiras associações da área de qualidade e desenvolvimento de vários estudos, o que permitiu uma maior disseminação dos conceitos e técnicas acerca da qualidade. No entanto, o pós-guerra também acarretou consequências, nomeadamente a escassez de bens existentes, o que conduziu a que a produção em larga escala prevalecesse no conjunto de prioridades, afastando a preocupação com a qualidade para segundo plano, impondo-se procedimentos de inspeção em massa.

O Japão, durante este período, revelou-se um elemento crucial neste aspeto de evolução da qualidade. O fim da Guerra conduziu a que o país da “Terra do Sol Nascente” dependesse em grande parte da exportação. A capacidade de produzir com qualidade seria uma vantagem necessária e fundamental. Neste sentido, por meio da associação *Japanese Union of Scientists and Engineers*, procuraram o desenvolvimento de estudos, e posterior aplicação na ordem produtiva das suas empresas, de processos de melhoria contínua da qualidade associada à minimização de custos na formação de produtos isentos de defeitos, o que se veio a revelar bastante eficaz. Edwards Deming, designado mestre da qualidade, assumiu uma contribuição preponderante para a revolução industrial japonesa através da difusão dos 14 princípios de Qualidade de Deming que permitiu aos gestores adquirir noções de melhoria da qualidade, produtividade e expansionismo de mercado. Também Joseph Juran, outro mestre da qualidade como já referido, neste contexto, contribuiu para a introdução de técnicas de controlo estatístico da qualidade nas organizações japonesas. A integração de novas práticas permitiu a implementação de culturas de melhoria contínua e apresentação de produtos japoneses de qualidade superior aos EUA. Para premiar e estimular a adoção desta nova cultura, introduziu-se a atribuição do Prémio *Deming* através do qual eram reconhecidas as empresas de maior destaque na área da qualidade, as quais integravam e cumpriam os critérios da administração da qualidade (Carvalho & Paladini, 2012).

A Era de Garantia de Qualidade foi ainda marcada pela publicação de importantes estudos realizados por Joseph M. Juran - *Planning and Practices in Quality Control*, Armand V. Feigenbaum - *Total Quality Control* e Philip B. Crosby - *Zero Defect Program*. Portanto, segundo Garvin (1988), a evolução da qualidade posiciona-se, até este momento, na Era de Garantia da Qualidade, caracterizada pelo facto de a ênfase ser direcionada no sentido da cadeia de produção.

Na Era da GQT, a partir da década de 80, enfatizou-se a valorização ativa e prioritária da qualidade oferecida aos clientes e da sua satisfação como fator da continuidade e alargamento da participação no mercado. Com a integração do novo conceito, cresce a vontade de certificação de qualidade, isto é, em assegurar a satisfação dos requisitos

de qualidade exigidos, nomeadamente através da *International Organization for Standardization (ISO) 9000*, série de normas publicadas em 1987. Estas são normas de gestão da qualidade que traduzem um consenso entre peritos internacionais acerca das boas práticas de gestão da qualidade, revelando padrões de orientação e ferramentas de garantia que os produtos e serviços comercializados refletem os requisitos do cliente de forma consistente, numa lógica de contínua melhoria da qualidade (Sá, 2019). Outras normas surgiram, após revisões periódicas, das versões de 1994, 2000, 2008, e mais recentemente de 2015, para a norma *ISO 9000:2015* e *9001:2015* (Sá, 2019). A primeira reflete uma norma para termos e definições, enquanto a segunda reflete-se na norma para sistemas de gestão da qualidade certificados.

Assim, uma maior relevância é atribuída à qualidade total, isto é, à noção de que a globalidade dos processos e fatores associados à conceção do produto são elementos fundamentais da qualidade e não apenas o resultado derivado do processo. Estes desenvolvimentos conduziram, assim, à consolidação do conceito de garantia da qualidade e em assegurar o funcionamento integral dos sistemas. Deste modo, o Controlo da Qualidade ganha uma nova preponderância, abrangendo uma maior atenção o ciclo de vida do produto, no qual se inclui a monitorização no pós-venda, assim como a todo o sistema.

A par dos desenvolvimentos verificados fomenta-se, à semelhança do Japão, a atribuição prémios de excelência para estimular a adoção da qualidade total pelas organizações. O *Malcolm Baldrige Award* e o *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Award*, desenvolvidos nos EUA e na Europa, respetivamente, transformaram-se em importantes instrumentos de autoavaliação e melhoria da gestão da qualidade global das organizações. No entanto, como referido todo este conceito de reconhecimento havia sido imitado.

Atualmente, associa-se, de forma quase inevitável, a definição de qualidade ao conceito de GQT, ou como usualmente denominada *TQM* abordagem desenvolvida em 1950 por Joseph M. Juran e Kaoru Ishikawa, entre outros, que apenas assumiu um maior destaque a partir da década de 80. O *TQM*, segundo Fening e Boateng-Okrah (2017), assenta numa filosofia de gestão centrada nos conceitos de qualidade e de produtividade, focando os seus esforços na qualidade global dos produtos e dos serviços. Procura a satisfação de todas as partes interessadas na organização e a melhoria contínua, quer dos produtos e serviços, quer dos processos e procedimentos desenvolvidos pela organização, permitindo, assim, o aumento dos índices de eficácia e de flexibilidade da empresa. A GQT é o resultado da combinação de esforços que visam a melhoria contínua da qualidade e da gestão, promovendo o compromisso de gestão de operações e de dados, o envolvimento e capacitação dos colaboradores, e o foco no cliente (Gomes, 2004).

A evolução do conceito de GQT torna-se bastante notória quando comparando com aquilo que era percecionado como sendo qualidade no início do século XX. A qualidade que se limitava, no início do século passado, à inspeção dos produtos concebidos, dá um salto enorme, nomeadamente no que diz respeito aos conceitos de satisfação dos clientes, garantia, medição e controlo da qualidade, no sentido de coesão de um sistema de Qualidade Total. Segundo Rocha (2010), a mais recente fase da qualidade, a GQT, distingue-se das anteriores na medida em que evidencia um conjunto de fatores que promovem a descentralização e a flexibilidade da estrutura organizacional.

Há, portanto, uma preocupação com a adoção de estratégias e processos que procurem o estabelecimento de uma “consciência de qualidade” em todo o sistema organizacional, com vista à satisfação plena daquilo que são as necessidades dos clientes, numa perspetiva de melhoria contínua. A todos os intervenientes no processo é imputada a

responsabilidade na forma como o produto ou serviço é desenvolvido e oferecido. Reconhece-se, assim, que as várias dimensões da organização influenciam o desempenho da qualidade, notando que os eventuais prejuízos que a afetam devem ser sujeitos à previsão, análise e redução. A qualidade a um menor custo dependerá da forma como cada setor organizacional e cada colaborador é responsável por assegurar a concretização das suas funções da melhor e eficiente forma possível. Portanto, são fundamentais a melhoria contínua e o envolvimento constante de toda a organização, todos os colaboradores em todos os níveis (Morais, 2005).

Em mercados globais em que a oferta tendencialmente se sobrepõe à procura, devido à quantidade e variedade de produtos e serviços disponíveis, existe uma dificuldade progressiva naquilo que é corresponder à satisfação das expectativas dos clientes. A qualidade dependerá da percepção que o cliente possua, pelo que o juízo sobre a apreciação da qualidade será determinado pelas necessidades e expectativas impostas pelo cliente. A proximidade ao cliente torna-se fundamental, uma vez que a compreensão das suas necessidades específicas e, possível subsequente, satisfação e superação das mesmas irão determinar a qualidade oferecida e a potencial fidelização do consumidor. A interiorização de características como a capacidade adaptativa, a flexibilidade e a rapidez de resposta serão fundamentais na prossecução das necessidades dos clientes em constante mudança. Neste sentido, é fundamental a criação de associações positivas à marca para a fidelização dos consumidores (Hanaysha, 2018).

Atualmente, a gestão e garantia da qualidade tornaram-se num elemento em constante modificação de acordo com aquilo que é satisfazer e superar as necessidades impostas pelos clientes, bem como na tentativa de surpreendê-los na apresentação de novos conceitos, envolvendo todos os setores da organização, a custos mínimos. Deste modo, a implementação de práticas como o estabelecimento de uma estratégia global sólida, a definição de medidas de controlo e de quantificação, determinar e rever periodicamente as metas de qualidade de acordo com as especificações instituídas, são ações indispensáveis para assegurar a qualidade (Morais, 2005).

Pela revisão de literatura realizada, compreende-se que agregado a estes fatores, surge a noção geral de inclusão de uma gestão organizacional eficiente e responsável, no que concerne aos efeitos no meio ambiente e social. Nomeadamente do ponto de vista de funcionamento da organização no que diz respeito à satisfação profissional e pessoal dos colaboradores, assim como na perspetiva externa, como é exemplo das relações com os fornecedores e *stakeholders*, e, ainda na minimização do risco ambiental (Monaco & Guimarães, 2000; Moraes, 2005; António, 2011; Sadikoglu & Zehir, 2010; Maciel & Silva, 2014). Da evolução verificada surge um novo paradigma cada vez mais sustentado no sentido de sustentabilidade empresarial, social e ambiental. Estas preocupações emergiram novas publicações de outras normas ISO que apoiam as organizações na gestão dos aspetos associados.

Poder-se-á posicionar, portanto, esta dimensão na era de GQT, na qual há uma integração da qualidade na gestão global e cultura da empresa com ênfase nas necessidades de mercado e da satisfação total do cliente, assim como da procura proativa de oportunidades de diferenciação, de acordo com Garvin (1988). Contudo, apesar das várias estratificações no que concerne à evolução da qualidade ao longo do tempo, António et al. (2016) sugerem que a gestão da qualidade sempre esteve imputada aos processos das organizações, de uma forma mais ou menos explícita, afirmando-se como um fator preponderante na sua sobrevivência e desenvolvimento.

A necessidade constante de presença de qualidade superior obriga as organizações à implementação de novas filosofias que abranjam práticas percussoras, passíveis de oferecer aos seus clientes a qualidade exigida (Seetharaman et al., 2015).

A descrição da evolução da qualidade proporciona, enfim, uma melhor compreensão da origem da necessidade da sua entrega ao cliente nos produtos e serviços oferecidos, assim como no entendimento da forma como as organizações se transformaram e continuamente se continuam a adaptar no sentido de satisfazer as necessidades e expectativas de qualidade dos consumidores como fator imperativo da sua presença no(s) seu(s) mercado(s) de atuação.

#### **4. A qualidade do serviço**

A presente secção visa efetuar uma revisão da literatura acerca da qualidade do serviço, apresentando e abordando conceptualmente o conceito, as consequências da qualidade do serviço e, ainda, a temática do surgimento de falhas de serviço e a sua recuperação no sentido da qualidade.

##### **4.1. Conceito de qualidade do serviço**

Em primeiro lugar importa ter em consideração os conceitos de expectativa e percepção do consumidor para uma melhor compreensão da conceptualização, teorias e modelos acerca da qualidade do serviço.

A expectativa do cliente designa a crença do consumidor sobre a prestação dos serviços, servindo como padrão ou ponto de referência relativamente ao qual se realiza a apreciação do desempenho. A percepção do consumidor refere-se às avaliações subjetivas da experiência real de serviço por meio da interação com os prestadores do mesmo (Zeithaml et al., 2013).

Tendencialmente associa-se o conceito de qualidade somente ao produto. No entanto, a importância da qualidade anteriormente destacada apenas nos produtos, inclui agora também a componente dos serviços prestados. Esta “inclusão” iniciou-se, sobretudo, a partir da década de 1980, onde, por conta da crescente concorrência entre as empresas e o progressivo aumento das exigências dos consumidores, a qualidade dos serviços se tornou um objeto elementar de investigação (Parasuraman et al., 1985). David A. Garvin, segundo Bitner (1990), revelou-se fundamental para a prossecução desta perspectiva da qualidade como um importante elemento estratégico das organizações.

Contudo, a qualidade de serviço, à semelhança dos conceitos já analisados que a compõem, revela-se também particularmente difícil de definir dada a natureza intangível do serviço que é oferecido.

A qualidade de um serviço tem uma forte repercussão naquilo que é o sucesso de uma entidade prestadora de serviços. A apresentação de um serviço de qualidade superior e a sua melhoria contínua afirmam-se como fatores essenciais na obtenção de benefícios, crescimento e sobrevivência nos ambientes competitivos atuais, nomeadamente no que concerne ao aumento da quota de mercado (Buzzell & Gale 1987, *as cited in* Caceres & Paparoidamis, 2007) e à obtenção de lucro (Philips et al., 1983, *as cited in* Caceres & Paparoidamis, 2007).

Relativamente à literatura existente há um consenso sobre o facto de a qualidade de serviço se revelar como um conceito ilusório, abstrato, variável e de difícil definição e



medição (Hoffman & Bateson, 2011; Asubonteng et al.1996; Kasper et al., 2006; Kotler & Armstrong, 2018; Parasuraman et al., 1985; Sower, 2010).

À semelhança dos conceitos já explorados, a qualidade de um serviço revela-se como um conceito caracterizado pela sua subjetividade subjacente, dependendo, sobretudo, da percepção que os clientes apreendem de um determinado serviço que lhes é prestado. Isto torna, segundo Cunha (2002), a qualidade, especialmente nos serviços, difícil de avaliar.

Parasuraman et al. (1988), vanguardistas no que concerne ao estudo da qualidade de serviço, consideram o conceito como o grau de discrepância entre as expetativas ou desejos formados pelos clientes relativamente ao serviço e as suas percepções resultantes do desempenho do serviço. Os clientes avaliam a qualidade de serviço através da comparação entre aquilo que por eles é esperado com o que realmente percebem que foi recebido em virtude do serviço proporcionado, isto é, a diferença entre as suas expetativas e percepções. Por um lado, se o desempenho não cumprir as expetativas, o cliente ficará insatisfeito; por outro lado, se o desempenho atingir ou até mesmo superar as expetativas, o cliente ficará naturalmente satisfeito. Esta conceptualização fundamenta essencialmente o instrumento *SERVQUAL* desenvolvido pelos autores, baseado no modelo de satisfação de Oliver (1981), analisado posteriormente.

À semelhança de Parasuraman et al. (1985), Slack et al. (2009) refletem as relações entre as expetativas e as percepções dos clientes da seguinte forma: quando as expetativas excedem as percepções, a qualidade percebida é baixa; quando as expetativas correspondem exatamente às percepções, a qualidade percebida é aceitável; quando as expetativas são inferiores às percepções, a qualidade percebida é alta. Desta forma, quanto maior o grau de competitividade existente no setor no qual uma empresa atua, maior a necessidade de acompanhamento contínuo das expetativas dos seus clientes.

A qualidade percebida do serviço, no entender de Snoj et al. (2004), estabelece-se como a forma segundo a qual o cliente mede a generalidade dos aspetos que o compõem. Holdford e Reinders (2001) definem o conceito como a avaliação pós-consumo de serviço realizada pelos consumidores. A qualidade do serviço, varia de acordo com a percepção do cliente, tal como indica Cota (2006), estabelecendo-se como resultado da avaliação efetuada aos serviços prestados pela organização.

Cronin e Taylor (1992) consideram que a qualidade do serviço necessitará de ser conceptualizada e aferida como uma atitude, indicando a escassa evidência empírica que suporta a fundamentação de que a diferença entre as expetativas e as percepções se afirme como a base para a medir a qualidade do serviço.

A qualidade de serviço minimiza a perda de clientes, melhora a imagem corporativa e aumenta a fidelidade do cliente à empresa (Baumann et al., 2007; Arasli et al., 2005). Em qualquer serviço, a sua qualidade e o seu desempenho são condicionados pelas expetativas do consumidor e da eficiência da empresa no atendimento aos seus clientes (Veloso et al. 2018 *as cited in* Veloso e Monte, 2019).

Torna-se fundamental perceber o grau de capacidade de atender às expetativas dos consumidores, determinando as suas necessidades e desejos, de forma a satisfazê-las com o serviço prestado. Assim, quanto maior for a capacidade da organização em encantar os clientes e exceder as suas expetativas, maior será a percepção positiva e mais elevada será a imagem da marca e a sua satisfação (Fullerton, 2005; Underhill, 2009; Aktas & Meng, 2017; Daultani et al., 2021; Frasset-Deltoro et al., 2017).

Revela-se, assim, fundamental a proximidade ao cliente, no sentido de entender o seu pensamento, bem como recolher a própria opinião acerca do serviço prestado de forma a explorar práticas e políticas de melhoria para oferta de um serviço de excelência.

O conceito de qualidade de serviço concentra-se sobretudo na forma como as entidades prestadoras de serviços atendem às necessidades e requisitos impostos pelos clientes e de que forma o serviço entregue atende às suas expectativas. Isto condiciona o comportamento dos consumidores, associado à intenção futura de repetição da compra (Zeithaml et al., 1996).

A qualidade de serviço revela-se, assim, como indispensável para o sucesso de qualquer empresa de serviços, estabelecendo-se como um determinante crítico de competitividade.

## **5. Satisfação do cliente**

A presente secção pretende efetuar uma revisão da literatura acerca da satisfação do cliente, apresentando e abordando conceptualmente o conceito, o conjunto de teorias e modelos desenvolvidos adjacentes ao conceito, a relação existente entre a satisfação e qualidade de serviço e ainda, as ligações entre a satisfação do cliente e os conceitos associados como a preferência, a repetição de compra, a imagem, a lealdade e a fidelização.

### **5.1. O conceito de satisfação do cliente**

Kotler e Keller (2012) descrevem que a satisfação se baseia na sensação de prazer ou decepção como consequência da comparação entre a perceção percebida pelo cliente relativamente às suas expectativas. Kotler e Armstrong (2018) designam a satisfação do cliente como dependente do julgamento entre as perceções do desempenho do produto ou do serviço na entrega de valor e as expectativas do comprador. Vavra (1996) impõe a condição de que apenas se poderá alcançar a satisfação dos clientes relativamente à qualidade do serviço prestado se as suas necessidades e expectativas forem conhecidas.

Segundo Johnston & Clark (2005), a satisfação assenta no modo como a organização ambiciona que os seus serviços sejam percecionados pelos seus clientes. A satisfação manifesta-se, assim, como a avaliação efetuada pelos clientes relativamente a um produto ou serviço, condicionada pelas perceções de qualidade e atributos específicos dos mesmos (Zeithaml & Bitner, 2003). Mishra (2009) também afirmou relativamente à satisfação do cliente que esta existe quando na avaliação da experiência de consumo, o cliente constata que o apresentado pela organização foi pelo menos o que esperava da experiência, de acordo com as suas expectativas.

Jham e Kahn (2009) consideram a satisfação um conceito multidimensional que se afirma como uma condição necessária para o estabelecimento de relações, traduzindo-se no resultado do que os clientes julgam receber e o que adquirem realmente.

Kotler (2001) assume que se o percecionado alcançar as expectativas o cliente ficará satisfeito, sendo que se se verificar a superação das mesmas o cliente ficará encantado. Procura-se, desta forma, criar clientes não apenas satisfeitos, mas bastante satisfeitos com a prestação de um serviço acima das suas expectativas. Em contrapartida, se as perceções se posicionarem abaixo das expectativas haverá insatisfação.

Naik et al. (2010) incluem o aspeto emocional, descrevendo a satisfação do cliente como uma reação, que deveria ser baseada numa avaliação do grau de ligação emocional. Adicionalmente, a satisfação do cliente pode ser representada pela soma das respostas cognitivas e afetivas relativamente à prestação do serviço (Carpenter & Fairhurst, 2005; Alnaser et al., 2017).

A satisfação do cliente à semelhança da qualidade de serviço, assenta num ativo intangível de bastante relevo, passível de ser exequível mediante o cumprimento das expetativas do cliente (Homburg, et al., 2006; Jayasankaraprasad & Kumar, 2012). Este efeito de fascínio provocado no cliente por conta da superação das suas expetativas relativamente ao serviço torna-se essencial para o estabelecimento de relações futuras duradouras. O atingir da satisfação dos clientes já não é suficiente, tornando-se necessário fazer com que os clientes se sintam surpreendidos e fascinados com o serviço adquirido, na procura de reter a sua atenção e promover atitudes de reacquirição, na expectativa de subsequente possibilidade de fidelização dos consumidores à entidade prestadora do serviço (Kotler, 2001).

Também para outros autores, como Grönroos (1984), Parasuraman et al. (1985;1988), Cronin e Taylor (1992), Teas (1993), Mattiello (2001), Perillo (2011), entre outros, a satisfação dos clientes poderá ser abordada segundo a teoria da infirmação das expetativas. Conforme o paradigma, a satisfação do cliente traduz-se na avaliação de uma decisão de compra específica. A comparação das expetativas e perceções do serviço possibilita a obtenção do nível de satisfação dos clientes.

A qualidade percebida revela-se como antecedente e condicionante da satisfação do cliente (Perillo, 2011). Deste modo, admite-se a obtenção de três estados possíveis. A confirmação, segundo o qual o desempenho apresentado vai ao encontro das expetativas formadas. A infirmação positiva, segundo a qual se alcança satisfação pelo facto de o desempenho prestado superar as expetativas criadas. E, por último, a infirmação negativa, segundo a qual, por contrapartida à anterior, o cliente fica insatisfeito, devido ao desempenho ser inferior às expetativas.

Vilares e Coelho (2005) sugerem que as empresas deverão empenhar os seus esforços em reter e fazer com que os clientes estejam satisfeitos. A satisfação afirma-se como um elemento primordial no impulsionamento e fomentação de relações com os consumidores de longo prazo, afetando de forma otimista o desempenho financeiro da organização (Frasquet-Deltoro et al., 2017; Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016).

Os potenciais efeitos resultantes da satisfação dos clientes poderão ser observados de duas perspetivas, a do consumidor e na ótica da empresa. Da compreensão do primeiro, as potenciais consequências da satisfação estão essencialmente ligadas às atitudes, intenções e aspetos comportamentais, nos quais que se incluem diferentes manifestações relativamente à satisfação, nomeadamente a lealdade, recomendações, intenções de recompra, entre outros (Halstead, 1989). Na ótica empresarial, a importância da satisfação resulta dos comportamentos reativos dos clientes, nomeadamente na retenção de clientes que conduz ao aumento da rentabilidade e da quota de mercado (Smith & Bolton, 2002).

As organizações com capacidade de perceber e satisfazer, de forma rápida e ágil, as necessidades dos seus clientes, criando lealdade, alcançam lucros de maior extensão comparativamente às que não conseguem ou que são mais fracas nesse aspeto (Dominici & Guzzo, 2010).

## 5.2. A satisfação do cliente e a qualidade de serviço

De acordo com Daultani et al. (2021), na seleção do retalhista, o cliente tem em conta a qualidade do serviço e as experiências satisfatórias que podem advir do mesmo.

Diversos investigadores (Khare et al., 2010; Yu & Ramanathan, 2012; Martinelli & Balboni, 2012; Tang et al., 2015; Kamran-Disfani et al., 2017; Islam et al., 2012) consideram a qualidade do serviço como um dos determinantes de maior relevância da satisfação e fidelização do cliente, altamente correlacionados.

A satisfação do cliente e a qualidade do serviço são conceitos recorrentemente confundidos na avaliação geral da prestação do serviço pela entidade. No sentido de contrariar este paradigma, consideram que a perceção dos clientes relativamente à qualidade de serviço pode resultar da avaliação geral de longo prazo acerca do desempenho, enquanto a satisfação dos clientes se traduz numa reação ou medida de curto prazo característica de uma transação específica do serviço (Lovelock & Wright, 2002; Hoffman & Bateson, 2011). Esta distinção revela-se fundamental no sentido de perceber se os resultados obtidos estão associados à satisfação dos consumidores relativamente ao desempenho ou à oferta de um serviço com um determinado nível de qualidade.

González e Brea (2006) classificam a qualidade de serviço como a atitude ou o julgamento global dos clientes no longo prazo, enquanto a satisfação do cliente é um juízo momentâneo e variável associado a uma transação de negócio específica, baseando-se, portanto, na experiência do serviço. Os autores salientam, ainda, que a qualidade de serviço não se baseia necessariamente na experiência.

Ambos os conceitos resultam da comparação entre o desempenho *standard* e o do próprio do serviço (González & Brea 2006). No que concerne à satisfação consideram-se como *standard* as expetativas precedentes fomentadas pelo consumidor acerca das preferências da transação. Relativamente à qualidade recorre-se usualmente à comparação com o nível de serviço esperado. Apesar de alguns pontos semelhantes entre os conceitos, grande parte dos autores sugerem que a qualidade de serviço e a satisfação são conceitos diferentes (Bitner, 1990; Bolton & Drew 1991; Cronin & Taylor, 1992; Zeithaml et al., 1996; Zeithaml & Bitner 2003).

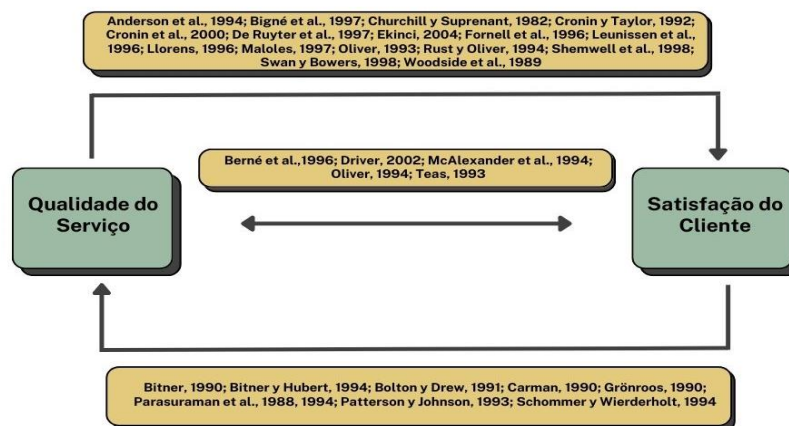
Na Tabela 3 são expostas as diferenças existentes entre a satisfação e a qualidade de serviço, de acordo com Rodrigues (2000):

**Tabela 3** - *Aspetos distintivos entre a Satisfação do Consumidor e a Qualidade de Serviço*

| <b>Satisfação do Consumidor</b>                              | <b>Qualidade de Serviço</b>                            |
|--|--|
| Caráter monoperíodo (resultante de uma transação específica) | Caráter multiperíodo (resultante de várias transações) |
| Específica ao ato de consumo (contingencial e situacional)   | Relativamente estável (geral e intemporal)             |
| Influencia a atitude   | Análoga a uma atitude                                  |
| Dependente da experiência de consumo                         | Não necessariamente ligada à experiência de consumo    |
| Padrão de expetativas preditivas                             | Padrão de expetativas normativas                       |

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2000)

De uma forma geral, a literatura assume três convicções distintas acerca da relação existente entre a satisfação e a qualidade de serviço. A primeira considera que nenhum dos dois conceitos pode ser antecedente ao outro. A segunda expõe que a satisfação se expressa como antecedente da qualidade. A terceira, inversa da anterior posição, sugere que a satisfação é consequência da qualidade. Neste âmbito, e de uma forma resumida, González e Brea (2006) apresentam os diferentes estudos que abordam as relações causais entre a satisfação e a qualidade de serviço (Figura 1).



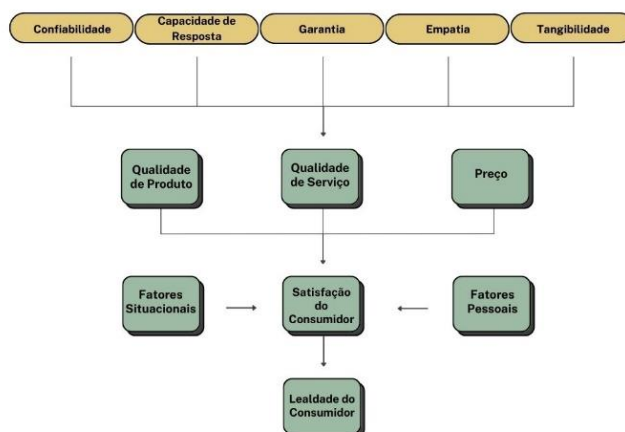
**Figura 1** - Relações causas entre a satisfação e a qualidade de serviço  
 Fonte: Adaptado de González & Brea (2006)

A posição de que a qualidade de serviço se assume antecedente da satisfação, isto é, de que a satisfação do consumidor é uma consequência da qualidade do serviço, estabelece-se como a posição maioritariamente aceite na literatura.

Parasuraman et al. (1988), Cronin e Taylor (1992), Veloso et al. (2017b), Hu et al., (2009) indicam que a qualidade de serviço é um importante antecedente da satisfação do consumidor, considerando que níveis elevados de qualidade de serviço percebida conduzem ao aumento da satisfação do cliente. A satisfação do consumidor revela-se, assim, um dos principais indicadores da existência qualidade em um serviço.

Como indicam Veloso et al. (2017b) a qualidade do serviço tem influência direta nas percepções de valor dos clientes, que por sua vez, influenciam a sua satisfação. Pelo que, segundo os autores, melhorar a percepção dos clientes relativamente à qualidade do serviço pode elevar efetivamente os níveis de satisfação mediante elevados graus de valor percebido.

Zeithaml et al. (2013) comprovam igualmente a relação entre a satisfação dos consumidores e a qualidade do serviço indicando os fatores antecedentes que influenciam a mesma, como expresso na Figura 2.



**Figura 2** - As percepções de qualidade do consumidor e a sua satisfação  
 Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (2013)

Ainda Zeithaml e Bitner (2003) consideram a satisfação como um conceito de maior amplitude e inclusão comparativamente à qualidade de serviço. A qualidade de serviço direciona o seu foco especificamente para as dimensões do serviço, isto é, revela-se uma avaliação focalizada que traduz as percepções do cliente relativamente às dimensões específicas dos serviços, nomeadamente a tangibilidade, a capacidade de resposta, a fiabilidade, a segurança e a empatia. Por outro lado, a satisfação manifesta-se mais abrangente, uma vez que é condicionada pelas percepções relativas à qualidade de serviço, seja pelo preço ou percepções acerca de fatores situacionais e pessoais. Desta forma, depreende-se a qualidade de serviço como um elemento integrativo da satisfação do cliente, que racionalmente irá condicionar de forma direta aquilo que é a avaliação global da satisfação.

É com base nesta premissa de relação entre a qualidade de serviço e a satisfação dos clientes que o presente estudo se fundamentará.

### 5.3. A Importância da avaliação da satisfação do cliente

O crescente interesse pela importância da avaliação da satisfação tem sido justificado pelo aumento das investigações neste âmbito. Desde a década de 70, diversos artigos acerca da medição da satisfação foram publicados.

Vilares e Coelho (2005, p.7) consideram a satisfação como “uma avaliação global da experiência do cliente, até ao presente, com um fornecedor de um dado produto ou serviço”.

Uma maior percepção da satisfação do cliente poderá ser obtida mediante a prossecução de determinados critérios, nomeadamente a identificação das necessidades dos clientes, a oferta de um serviço que responda a essas mesmas necessidades e a medição do nível de satisfação do cliente.

Vavra (1996) considera que a medição da satisfação carrega dois objetivos principais. O primeiro é a recolha de informação acerca do desempenho da organização, possibilitando a identificação dos seus pontos fracos e fortes. Adicionalmente, a avaliação da satisfação, ao subentender uma ferramenta de inquirição dos clientes, faz com que a entidade consiga estabelecer um canal de comunicação com os mesmos. De referir que a recolha de informação viabiliza conhecer quais as necessidades

específicas a satisfazer para um determinado cliente com características particulares. Por outro lado, o estabelecimento de relações possibilita perceber de que forma a empresa está ou não a conseguir satisfazer essas mesmas necessidades. Dutka (1995) indica que o conhecimento acerca da satisfação do cliente é um meio viável na melhoria do desempenho e do processo de tomada de decisão da empresa, segundo o qual somente as empresas com orientação focada para os clientes o poderão alcançar. Para o plano de medição da satisfação atingir os objetivos fixados e o êxito, torna-se essencial a integração total do mesmo na estrutura corporativa da empresa, assim como a promoção da discussão e envolvimento integral da empresa.

De acordo com Dutka (1995) existe um conjunto de fases preliminares e de desenvolvimento fundamentais ao programa de medição da satisfação dos clientes, de forma a garantir uma avaliação integral e absoluta. Tal como indicado acima, nas diversas etapas deverá ser garantido o envolvimento integral da organização bem como dos próprios clientes, notificando-os acerca do propósito da inquirição e, ainda, a promoção da discussão numa perspectiva de melhoria. Desta forma, Dutka (1995) sugere um conjunto de etapas prioritárias no planeamento e implementação de um programa de medição da satisfação, nomeadamente: consulta dos colaboradores para a seleção e definição das medidas de satisfação; elaboração e acompanhamento de uma pesquisa qualitativa junto dos clientes, para determinar as suas necessidades e expectativas, e de uma pesquisa quantitativa para consolidar a base dessas necessidades e expectativas; apresentação dos resultados à empresa; seleção da metodologia da pesquisa; formulação geral do questionário englobando questões que permitam a medição global da satisfação, intenções futuras, importância, desempenho e aspetos demográficos; revisão do questionário com as novas questões destacadas; pré-teste do questionário, acompanhamento e versão final; tratamento estatístico de dados; e, por último, apresentação dos resultados.

Segundo Kotler (2001), poder-se-á medir a satisfação do cliente através de sistemas de gestão de reclamações, sugestões, questionários e entrevistas, assim como através do estabelecimento de contactos com os clientes para aferir o seu grau de satisfação, procurando eventualmente perceber, se assim for o caso, quais as motivações que conduziram ao seu afastamento, ou ainda por meio de clientes fantasma.

## **6. Modelos de avaliação da qualidade do serviço**

A presente secção visa apresentar e abordar sucintamente os modelos de avaliação da qualidade pela via de satisfação dos clientes do serviço, procurando-se selecionar qual o instrumento com maior capacidade de se alinhar aos objetivos do presente estudo.

### **6.1. Abordagem geral**

Como averiguado anteriormente, compreende-se a relação existente entre a satisfação dos consumidores e a qualidade dos serviços, procurando-se incessantemente o desenvolvimento de diversas estratégias com o potencial de satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes. Importa, assim, neste contexto, avaliar a qualidade dos serviços a fim de aferir a satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado.

As expectativas dos consumidores assumem um papel de relevo nas três fases do processo de aquisição dos serviços: na pré-compra, no consumo do serviço e na pós-compra (Lovelock & Wright, 2002). Assim, mediante o conhecimento prévio das expectativas dos clientes, uma empresa poderá agilizar a prestação do seu serviço de forma a conseguir excedê-las. Apesar de existir esta dependência da variabilidade das

expectativas dos clientes, assim como das suas percepções, a qualidade “intrínseca” percebida do serviço prestado permite estabelecer um determinado nível de desempenho do sistema de operações de acordo com padrões e orientações pré-estabelecidos. Assim, tal como indicam Simmers e Keith (2015), os retalhistas carecem de meios e ferramentas eficientes para avaliar a qualidade do serviço prestado. Deste modo, a relevância de modelos para avaliação da qualidade de serviços ganha uma maior dimensão.

Neste sentido, Kotler e Keller (2012) indicam que a avaliação da qualidade do serviço pode ser realizada mediante a sensação de prazer ou decepção resultante da comparação do desempenho esperado do serviço (ou resultado) em relação às expectativas detidas pelo consumidor. A medição da qualidade do serviço permite, portanto, às empresas avaliarem constantemente seu desempenho do ponto de vista dos consumidores (Ogiemwonyi et al., 2020).

Mullin et al. (2000) referem que a avaliação da qualidade de serviços, por meio dos critérios de identificação dos consumidores, é uma ferramenta essencial para a identificação das exigências dos clientes, como será possível constatar posteriormente no presente documento.

Assim, o estudo da medição da qualidade de serviço implica, como constatado anteriormente, o esclarecimento e aprofundamento do conceito de qualidade de serviço. Nesta perspetiva, serão expostos, de seguida, os modelos de avaliação da qualidade, surgidos a partir da década de 1980, de forma a perceber quais as dimensões que têm mais impacto na qualidade final do serviço prestado.

Neste contexto poder-se-ão segmentar os estudos da avaliação da qualidade do serviço em duas dimensões: as dimensões técnicas e funcionais e as dimensões de serviço, prosseguidas pela Escola Nórdica e pela Escola Americana, respetivamente. Pioneiras no estudo da qualidade, estas escolas foram responsáveis pela formulação de modelos de gestão da qualidade. A Escola Nórdica, através dos estudos de autores como Lovelock e Young (1979), Grönroos (1984), Gummesson (1979), Lehtinen e Lehtinen (1991), entre outros, caracteriza-se pelo foco na existência de duas dimensões associadas à qualidade de serviço, nomeadamente, a qualidade funcional e técnica, que se relacionam entre si, e que, por sua vez, se revelam como elementos essenciais na determinação da imagem corporativa da empresa na sua relação com a qualidade. A Escola Americana através das investigações de Parasuraman et al. (1985; 1988), Carman (1990), Cronin e Taylor (1992), entre outros, caracteriza-se pelo estabelecimento de três aspetos fundamentais, nomeadamente, a definição do conceito qualidade de serviço, a identificação das dimensões que incorporam o mesmo e a conceção de escalas de medição das diferentes dimensões da qualidade de serviço, tais como as escalas *SERVQUAL* e *SERVPERF*, abordadas posteriormente.

Apesar do entendimento inequívoco referente à relevância e potencialidade da medição da qualidade, o mesmo não se estabelece relativamente à conceptualização e forma de mensuração.

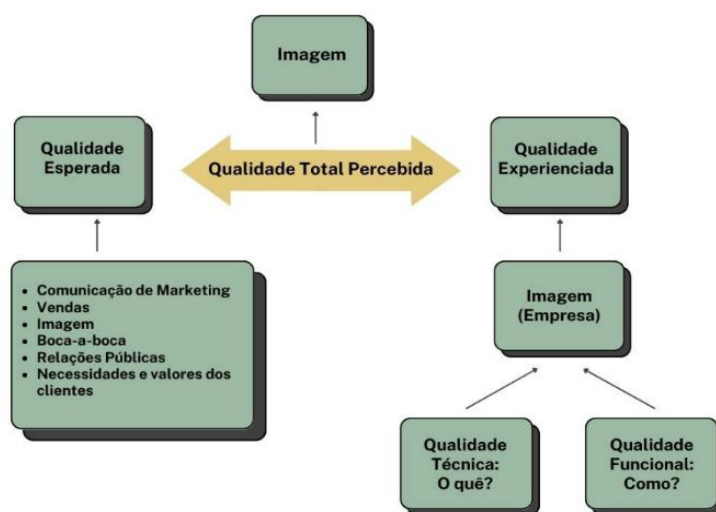
De seguida apresentam-se os vários modelos de qualidade dos serviços.

### **6.1.1. Modelo da Qualidade do Serviço de Grönroos**

De acordo com Grönroos (2015), os serviços são caracterizados pela sua subjetividade, dado que a sua produção e consumo são simultâneos, sendo no decorrer dos momentos de interação do cliente com o serviço que a qualidade é percecionada.



Grönroos (2015), como retratado na Figura 3, considera no seu modelo, publicado em 1984, a qualidade percebida do serviço como função das experiências de qualidade, nomeadamente do serviço esperado e experienciado, em que se compreende a presença de um terceiro fator designado por imagem da organização, que inclui o local e os recursos à disposição durante a prestação do serviço. A imagem corporativa é construída mediante o que o cliente percebe do serviço que é apresentado, representando um papel fundamental na perceção de qualidade do serviço fornecido, exigindo-se, assim, a sua gestão de forma apropriada. As características técnicas e funcionais do serviço influenciam a qualidade percebida pelo consumidor, sendo a qualidade esperada função de outros fatores de menor impacto como a comunicação de marketing, o preço, a reputação, o *word-of-mouth*, as relações-públicas e as necessidades e valores do cliente.



**Figura 3** - Qualidade Total Percebida  
 Fonte: Adaptado de Grönroos (2015)

Na aquisição do serviço, o cliente avalia as características técnicas e funcionais (Grönroos, 2015). As características técnicas assentam naquilo que é a experiência que o cliente teve do serviço, isto é, o resultado da prestação de um serviço. As características funcionais compreendem a forma como o serviço é entregue ao cliente através do nível de desempenho apresentado. A qualidade técnica remete para a questão “o quê?”, manifestando aquilo que o cliente efetivamente recebe da interação com a entidade prestadora de serviço, durante a compra do serviço. A qualidade técnica torna-se, assim, bastante relevante, uma vez que implica as componentes que são oferecidas ao cliente e que irão ser impulsores chave da perceção do serviço pelo cliente. Esta qualidade é formada e desenvolvida pelo *know-how* da empresa, máquinas e soluções técnicas detidas, sistemas informatizados e habilidades técnicas dos funcionários. Também a acessibilidade ao serviço e a sua aparência são outras características englobadas. Esta dimensão apresenta geralmente um impacto muito significativo na definição de qualidade, uma vez que, pela objetividade inerente às suas características técnicas, existe a possibilidade de medir a qualidade.

A qualidade funcional direciona para a questão do “como?”, revelando de que forma o serviço é prestado ao cliente, bem como de que modo o cliente o experimenta e recebe, isto é, engloba todo o desempenho relativo ao processo de prestação de um serviço e as relações estabelecidas. Esta dimensão direciona-se no sentido de avaliação do serviço que incorpora as atitudes, as relações internas, os comportamentos, os contactos com os clientes, entre outros. Segundo o autor, torna-se relevante a relação

estabelecida entre o cliente e a entidade prestadora de serviços para avaliação da qualidade. Ao contrário da qualidade técnica, esta dimensão é caracterizada pela sua subjetividade, na medida em que é influenciada pela forma como o cliente interage com o serviço na forma que o recebe e o consome, não sendo possível, desta forma, avaliar de forma objetiva. Grönroos (2015) afirma que não se consegue avaliar a dimensão funcional do serviço de uma forma tão objetiva como a dimensão técnica, sendo frequentemente percebida como bastante subjetiva. Numa perspetiva de relação entre ambas, Saias (2007) defende que a dimensão técnica é afetada pela dimensão funcional da qualidade percebida num serviço.

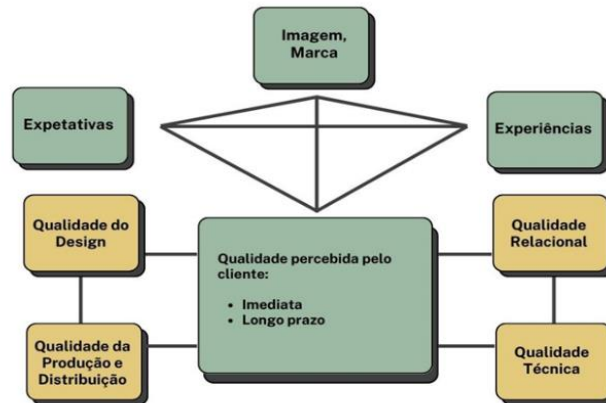
De uma forma geral, a qualidade percebida total traduz-se na diferença entre a qualidade esperada e experienciada pelo cliente. Isto é, a qualidade percebida dependerá da disparidade existente entre o que são as suas expectativas e o seu apreço relativo ao desempenho apresentado na aquisição de um serviço relativamente a diversas características técnicas e outras emocionais. Grönroos (2015) retrata a qualidade como dependente da expectativa, do desempenho verificado e da imagem corporativa, no que concerne às características de ordem funcional e técnica do serviço.

#### **6.1.2. Modelo Genérico da Qualidade Percebida do Serviço: Modelo 4Qs de Gummesson**

Gummesson, também representante da Escola Nórdica, foi responsável pelo desenvolvimento do Modelo dos 4Qs. O modelo de Gummesson, relativo ao ano de 1993, desenvolvido no âmbito do estudo da multinacional *Ericsson*. Este modelo foi desenvolvido tendo por premissa que os serviços e os bens são parte integrante dos produtos oferecidos, havendo, portanto, a combinação de elementos característicos de ambos.

O modelo de Gummesson (1993) assenta em conceitos de perceção da qualidade do serviço. Como no modelo anterior, a qualidade percebida é influenciada pelas expectativas do cliente, pelas experiências do cliente e pela imagem da empresa. A imagem corporativa, remete para a forma como a empresa é vista e percebida pelos clientes, sendo uma componente que à partida condicionará a forma como a qualidade de serviço irá ser percecionada, quer seja no sentido positivo ou negativo. É uma componente que influenciará a forma como os consumidores percecionam a qualidade, uma vez que atua como filtro através do qual se determina quais os fatores condicionantes da qualidade. Por um lado, no mercado onde uma empresa atua, a sua imagem vai influenciar a perceção da qualidade percebida. Por outro lado, a perceção da qualidade percebida condicionará a imagem da empresa.

Bastante similar à perspetiva de Grönroos, o modelo de Gummesson (1993) assenta na ideia de que a qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente. Este modelo incorpora elementos semelhantes e outros novos, nomeadamente as expectativas, experiência, imagem e os 4Q's que constituem o modelo de qualidade, como representado na Figura 4.



**Figura 4 - Modelo 4Qs de Gummesson**  
 Fonte: Adaptado de Gummesson (1993)

O modelo inclui quatro principais fontes de qualidade percebida que necessitam de ser geridas pelo prestador de serviços para que a qualidade percebida pelo cliente se revele como satisfatória. Os dois primeiros “Qs” constituem-se como as fontes de qualidade que são controladas pelo prestador de serviço, nomeadamente a qualidade de design e a qualidade de produção e distribuição. Os outros dois “Qs” são resultantes da qualidade da produção e de distribuição, designados de qualidade relacional e qualidade técnica.

De uma forma geral, o modelo defendido por Gummesson assume a qualidade como o conjunto das várias etapas de evolução de um serviço, desde a criação e projeção do conceito, até ao desenvolvimento de meios que assegurem as funções necessárias no que diz respeito à produção e entrega ao cliente de forma a corresponder às suas necessidades.

### 6.1.3. Modelo Percepção - Expetativa de Brown e Swartz

Brown e Swartz, em 1989, desenvolveram o Modelo Percepção-Expetativa, baseado no modelo de satisfação de Oliver (1981) e bastante similar ao modelo *SERVQUAL* de Parasuraman et al. (1988), no qual a qualidade se estabelece como a diferença entre as expetativas e a percepção de desempenho relativamente ao serviço. Brown e Swartz (1989) consideram a qualidade como a discrepância entre as expetativas e as percepções de desempenho, sendo que as características dos consumidores condicionam as avaliações da qualidade e o valor atribuído por si. A não confirmação das expetativas influencia fortemente a qualidade do serviço.

Para Brown e Swartz (1989) as percepções dos profissionais afetam diretamente o formato do processo de entrega do serviço, enquanto as percepções dos consumidores determinam de forma direta a avaliação do serviço adquirido. Assim, os resultados evidenciam que a análise *gap* estabelece-se como o meio adequado para identificação das incongruências potencialmente existentes entre a percepção do prestador do serviço e os seus consumidores relativamente ao desempenho apresentado durante o serviço.

As discrepâncias verificadas ou os designados *Gaps*, isto é, as lacunas existentes, segundo os autores, estabelecem-se como três, como exposto na Figura 5. O *Gap 1*, traduz a diferença entre as expetativas do cliente relativamente a um serviço e o serviço experimentado; o *Gap 2* equivale à discrepância entre as expetativas do cliente relativamente a um serviço e as percepções dos profissionais acerca das expetativas do

próprio consumidor; o *Gap 3* refere-se à lacuna existente entre a experiência do cliente e as percepções dos profissionais acerca da experiência do cliente.

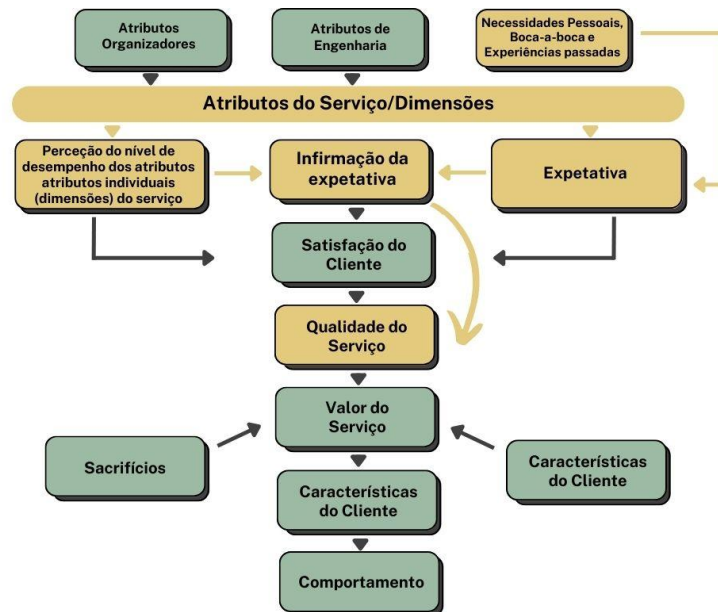


**Figura 5** - Modelo de avaliação da Qualidade dos Serviços de Brown e Swartz (1989)  
Fonte: Adaptado de Miguel & Salomi (2004)

#### 6.1.4. Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço Valor de Bolton e Drew

Bolton e Drew (1991) desenvolveram o Modelo de Avaliação do Serviço e do Valor, no qual a qualidade é medida por quatro dimensões desenvolvidas por Parasuraman et al. (1988), exceto a dimensão tangível, envolvendo na medição o valor a ser retribuído pelo serviço como parte do comportamento do cliente (Figura 6).

Os autores apresentam um modelo baseado no de Parasuraman et al. (1988), no qual o desempenho percebido e a não confirmação das expectativas se estabelecem como antecedentes influenciadores da qualidade do serviço e da satisfação do cliente, agregando valor a ser pago pelo serviço como componente do comportamento do consumidor. No entanto, como indicam Miguel e Salomi (2004), a não confirmação das expectativas dos clientes influencia uma maior extensão da variabilidade da qualidade dos serviços comparativamente ao desempenho, enquanto, por outro lado, o desempenho explica a maior proporção da variabilidade da satisfação de clientes relativamente à não-confirmação das expectativas. Este modelo introduz elementos adicionais ao modelo de Parasuraman et al. (1988), representados nas caixas a cor verde na Figura 6. Os elementos a amarelo representam o Modelo Conceptual da Qualidade de Serviço de Parasuraman et al. (1988).



**Figura 6** - Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço Valor de Bolton e Drew (1991)  
 Fonte: Adaptado de Miguel & Salomi (2004)

Bolton e Drew (1991) afirmam ainda que as características dos consumidores se estabelecem como de maior relevância para a avaliação do valor do serviço do que para a própria avaliação da qualidade do serviço. De referir que os sacrifícios, representados na Figura 6, envolvem os custos monetários e não monetários que a utilização do serviço implica, que, juntamente com as características do cliente, condicionam a valorização do serviço (Miguel & Salomi, 2004). O valor do serviço é determinado quer pela qualidade do serviço em si, quer pelos sacrifícios, monetários ou não monetários, concretizados pelo cliente e, ainda, pelas suas características pessoais, estando, portanto, desta forma, a atribuição de valor subordinada ao entendimento do consumidor.

### 6.1.5. Modelo de Desempenho Ideal de Teas

Teas (1993) com o seu Modelo de Desempenho Ideal, que serviu fortemente de crítica à escala *SERVQUAL*, afirma que a interpretação da percepção da qualidade pode ser tomada como uma atitude, segundo os modelos clássicos de atitude do ponto ideal.

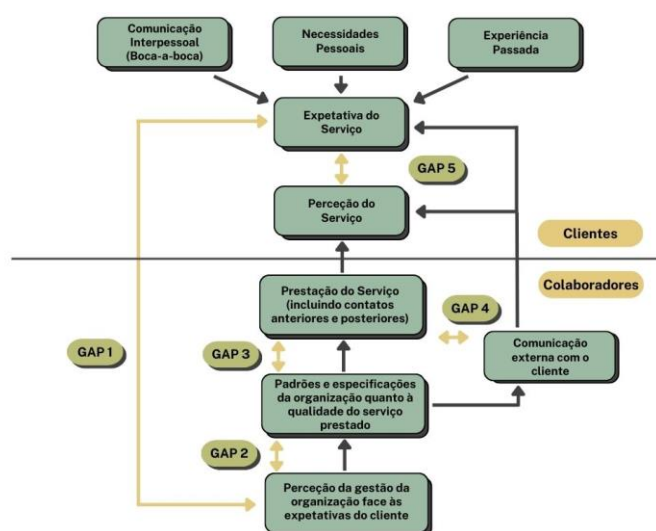
De forma a clarificar a crítica ao instrumento, o máximo valor numérico obtido para a qualidade de serviço, aplicando-se o instrumento *SERVQUAL* e avaliando-se um determinado atributo, ocorreria quando a expectativa se estabelecesse como equivalente a “+1” e o desempenho equivalente a “+7”, sucedendo-se uma qualidade de serviço com valor “+6”, nomeadamente “7-1”. Equivalentemente, o mínimo valor numérico obtido para a qualidade de serviço ocorreria quando a expectativa se estabelecesse como equivalente a “+7” e o desempenho equivalente a “+1”, sucedendo-se uma qualidade de serviço com valor “-6”, nomeadamente “1-7”. Neste sentido, este método de medição refletiria os aumentos dos níveis de qualidade com intervalos de valores entre “-6” a “+6”, havendo uma correspondência linear (Miguel & Salomi, 2004). O autor defende que, segundo o modelo clássico de atitude do ponto ideal, se uma determinada percepção de desempenho ultrapassa o ponto ideal, isto é, a expectativa ideal que o consumidor possui acerca daquilo que irá ser o serviço, esta manifesta-se numa

redução da qualidade percebida uma vez que excedendo o máximo esperado perde-se a correspondência linear.

Ainda que sujeito a uma consideração limitada dos itens que compõem a escala *SERVQUAL* e a não extensão a todos os setores dos serviços, Teas (1993) considera o Modelo do Desempenho Ideal como o de maior correlação com a satisfação do cliente, as preferências de compra e as intenções de recompra (Miguel & Salomi, 2004).

### 6.1.6. Modelo de Análise dos Gaps da Qualidade

O Modelo *Gap*, desenvolvido por Parasuraman et al., (1988), representado na Figura 7, afirma-se na literatura como uma das principais teorias de avaliação da qualidade dos serviços com aplicação a diversas gamas de serviços, sendo passível de ser adaptado à análise de características específicas de um determinado serviço. Este modelo serve de fundamento ao instrumento *SERVQUAL* desenvolvido pelos autores.



**Figura 7** - Modelo Gap de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985)  
Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1985)

O modelo defende que a avaliação da qualidade global de um serviço realizada pelo cliente resulta da disparidade existente entre as expetativas e as percepções do desempenho da entidade prestadora do serviço, bem como, as percepções e expetativas que o serviço tem em relação aos clientes. Esta disparidade é definida como *gap*, isto é, a lacuna existente entre as expetativas e as percepções de desempenho acerca de uma determinada prestação de serviço. Estabelece-se como uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica.

O modelo identifica cinco *Gaps* existentes entre as expetativas e as percepções dos consumidores. Assim, o Modelo *Gap* demonstra a forma pela qual o cliente avalia a qualidade do serviço e como a instituição prestadora do serviço pode avaliar analiticamente a qualidade do seu serviço. O modelo evidencia ainda as influências das diversas disparidades ocorridas na qualidade do serviço prestado, estando dividido em dois frações distintas, nomeadamente o contexto ligado à empresa prestadora do serviço (os colaboradores) e o contexto associado ao cliente. Segundo Grönroos (2015), a parte superior do modelo inclui fenómenos relacionados com o cliente e a parte inferior

abrange os fenômenos relacionados com o prestador do serviço, como evidenciado na Figura 7.

O *Gap 1* concerne ao desvio presente entre as expectativas dos clientes e as percepções da gestão da empresa sobre essas expectativas resultante da ausência de conhecimento acerca das mesmas, impactando a avaliação do consumidor acerca da qualidade de serviço (Parasuraman et al., 1985). As percepções dos gestores sobre o que os clientes esperam sobre o serviço podem estar afastados da realidade. Eleva, assim, a necessidade de a entidade compreender o desejado e esperado pelo cliente relativamente ao serviço.

A gestão poderá não ter o conhecimento acerca dos atributos do serviço que os clientes adjudicam uma maior preponderância na sua avaliação de qualidade, bem como que padrão de serviço devem adotar e quais os níveis de qualidade necessários implementar a fim de preencher as necessidades de os clientes corresponder às suas expectativas, respetivamente (Parasuraman, et al. 1985).

O *Gap 2* diz respeito à diferença entre as percepções da gestão relativamente às expectativas do cliente e as especificações da qualidade de serviço, isto é, os padrões definidos para o serviço, que influenciará, portanto, o juízo do consumidor acerca da mesma qualidade de serviço (Parasuraman, et al. 1985).

Transparece, assim, a dificuldade da organização em gerir e converter as percepções identificadas pelas expectativas dos clientes em especificações da qualidade de serviço. Existe dificuldade em prestar a qualidade de serviço suficiente para as expectativas dos clientes. Além da complexidade de gerir este aspeto, torna-se imprescindível prevenir eventuais constrangimentos que afetam negativamente a prestação do serviço. Adicionalmente, a carência de compromisso da gestão para com a qualidade do serviço, os erros de planeamento para a concretização de tarefas, a ausência de objetivos claros e, ainda, a crença da produção de um serviço com qualidade, sem em nenhuma circunstância verificar a autenticidade das percepções são fatores que agravam a discrepância eventualmente já existente (Parasuraman et al., 1985).

O *Gap 3* representa a discrepância entre o serviço prestado e as especificações da qualidade do serviço que se traduz na incapacidade de oferecer um serviço de acordo com os padrões estabelecidos para o mesmo (Parasuraman et al., 1985). Retrata a diferença entre o serviço entregue aos clientes e a promessa de serviço, isto é, a discordância entre o que é realmente fornecido ao cliente e a especificação da organização. Ainda que se estabeleça corretamente as particularidades do serviço e se designem as expectativas dos clientes poderão ocorrer erros na prestação do serviço. Nomeadamente devido às características do próprio serviço (exemplo da heterogeneidade), conflitos entre funções, a existência de sistemas de supervisão e de controlo desajustados, a existência de tecnologias e funções incompatíveis, entre outros, que condicionam a entrega do serviço.

O *Gap 4* diz respeito à disparidade existente entre o serviço prestado e a comunicação externa com o cliente acerca do mesmo (Parasuraman et al., 1985). Esta diferença surge da ocorrência de comunicações exageradas e sobrevalorizadas acerca daquilo que é o serviço prestado efetivamente, formando, desta forma, expectativas irrealistas e ilusórias. A comunicação incongruente com a qualidade concreta do serviço é suscetível de gerar reclamações acerca da divergência sentida pelos clientes. Sendo a comunicação um fator preponderante na compreensão da qualidade do serviço da empresa e passível de influenciar as expectativas dos clientes é um imperativo a sua gestão adequada. De acordo com Parasuraman et al. (1985), as empresas na sua comunicação externa deverão transmitir a informação que esteja em plena



concordância com as capacidades reais do serviço que pretendem entregar ao cliente, de forma a não influenciar de forma desajustada as percepções do mesmo acerca serviço esperado.

Por último, o *Gap 5* representa a discrepância entre as expetativas que o cliente possuía acerca da qualidade do serviço e as suas percepções depois de o receber. De uma forma geral, este *gap* traduz-se na diferença entre o serviço recebido e o serviço esperado. A apreciação ou juízo que os clientes constroem acerca da qualidade do serviço, depende da sua percepção face às suas expetativas (Parasuraman et al., 1985). O *Gap 5* resulta da agregação dos quatro *gaps* definidos anteriormente, conduzindo a uma avaliação da qualidade de serviço mediante a disparidade entre as percepções do serviço que o cliente recebe e as suas expetativas acerca do mesmo. Desta forma, a amplitude do *Gap 5* é condicionada e definida pela direção e magnitude dos *Gaps 1, 2, 3, 4* (Maia et al., 2007).

Sendo que objetivo primordial assenta no incremento da qualidade de serviço, a redução dos diversos *Gaps* é fundamental. O *Gap 5* afirma-se como de maior relevância, uma vez que a qualidade dos serviços é compreendida pelos clientes como uma função do tamanho e direção deste *Gap* e que concerne às falhas da entidade prestadora do serviço. De forma a reduzir esta falha, de acordo com Parasuraman, et al. (1985), dever-se-á procurar fechar os outros restantes *gaps*, o que, por sua vez, irá minimizar a discrepância do *Gap 5*, estando o serviço mais próximo do esperado pelo consumidor.

Segundo Parasuraman et al. (1985), diversos fatores como as necessidades individuais, as experiências anteriores com o serviço, e a comunicação *word-of-mouth* são suscetíveis de influenciar as expetativas dos clientes. As necessidades individuais que refletem o propósito da decisão de aquisição do serviço determinarão as expetativas relativamente ao mesmo. As experiências passadas influenciam a imagem formada do serviço, influenciando o modo abordam o serviço e as suas expetativas. O *word-of-mouth*, a passagem de informação relativa ao serviço entre os consumidores e não consumidores, dependendo das referências positivas ou negativas transmitidas, influenciará a forma como os consumidores compreendem o serviço, o que influenciará as expetativas.

As discrepâncias, os *gaps*, que podem ser obtidas mediante a aplicação instrumento de escala *SERVQUAL*, serão um fator crucial na avaliação do nível de qualidade do serviço, segundo Parasuraman et al. (1985), baseado no modelo de Oliver (1981):

- Expetativas do Serviço > Percepções do Serviço -> Serviço de reduzida qualidade, traduzindo-se em insatisfação do cliente;
- Expetativas = Percepções do Serviço -> Serviço com qualidade satisfatória, traduzindo-se em satisfação do cliente;
- Expetativas < Percepções do Serviço -> Serviço com elevada qualidade, traduzindo-se em satisfação do cliente acima do esperado.

Desta forma, a procura pelo estabelecimento de um equilíbrio das expetativas e das percepções dos clientes, com o propósito de atenuar as discrepâncias existentes entre ambos, poderá contribuir para a prossecução de uma prestação de serviço continuamente satisfatória.



As lacunas verificadas afirmam-se como as principais razões das falhas na qualidade que os consumidores percebem do serviço. Isto posto, as discrepâncias verificadas são suscetíveis de se constituírem como limitadores da oferta de um serviço percebido como de elevada qualidade pelos clientes. Por outro lado, a análise dos *gaps* existentes permite a identificação do grau de desempenho das dimensões avaliadas, permitindo, assim, proceder à implementação de estratégias que visem a melhoria da qualidade do serviço prestado.

No entanto, o modelo dos *Gaps* de Qualidade necessita de instrumento de medição da qualidade do serviço. É a partir desta perspectiva que surge o instrumento de avaliação da qualidade de serviço, o *SERVQUAL*, que, à semelhança do *SERVPERF*, permitiu determinar os desenvolvimentos da maioria das investigações realizadas em torno da qualidade dos serviços, analisados na próxima subsecção.

## **6.2. Medição da qualidade de serviço: Instrumentos *SERVQUAL* e *SERVPERF***

Na aquisição de um bem, a qualidade revela-se mais simples de avaliar, dado que os consumidores fazem grande parte das suas apreciações acerca dos aspetos tangíveis do produto: design, durabilidade, embalagem, especificidades técnicas do produto. No entanto, no que respeita aos serviços, a avaliação do consumidor, depende de outros fatores intangíveis associados à qualidade do serviço.

Para avaliação do serviço prestado existem instrumentos fundamentais na prossecução deste fim. Estas ferramentas deverão ser aplicadas em diversos momentos, de forma que a entidade prestadora do serviço consiga compreender as necessidades e os desejos dos seus clientes, procurando, assim, definir a melhor tomada de decisão possível, de acordo com as informações recolhidas (Oliveira et al., 2009).

Os instrumentos de avaliação e medição da qualidade do serviço constituem-se ferramentas fundamentais na prossecução do reconhecimento de quais os aspetos mais débeis, e também os mais fortes, que um serviço apresenta, a fim de iniciar ações corretivas com a vista a melhoria dos processos.

Com efeito, vários investigadores desenvolveram modelos de medição da qualidade de serviço percebida, nomeadamente o modelo *SERVQUAL*, de Parasuraman et al. (1988), e o modelo *SERVPERF*, de Cronin e Taylor (1992). De seguida serão abordados estes mesmos modelos, considerados como os de maior pertinência na avaliação da qualidade dos serviços, mediante da consideração do grau de satisfação dos consumidores relativamente aos serviços prestados.

### **6.2.1. Instrumento de Parasuraman, Zeithaml e Berry: Modelo *SERVQUAL***

Parasuraman, Zeithaml e Berry, representantes da Escola Americana, nos seus estudos procuraram perceber quais os determinantes da qualidade do serviço e de que forma o cliente a avaliava. Neste sentido, conseguiram identificar dez dimensões que caracterizam a qualidade dos serviços, nomeadamente a fiabilidade, a responsabilidade, a competência, o acesso, a cortesia, a comunicação, a credibilidade, a segurança, a tangibilidade e o conhecimento do consumidor (Parasuraman et al., 1985). Os seus estudos permitiram-lhes desenvolver uma das escalas mais utilizadas para medir e avaliar a qualidade dos serviços, a escala *SERVQUAL*. Com a escala *SERVQUAL*, os autores propõem a medição de qualidade de serviço, tendo por base o

modelo de satisfação de Oliver (1981), segundo o qual a satisfação do cliente é o resultado da diferença entre a expectativa e o desempenho durante o processo do serviço prestado. Mais tarde, Parasuraman et al. (1988), na continuidade do desenvolvimento do modelo de medição da qualidade de um serviço, com a afirmação da escala *SERVQUAL*, a partir de análises de correlação entre itens, reduziram as dez dimensões anteriormente definidas para apenas cinco, segundo as quais os clientes avaliam a qualidade do serviço.

O modelo *SERVQUAL* assenta na medição da qualidade do serviço com base no resultado da diferença entre as expectativas e percepções dos clientes relativamente ao serviço prestado (Setó-Pamies, 2012). As percepções de qualidade de serviço são condicionadas por um conjunto de lacunas presentes nos processos de prestação de serviço das organizações. Moreira et al. (2015) consideram o desenvolvimento da escala *SERVQUAL* como um dos primeiros indicadores na medição da qualidade de um serviço, mediante a reflexão acerca das expectativas e percepções dos consumidores. O modelo desenvolvido é considerado fiável e adaptável à aplicabilidade no que concerne à variedade de serviços (Asubonteng et al., 1996).

A ferramenta *SERVQUAL* é um instrumento de gestão da qualidade que incorpora uma escala múltipla de itens com a finalidade de medir as percepções e as expectativas do cliente, de forma a apurar a qualidade do serviço. Permite a medição da satisfação do cliente relativamente a diferentes aspetos da qualidade do serviço de uma organização (Parasuraman et al., 1985).

O instrumento traduz-se num questionário composto por duas partes, sendo a primeira constituída por 22 itens que permitem apurar as expectativas dos clientes relativamente ao serviço. A segunda parte é formada por 22 itens que permitem registar as percepções ou experiências dos clientes relativamente ao serviço. No cômputo geral, os 44 itens permitem avaliar as cinco dimensões de qualidade de serviço. A Tabela 4 evidencia as 22 questões que compõem o instrumento *SERVQUAL* de Parasuraman et al. (1988), o qual inclui o assunto de cada questão relativamente às expectativas como às percepções.

**Tabela 4 - Itens Instrumento SERVQUAL**

| Dimensões da Qualidade        | Item | Aspeto em avaliação   |
|-------------------------------|------|---|
| <b>Elementos Tangíveis</b>    | 1    | Equipamentos de aspeto moderno.                             |
|                               | 2    | Instalações físicas visualmente atrativas.                  |
|                               | 3    | Boa apresentação dos colaboradores.                         |
|                               | 4    | Adequabilidade das instalações ao tipo de serviço prestado. |
| <b>Fiabilidade</b>            | 5    | Cumprimento de promessas.                                   |
|                               | 6    | Interesse na resolução de problemas.                        |
|                               | 7    | Realização do serviço bem à primeira vez.                   |
|                               | 8    | Realização do serviço no tempo prometido.                   |
|                               | 9    | Não cometer erros.  |
| <b>Capacidade de Resposta</b> | 10   | Colaboradores comunicativos.                                |
|                               | 11   | Colaboradores rápidos.                                      |
|                               | 12   | Colaboradores dispostos a ajudar.                           |
|                               | 13   | Colaboradores que respondem.                                |
| <b>Segurança</b>              | 14   | Cientes seguros com o serviço prestado.                     |
|                               | 15   | Colaboradores que transmitem confiança.                     |
|                               | 16   | Colaboradores amáveis.                                      |
|                               | 17   | Colaboradores com boa formação.                             |
| <b>Empatia</b>                | 18   | Atenção individualizada ao cliente.                         |
|                               | 19   | Horários convenientes.                                      |
|                               | 20   | Preocupação pelos interesses dos clientes.                  |
|                               | 21   | Atenção personalizada dos colaboradores                     |
|                               | 22   | Compreensão pelas necessidades dos clientes.                |

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1988)

Cada dimensão é avaliada de acordo com as respostas ao conjunto total de 44 questões que medem as expectativas e as percepções gerais, onde se recorre usualmente ao apuramento do grau de concordância mediante a utilização da escala *Likert* de sete pontos, que varia entre os níveis “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente” (Parasuraman et al.,1988).

A redução do número de dimensões pelos autores, de 1985 para 1988, limitou a avaliação do serviço às seguintes dimensões: Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia.

A Tangibilidade engloba as características tangíveis relativas ao aspeto e aparência dos constituintes físicos e humanos, assim como à atualização e introdução de novos equipamentos. A Fiabilidade inclui aspetos relativos à capacidade de prestação do serviço anunciado, de forma digna, confiável e cuidada, afirmando-se como uma das dimensões de maior preponderância, segundo os autores. A Capacidade de Resposta inclui aspetos relativos ao tempo, disponibilidade imediata, pontualidade, disposição dos colaboradores e rapidez inerentes ao serviço prestado. A Segurança traduz-se na dimensão relativa à confiança, consistência e previsibilidade, isto é, a capacidade de a empresa e os seus colaboradores apresentarem um serviço ao cliente sem erros e sólido em que é oferecido o esperado, transmitindo além da cortesia, o domínio do conhecimento técnico. Por último, a Empatia inclui características de cariz relacional, nomeadamente o cuidado, compreensão e atenção individuais e personalizadas

prestados pela empresa aos seus clientes, no sentido de satisfazer as suas necessidades particulares e peculiares.

De forma suplementar, com o modelo *SERVQUAL* torna-se possível realizar diagnósticos relativamente à identificação dos pontos fortes e fracos da organização prestadora de serviços, possibilitando, assim, a definição de estratégias de melhoria que permitam aumentar a qualidade e desempenho do serviço apresentado. Neste sentido, uma pontuação positiva revela que o serviço prestado pela empresa se superioriza àquele esperado pelos clientes na sua formulação de expectativas relativamente ao mesmo, isto é, as percepções são superiores às expectativas, constituindo, desta forma, um resultado (minimamente) satisfatório para o cliente (Johnston & Clark, 2005). Por outro lado, uma pontuação negativa denuncia que o serviço prestado é inferior ao expectável pelos clientes, isto é, as percepções são inferiores às expectativas, formando, assim, um resultado insatisfatório para o cliente (Johnston & Clark, 2005).

Ladhari (2009) refere que a escala *SERVQUAL* deve ser devidamente adaptada para a sua utilização em contextos específicos. A escala *SERVQUAL*, apesar da sua estrutura geral previamente definida e direcionada a uma ampla variedade de serviços, poderá, quando as necessidades o exigirem, sofrer alterações e adaptações de forma a ser possível ter uma aplicabilidade personalizada e/ou atingir os objetivos específicos da avaliação em questão. Permitindo, assim, sinalizar eventuais áreas que necessitam de maiores adaptações e atenção.

### **6.2.2. Instrumento de Cronin e Taylor: Modelo *SERVPERF***

Apesar da aplicabilidade e facilidade conceptual inerente à escala *SERVQUAL*, vários investigadores, como Cronin e Taylor (1992), Brown, et al. (1993), Teas (1993), Levesque e McDougall, (1996), Ladhari et al. (2011), questionaram a medição do diferencial entre as expectativas e as percepções como o fator de determinação da qualidade de um serviço, considerando que a qualidade de serviço deverá ser baseada em medidas de desempenho.

Neste sentido, novas alternativas de modelos de avaliação da qualidade dos serviços surgiram, nomeadamente a de Cronin e Taylor (1992), que, apesar de no seu estudo se basearem no modelo *SERVQUAL* (Seth et al. 2005), criticam o mesmo no que concerne à sua inadequação da conceptualização e operacionalização, apresentado, por fim, o seu modelo de avaliação da qualidade de serviço, o *SERVPERF*, que se baseia em atitudes. O modelo *SERVPERF* averigua as relações estabelecidas entre a qualidade do serviço, a satisfação dos clientes e as suas intenções de compra.

Deste modo, segundo os autores, a qualidade de serviço reflete-se como a atitude do cliente do serviço, baseada nas suas percepções aquando da sua utilização, não sendo medida com base na discrepância entre as expectativas e o desempenho apresentado, isto é, segundo o Modelo de Satisfação de Oliver (1981), mas como a percepção de desempenho. Contudo, Cronin e Taylor (1992) assumem a qualidade percebida do serviço como um antecedente à própria satisfação do consumidor. Esta premissa contraria o defendido por Bolton e Drew (1991), que no seu modelo, consolidam a satisfação como um antecedente da qualidade de serviço. Afirmando ainda que a satisfação dos consumidores influencia a intenção de recompra.

Similarmente à escala *SERVQUAL*, o instrumento *SERVPERF* baseia-se no mesmo conjunto de dimensões (5), mas em apenas 22 itens de avaliação. Na escala *SERVPERF* os itens respeitantes às expectativas prévias do consumidor são excluídos, reduzindo-se o total de itens de 44 (Parasuraman et al., 1988) para 22 (Cronin & Taylor,

1992), pelo que a qualidade do serviço é medida apenas com base em questões referentes às percepções de desempenho do serviço prestado relativamente às mesmas 5 dimensões estabelecidas no modelo *SERVQUAL*. Existe, portanto, alteração na estrutura da escala relativamente à *SERVQUAL*, com redução do número de itens do questionário para metade por eliminação do conjunto de questões respeitantes às expectativas, com atribuição de valor somente às percepções dos utilizadores do serviço.

À semelhança do *SERVQUAL* os itens são avaliados de acordo com uma escala *Likert* de 7 pontos, na qual 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”. A inclusão de uma medida direta da qualidade de serviço, a qual engloba a sua relação com a satisfação e as intenções de compra do cliente, formaliza-se na resposta a uma questão diferencial semântica, na qual se procede à valorização numa escala de *Likert* com os mesmos níveis de concordância.

O *SERVPERF* pretende apresentar uma medição da qualidade percebida robusta, na medida em que procura superar as limitações impostas pelas expectativas, nomeadamente a falta de conformidade relativa ao tipo e nível de expectativas que devem ser tomadas como referência (baseadas no desempenho, na experiência, preditivas ou normativas).

Cronin e Taylor (1992) destacam uma grande vantagem da escala *SERVPERF* comparativamente à *SERVQUAL*, baseada na Teoria dos *Gaps* de Parasuraman et al. (1985), que assenta na capacidade de a primeira possibilitar a avaliação da satisfação dos clientes na aquisição de um serviço por um período alargado, num determinado período no tempo, devido ao facto de esta não incluir as expectativas no seu modelo e, desta forma, a avaliação global do serviço não estar dependente da recolha de dados acerca das mesmas.

Esta escala *SERVPERF* apresenta, para além disso, uma maior sensibilidade em determinar as variações de qualidade relativamente às outras escalas desenvolvidas e testadas. Segundo estes autores, a escala *SERVQUAL* apresenta um reduzido suporte teórico e fundamento empírico para a prossecução de medição da qualidade de serviço percebida.

Outras das críticas apontadas ao modelo de Parasuraman et al. (1985) foram: o facto da escala *SERVQUAL* basear-se no paradigma da satisfação e não nas atitudes; a reduzida taxa de adaptabilidade do modelo; o facto de a intenção de compra ser mais influenciada pela satisfação do que pela qualidade do serviço; e, por último, pelo motivo de que a qualidade se revelar um antecedente da satisfação.

Cronin e Taylor (1992) sugerem, ainda, que os itens de escala que esclarecem a qualidade de serviço podem variar de acordo com o âmbito em que a qualidade é avaliada, impondo-se a consideração de dimensões individuais de qualidade de serviço. Assim, na avaliação da satisfação dos consumidores, na aplicação da escala *SERVPERF*, torna-se possível a inclusão de questões adaptadas ao serviço de acordo com as suas particularidades. Este aspeto está evidentemente refletido no questionário desenvolvido.

Em suma, o *SERVPERF* traduz-se num instrumento pertinente na gestão e avaliação dos serviços, permitindo obter informação relacionada com as percepções dos clientes acerca do serviço prestado, o que viabiliza a identificação de dimensões prioritárias para intervenção e a adoção de estratégias de melhoria.

### 6.2.3. Aplicabilidade e Críticas: Modelo *SERVQUAL* versus Modelo *SERVPERF*

As escalas *SERVQUAL* e a *SERVPERF*, em vários casos, surgem como instrumentos práticos na realização de estudos em organizações de diversas áreas de atividade no sentido de avaliação da qualidade dos serviços e/ou na compreensão dos fatores percebidos como de maior relevância pelos clientes (Maia et al. 2007).

De referir que nos diversos estudos nos quais se recorre ao uso destas ferramentas de medição da qualidade de serviço, existe a introdução de adaptações às características intrínsecas à prestação do serviço de forma a obter um maior ajuste e aproveitamento da avaliação efetuada, não se conservando, assim, a originalidade integral da estrutura dos instrumentos.

Em estudos a nível internacional, nos quais se recorreu ao uso da escala *SERVQUAL*, nomeadamente no setor do retalho, podem ser tomados como exemplo os desenvolvidos por McDougall e Levesque (1995), Newman (2001), Lee-Ross (2008), Arasli et al. (2005), Yuen e Chan (2010), Khare et al. (2010) e Tang et al. (2015). No panorama nacional o desenvolvimento de estudos do âmbito aparece naturalmente numa dimensão mais reduzida, sendo algumas das investigações prosseguidas as de Veloso et al. (2018) e Veloso et al. (2017a).

Relativamente ao uso do instrumento *SERVPERF* no setor do retalho, numa perspetiva internacional, podem ser enumerados os estudos de Barcala et al. (2000), Zhou (2004), Culiberg e Rojšek (2010), Fogarty et al. (2000), Mehta et al. (2000) e Farroñán et al. (2020). Na visão nacional o desenvolvimento de estudos do âmbito também surge naturalmente num panorama de menor dimensão, sendo algumas das investigações prosseguidas por Veloso e Monte (2019), Faria et al. (2022), Vieira (2016) e Veloso et al. (2017c).

Numa perspetiva de comparação das escalas *SERVQUAL* e *SERVPERF*, Jain e Gupta (2004), apesar de apreciarem que ambas se afirmam como os instrumentos de maior relevância no que concerne à medição da qualidade de um serviço, consideram que a escala *SERVQUAL* supera a *SERVPERF* devido à sua superior capacidade de diagnóstico e identificação das áreas de gestão com necessidade de intervenção por lacunas e/ou deficiências na qualidade de serviço.

No entanto, a escala *SERVQUAL* fundamenta-se numa perspetiva de confirmação ou não do conjunto de expectativas do cliente, não possibilitando a avaliação da atitude adotada pelo inquirido relativamente serviço (Buttle, 1996). Adicionalmente, a orientação do processo na escala *SERVQUAL* baseia-se na forma como o serviço é entregue e não no resultado obtido ao longo do momento da verdade (Buttle, 1996).

Brown et al. (1993), no que concerne à operacionalização do *SERVQUAL*, consideram que a comparação entre as expectativas e percepções não se revela suficiente para o efeito de avaliação da qualidade de serviço, pela iminente presença das expectativas nas próprias percepções dos consumidores inquiridos, o que deturpará a avaliação da qualidade do serviço.

Oliver (1993), Buttle (1996) e Babakus e Boller (1992) criticam a universalidade das cinco dimensões estabelecidas por Parasuraman et al. (1985), uma vez que na sua aplicação não demonstraram a sua adaptação à diversidade dos serviços, havendo necessidade de ajuste às especificidades que os compõem.

Babakus e Boller (1992) e Buttle (1996) consideram o modelo *SERVQUAL* como erróneo na medição da qualidade serviço, uma vez que considera as expetativas como estáticas ou permanentes no decorrer do tempo, não tendo, portanto, a capacidade de integrar a dinâmica constante associada às expetativas.

Buttle (1996) alerta que a consideração das expetativas pela escala *SERVQUAL* pode revelar-se como um obstáculo intrínseco à sua utilização, uma vez que poderá haver falta de distinção entre o que se considera como padrões de serviço e o conjunto de expetativas reais do cliente no momento da avaliação qualidade do serviço. Pelo que, segundo o autor, se as expetativas relativamente a um serviço já se estabelecerem como reduzidas como resultado de experiências passadas e, apesar disso, a percepção do desempenho for igual a estas expetativas, não haverá diferença entre si, o que determina que a qualidade do serviço resultará em satisfação para o seu utilizador, embora a percepção seja diminuta. Por outro lado, integrar as expetativas possibilita a compreensão e a identificação das dimensões e aspetos que se revelam abaixo dos padrões de serviço considerados bons para os clientes, possibilitando, assim, uma melhor percepção do conjunto de medidas a implementar (Jain & Gupta, 2004).

Woodruff et al. (1983) assumem que as experiências anteriores se estabelecem como a base para as expetativas formadas pelos consumidores relativamente a um determinado serviço. Contudo, no modelo *SERVQUAL*, se houver a ausência de contato com o serviço no passado, a avaliação das expetativas será irrealizável, demonstrando a fragilidade da escala. Além disso, Dehanov (2013) defende a maior aptidão do modelo *SERVPERF* relativamente ao *SERVQUAL*, pela melhor capacidade da primeira na inclusão das propriedades psicométricas.

Teas (1993) também indica que, conceptualmente, no instrumento *SERVQUAL* a percepção de qualidade pode ser interpretada e fundamentada como uma atitude, considerando que a qualidade percebida e a satisfação compreendem diferentes níveis de agregação, o que mais tarde foi reconhecido por Parasuraman et al. (1994).

Salazar (2000) revela que o método de avaliação do serviço resultante da percepção do cliente é aquele que se manifesta como de maior valor na medição da qualidade de um serviço, isto é, a escala *SERVPERF*. Na mesma linha de pensamento, Babakus e Boller (1992) consideram que a informação fornecida pela análise da diferença entre as percepções e as expetativas não acrescenta qualquer tipo de ideias adicionais às disponibilizadas apenas pela análise da componente da percepção do desempenho.

Silva et al. (2009) reforçam a validade do instrumento *SERVPERF* pela análise da confiabilidade, indicando a utilidade, a consistência e a capacidade da escala em tornar evidente e claro o nível da qualidade dos serviços.

Salomi et al. (2005), Lee e Beeler (2007) e Frago e Espinoza (2017), referem a evidente superioridade da escala *SERVPERF*, pelo facto de esta apresentar um reduzido número de questões, metade das do *SERVQUAL*, o que simplifica a pesquisa realizada e o preenchimento do inquérito. Isto poderá levar à obtenção de respostas mais fidedignas e representativas.

Ainda relativamente à simplicidade dos processos, Buttle (1996) aponta a obrigatoriedade de elaboração de questionários relativos às expetativas e outro às percepções, associado à escala *SERVQUAL*, como um método confuso, moroso e extenuante, preditivo de erros nos resultados obtidos. Esta superioridade revela-se um ponto fundamental no que concerne ao desenvolvimento do presente estudo e na ponderação do uso da escala *SERVPERF* relativamente ao *SERVQUAL*.

Os estudos desenvolvidos por Maia et al. (2007) e Fonseca (2006), confirmam, na comparação de ambos os modelos, a superioridade no apoio à medição e avaliação da qualidade de serviço da escala *SERVPERF*. Moisescu e Gică (2013) acreditam também numa maior adequação e valor do modelo *SERVPERF*, nomeadamente na medição do efeito da qualidade do serviço na satisfação e na intenção do cliente em recomendar o serviço a outros indivíduos.

Assim, tendo em conta o objetivo principal do estudo, de aferir a qualidade e a satisfação dos clientes da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., por via do desempenho demonstrado, será aplicado o modelo *SERVPERF* na medição da qualidade de serviço percebida pelos clientes. O presente estudo assume uma maior relevância na medida em que contribuirá para a dimensão da avaliação da qualidade de serviço num caso real empresarial do setor de retalho em Portugal, e ainda no que concerne à perspectiva de uma empresa que atua sob a conceção de uma marca de renome - a *Xerox®*.

Terminada a revisão da literatura da temática em estudo que serviu de fundamento ao próximo capítulo, importa de seguida evidenciar a dimensão prática no que concerne a aspetos metodológicos e empíricos da avaliação da qualidade de serviços e da satisfação dos clientes, executada no contexto organizacional da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.



## Parte II - Abordagem Metodológica

### 1. Metodologia

O processo de investigação revela-se um processo de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de obter respostas às questões que carecem de pesquisa (Fortin, 2009).

De forma a dar seguimento ao presente estudo torna-se necessário a definição de um conjunto de etapas que não sejam independentes entre si, mas sim consecutivas e interligadas que, numa primeira fase, permitam a formulação das tarefas necessárias à prossecução da investigação e, numa fase posterior, possibilitem o alcance de conclusões relevantes acerca das questões inicialmente estabelecidas (Oliveira & Ferreira, 2014).

O processo de investigação divide-se fundamentalmente em três fases principais: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica (Freixo, 2011).

Na fase conceptual procede-se, numa primeira etapa, à escolha e definição do problema de investigação. Para o efeito, numa segunda etapa, a necessidade da revisão da literatura mediante a pesquisa e seleção de artigos científicos para recolha de informação acerca da temática, isto é, o estudo exploratório, torna-se essencial não só para a consolidação da problemática, assim como para verificação da condição do conhecimento em matérias. Numa terceira etapa, procede-se à enunciação dos objetivos principais e secundários definidos pela revisão da literatura e revisão crítica da mesma, assim como de informação recolhida acerca da temática.

Na fase metodológica, como ferramenta de apoio dever-se-á proceder à construção do desenho da pesquisa. Este desenho passa, essencialmente, pela agregação das etapas definidas na fase conceptual e não só, isto é, a problemática, os objetivos delineados, a população e amostra definidas, as variáveis selecionadas e os métodos de recolha e análise de dados. De uma forma geral, efetua-se uma construção de um modelo de análise, tendo por base o conteúdo teórico existente na literatura. Para o efeito é necessário a definição dos métodos de investigação apropriados e, ainda, a seleção das ferramentas de recolha, tratamento e análise de informação adequadas.

Na fase empírica, posteriormente à recolha de informação e respetivo tratamento dos dados, procede-se à análise estatística da informação compilada. Por último, logicamente, existe a integração da apresentação, interpretação e exposição dos resultados e conclusões obtidas acerca da problemática que se pretende esclarecer e dar resposta.

Qualquer pesquisa tem um ponto de início, definido como uma situação considerada como problemática que exige explicação ou uma melhor compreensão do fenómeno (Fortin, 2009). Desta forma, na aplicação das fases explicitadas, para a escolha e definição do problema e dos objetivos da investigação, torna-se necessária a revisão da literatura acerca da temática da qualidade e satisfação dos clientes no domínio dos serviços, mediante o estudo de publicações literárias relevantes que permitam justificar e suportar a componente teórica e prática associada. Do estudo exploratório realizado, torna-se possível compreender e aplicar os métodos de investigação apropriados, bem como selecionar os métodos e ferramentas necessários à recolha e tratamento de dados de forma adequada, isto é, os designados procedimentos lógicos da investigação empírica que se estabelecem como uma base passível de conduzir à obtenção de

resultados e conclusões preponderantes para as respostas às questões da investigação (Oliveira & Ferreira, 2014).

A seleção da metodologia adequada à prossecução dos objetivos constitui uma etapa fundamental do processo de pesquisa, possibilitando a esquematização, a operacionalização e a concretização da estratégia definida e orientada para o desenvolvimento da resposta à(s) questão(ões) que se pretende(m) esclarecer. A escolha do método não está somente relacionada com as preferências e possibilidades de resultados da pesquisa do investigador, mas também à articulação relacionada entre as diferentes componentes e variáveis de estudo de um projeto, no qual se deverá antecipar as escolhas metodológicas para as respostas potencialmente esclarecedoras às perguntas de investigação (Melo et al., 2013).

A crescente pesquisa nas organizações nas mais diversas áreas, envolve relações de caráter social e humano quer mediante abordagens metodológicas de caráter quantitativo, quer de caráter qualitativo. A seleção de uma abordagem em função de outra deverá depender dos objetivos fundamentais da pesquisa e das características específicas de cada método. No entanto, de forma a retirar um maior proveito das capacidades de ambas as abordagens e, desde que, a investigação em si o permita em termos de adequabilidade e alcance um maior benefício, é justificável a adoção de ambas as metodologias, qualitativa e quantitativa, de forma combinada, recorrendo-se, por isso, a um maior número de fontes de recolha de dados (Freitas et al., 2000).

As pesquisas, de acordo as abordagens metodológicas adotadas, são classificadas em três grupos distintos: o quantitativo, o qualitativo e a junção de ambos, o misto. O primeiro segue o paradigma clássico, isto é, de origem positivista, enquanto o segundo concretiza-se segundo o paradigma designado como alternativo, o social, de origem construtivista. O terceiro resulta da combinação dos dois anteriores, ou seja, de diferentes abordagens, na procura de responder à mesma problemática.

A abordagem quantitativa surgiu das ciências naturais e do positivismo, os quais assentavam no pressuposto do conhecimento da natureza pelo método científico associado à capacidade de controlo e manipulação de variáveis que condicionavam o objeto de estudo. Segundo Freixo (2011), o método quantitativo revela-se uma abordagem caracterizada pela sua sistematicidade, precisão, objetividade, controlo, predição, mensuração e, ainda, pela separação do investigador face ao processo. A metodologia quantitativa tende a utilizar um conjunto de análises estatísticas e generalizações de situações semelhantes que permitam determinar o padrão associado aos dados e o respetivo significado, favorecendo a prossecução de pesquisas direcionadas para a procura de aspetos factuais ou causais (Melo et al., 2013; Gil, 2008). Günther (2006) formulou um conjunto de características específicas da metodologia quantitativa: controlo máximo sobre o contexto, com a conceção de ambientes artificiais que permitem a redução e eliminação de variáveis potencialmente interferentes e irrelevantes; o investigador interage com o objeto de estudo com neutralidade e objetividade; crenças e valores pessoais não são considerados fontes de influência, sendo irrelevante o possível condicionamento das suas interpretações, sentimentos e perceções no processo de investigação; e o tratamento dos dados recolhidos é realizado mediante a utilização de uma linguagem matemática (as análises estatísticas e as teorias de probabilidade) que permite a explicação dos fenómenos.

Por outro lado, a abordagem qualitativa surgiu das ciências sociais e da necessidade da comunidade científica em alcançar e integrar a compreensão humana na investigação através da participação do sujeito social e contextualizado numa sociedade com história, valores, significados e intenções enraizados, que influenciam a subjetividade dos seus

atos e opiniões, bem como contribuem para a descrição, compreensão e aprofundamento da complexidade dos fenómenos, factos e processos dinâmicos, passíveis de ultrapassar o observável ao estabelecer inferências, assim como atribuir significados e intenções aos comportamentos (Silva 1998; Minayo & Sanches, 1993; Richardson et al., 1999). Quando se adota uma abordagem qualitativa, a observação, descrição e interpretação dos acontecimentos realizada pelo investigador revela-se como parte fundamental do processo. Segundo Freixo (2011), o método qualitativo revela-se uma abordagem caracterizada pela descrição, compreensão, interpretação, valorização da subjetividade e, ainda, pela integração do investigador como parte do processo. O método qualitativo destaca elementos característicos da natureza humana que outras metodologias quantitativas, por vezes, têm dificuldade de alcançar (Boudon, 1971, *as cited in* Melo et al., 2013). A adoção desta abordagem favorece pesquisas em que os acontecimentos particulares, enquadrados no seu contexto, são indutores de compreender a generalidade de fenómenos. Silva (1998) formulou um conjunto de características específicas da metodologia qualitativa: o investigador é o instrumento principal do processo; a investigação é caracterizada pelo seu carácter descritivo; na investigação qualitativa existe um maior interesse pelo processo do que pelos resultados; a análise de dados é realizada de forma indutiva, correlacionando os dados à teoria fundamentada; o significado e interpretação dos mesmos são fatores fundamentais para a abordagem qualitativa.

As diferentes metodologias qualitativas e quantitativas, bem como as diversas técnicas de análise de conteúdo, análise estatística, entre outras, possuem diferentes vantagens e desvantagens. Sendo, por isso, fundamental a avaliação da sua adequabilidade, questionando se os resultados e objetivos que se pretendem alcançar são viavelmente concretizáveis por meio da aplicação da estratégia selecionada. Além dos pontos fundamentais já referidos, ambas as abordagens, de acordo com Álvares (2021), englobam aspetos considerados como vantagens ou desvantagens dependendo das características da investigação em causa. Relativamente à metodologia quantitativa, esta engloba aspetos como populações de estudo de maior amplitude, recolha de informação acerca de um conjunto limitado e previamente definido de dimensões de análise, recurso a instrumentos de recolha de informação padrão (inquérito por questionário), análise quantitativa e estatística de dados, utilização de técnicas de amostragem e estudo de relações entre variáveis (Álvares, 2021). No que concerne à metodologia qualitativa engloba características como populações de estudo de menor amplitude, recolha de informação profunda, contínua e heterogénea, recurso a procedimentos de menor uniformização de recolha e tratamento de informação (entrevistas e grelhas de observação), utilização de técnicas de análise de conteúdo e exploração de uma multiplicidade de particularidades e dimensões no sentido de compreender o fenómeno em estudo na sua totalidade (Álvares, 2021). De uma forma geral, as duas principais abordagens qualitativa e quantitativa, que combinadas perfazem a metodologia mista, compreendem a sua fundamental diferença na forma como empreendem o tratamento de dados (Brannen, 2017).

A abordagem mista permite complementar ambos os métodos e os seus benefícios associados, possibilitando a observação de factos objetivos e de acontecimentos precisos, sem descuidar a necessidade da subjetividade na compreensão, descrição e interpretação dos fenómenos, que implica um maior envolvimento e entendimento dos participantes e do investigador. Procura-se com esta abordagem o foco nas vantagens de cada metodologia, quantitativa e qualitativa, no sentido de obter os melhores resultados possíveis. Nesta ótica e, tendo em conta as características e objetivos do presente trabalho de projeto, será realizado um estudo em que se optou pela adoção de uma abordagem de cariz misto, isto é, a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa englobou a formulação e execução de entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes da empresa, assim como aos colaboradores responsáveis pela prestação do serviço da empresa, com o objetivo de determinar as suas opiniões acerca: da necessidade e importância da avaliação do serviço através da perspectiva dos clientes, da qualidade do serviço que prestam diariamente e, ainda, do seu entendimento relativo aos aspetos de ordem futura de prestação do serviço. A análise quantitativa foi realizada mediante a aplicação de um inquérito por questionário aos clientes da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. a fim de mensurar as suas perceções e recolher as suas opiniões acerca da qualidade do serviço de pós-venda prestado pela empresa atualmente, procurando, igualmente, obter informação acerca de perspetivas futuras relativas à continuidade da contratualização do serviço.

## **2. Métodos de recolha de informação**

Uma vez determinada a metodologia necessária ao desenvolvimento do trabalho de projeto importa definir as imprescindíveis técnicas de recolha de dados empíricos. Os métodos de recolha de dados selecionados foram as entrevistas semiestruturadas e a observação participante, de cariz qualitativo, e o inquérito por questionário, de âmbito quantitativo.

De referir que a utilização e distribuição dos instrumentos de recolha de dados foram sujeitos a uma autorização prévia por parte da direção da empresa, a qual foi prontamente concedida.

### **2.1. Entrevistas semiestruturadas**

A entrevista, segundo uma perspetiva lógica e sequencial de questões a colocar ao entrevistado sobre a realidade a estudar, permite fornecer ao entrevistador informações detalhadas sobre determinadas perceções ou representações relativamente a um determinado assunto, contribuindo para uma maior compreensão de conceitos, sentidos e interpretações que os sujeitos possam atribuir (Morgado, 2013). O inquérito por entrevista permite obter essencialmente informação de natureza qualitativa, possibilitando, no entanto, com as devidas adaptações, que os dados sejam quantificados e submetidos para tratamento estatístico (Hill, 2014; Marconi & Lakatos, 2017).

Segundo a classificação de Taylor et al. (2016), as entrevistas realizadas aos diretores e colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., categorizam-se como semiestruturadas que, com um caráter de abertura às questões apesar de limitado e direcionado à temática em assunto, permitem uma maior clarificação e detalhe da resposta, captação imediata e contínua das informações pretendidas e possibilidade de aprofundamento de conteúdos de maior preponderância (Lüdke & Andre, 2013). Como indica Hill (2014), a relativa flexibilidade das questões-guia o investigador pode direcionar a recolha de informação do entrevistado, estando livre em fazer uso ou não do conjunto integral de questões e em seguir ou não a ordem exata que definiu previamente das mesmas. Com uma maior flexibilidade de adaptar, repetir, reformular ou esclarecer as questões é plausível a garantia de compreensão pelo entrevistado do pretendido e, assim, um maior aproveitamento do instrumento aplicado. A entrevista, dependendo da estrutura e contexto, pode ainda ser classificada como formal ou informal.

Desta forma, como instrumento de recolha de dados de cariz qualitativo foram selecionadas as entrevistas semiestruturadas (informais) a serem aplicadas, quer aos três sócios-gerentes, quer a um conjunto de cinco colaboradores das diferentes repartições responsáveis pela prestação do serviço da empresa. A sua aplicação teve por base o guião da entrevista presente no Anexo 1. A entrevista é composta por um conjunto de sete questões, no qual se incluem fundamentalmente interrogações de resposta do tipo aberto, existindo apenas uma questão de resposta de formato “sim” e “não” do tipo fechado. Com a sua realização procurou-se averiguar o modo de gestão da qualidade e da satisfação dos seus clientes, empenhando-se em determinar as opiniões e perceções dos sócios-gerentes e dos colaboradores acerca da existência e necessidade de implementação de sistemas de avaliação da qualidade do serviço através da perceção dos clientes, a sua compreensão dos aspetos relativos à qualidade do serviço que prestam diariamente e, ainda perceber qual o seu entendimento relativo a aspetos de melhoria de ordem futura da prestação do serviço.

Após a essencial participação dos vários intervenientes nas entrevistas semiestruturadas, transcreveram-se integralmente as suas respostas para a sua melhor compreensão e análise. No entanto, a sua transcrição não está exposta na secção dos anexos do presente documento por motivo de confidencialidade das respostas e opiniões dos intervenientes. Cada entrevista teve aproximadamente a duração média de 15 minutos.

## **2.2. Inquérito por questionário**

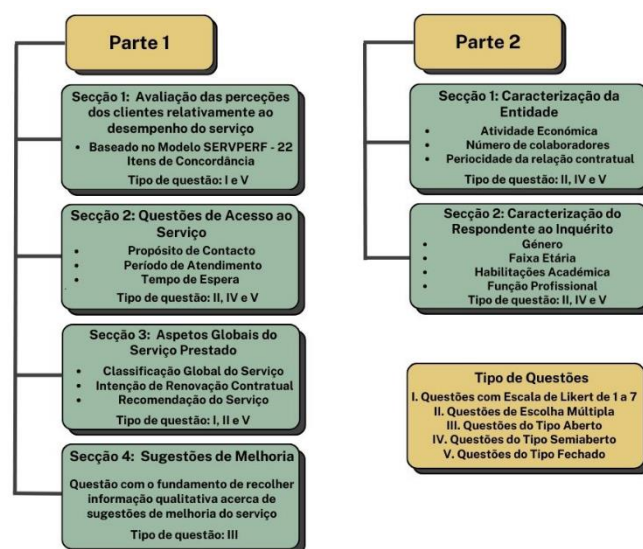
O inquérito por questionário afirma-se como o instrumento principal de recolha de informação no presente estudo. Estabelece-se como uma ferramenta de recolha de dados aplicado a um conjunto de inquiridos, no qual se procura recolher informações sujeitas a uma posterior análise, interpretação e obtenção de conclusões fundamentadas, de acordo com os objetivos previamente propostos (Morgado, 2013; Santos & Henriques, 2021). O inquérito por questionário, segundo uma sequência lógica estrutural, permite a obtenção de informação passível de ser quantificada, dado que a sua estrutura é padronizada, quer ao nível do texto que formam as questões, quer no que concerne à sua ordem (Borg & Gall, 2002). Malhotra e Peterson (2006) consideram o questionário como o instrumento principal na recolha de dados quantitativos primários. Revela-se um instrumento que possibilita a compreensão da perceção dos clientes com maior rapidez, precisão, menor possibilidade de distorção, de forma controlada e normalizada, para posterior processamento dos dados e desenvolvimento de estudo com variáveis mensuráveis, prosseguindo uma avaliação uniformizada, em virtude da natureza impessoal do instrumento (Freixo, 2011; Marconi & Lakatos, 2017). A recolha *standard* dos dados garante a consistência e a coerência interna na análise.

A conceção do questionário realizado, baseado no modelo *SERVPERF*, devidamente adaptado à realidade e características do serviço em questão, permite satisfazer dois principais propósitos. Por um lado, possibilita recolher informação imperativa à avaliação da qualidade e da satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado. Por outro lado, não havendo qualquer sistema de avaliação da qualidade e satisfação dos clientes referente ao serviço prestado implementado na empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., revela-se fundamental o desenvolvimento de um instrumento de avaliação para esse fim. Sendo, como expressado pela direção da empresa, do interesse e necessidade a integração de um sistema próprio de avaliação da qualidade e satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado, a criação de tal instrumento adquire uma maior dimensão e relevância.

Se, por um lado, se pretende obter a percepção dos sócios-gerentes e colaboradores relativamente ao serviço que prestam através da aplicação das entrevistas semiestruturadas, por outro lado, mediante a aplicação do inquérito por questionário desenvolvido, será possível, além de obter e compreender a percepção do cliente, detetar eventuais disparidades percepcionais existentes entre os prestadores e os adquirentes relativamente ao serviço que é efetivamente prestado.

Há integração no questionário de três tipos de questões, nomeadamente do tipo fechado, aberto e semiaberto. Nas questões fechadas existe limitação nas respostas que os inquiridos podem fornecer, escolhendo entre um conjunto de opções disponíveis. As questões abertas possibilitam que os respondentes consigam construir e definir as suas respostas através das suas próprias palavras acerca de determinada temática. As questões semiabertas são referentes a uma combinação de questões abertas e fechadas, que apesar de incluir uma lista de opções de resposta, existe possibilidade de seleção de resposta com um campo de texto. Este último tipo de questão poderá decorrer quando a resposta do inquirido for diferente do âmbito das opções disponíveis, ou mediante a incapacidade de atribuir a resposta dos respondentes a uma categoria.

O questionário construído está dividido em duas partes, subdivididas em secções, conforme presente na Figura 8. A Secção 1 - Parte 1 apresenta um grupo de questões referentes à percepção dos clientes relativamente ao desempenho da empresa nas diferentes dimensões do serviço. Este grupo de questões é referente ao instrumento baseado no modelo *SERVPERF*, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), adaptado à dimensão organizacional e características do serviço da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.



**Figura 8** - Organização Esquemática do Inquérito por Questionário  
Fonte: Elaboração Própria

O questionário, presente na Secção 1 - Parte 1, baseado no instrumento *SERVPERF*, inclui um total de 22 questões, sendo que as quatro primeiras questões são relativas à dimensão da tangibilidade, seguidas de cinco questões que se referem à dimensão da fiabilidade, às quais se sucedem quatro questões respeitantes à dimensão da capacidade de resposta, sucedendo-se quatro outras questões concernentes à dimensão da segurança e, por fim, surgem as cinco últimas questões que se inserem na dimensão da empatia. A aplicação do instrumento, que inclui a avaliação com recurso a escala de *Likert* de 7 pontos, que varia entre 1 - “Discordo Totalmente” a 7 - “Concordo

Totalmente”, permite a recolha de informação junto dos clientes da empresa, de forma individual, acerca da prestação do serviço. De uma forma mais detalhada, a escala de *Likert* (1 a 7) foi organizada da seguinte forma: 1 - “Discordo Totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Discordo Parcialmente”, 4 - “Indiferente”, 5 - “Concordo Parcialmente”, 6 - “Concordo” e 7 - “Concordo Totalmente”.

De seguida, ainda na primeira parte, estão presentes questões relativas a aspetos relacionados com o acesso ao serviço (Secção 2 - Parte 1), ao qual se sucede um grupo de questões relativas à avaliação global da qualidade e satisfação do serviço (Secção 3 - Parte 1), e, por último, uma secção que inclui uma questão de resposta aberta referente a sugestões de melhoria (Secção 4 - Parte 1). Nesta primeira parte do inquérito por questionário importa referir que:

- Na Secção 1 - Parte 1, estabelece-se um conjunto de 22 questões baseadas no modelo *SERVPERF*, devidamente adaptadas ao contexto organizacional e do serviço prestado pela empresa. Estas questões permitem obter a perceção dos clientes no que refere ao desempenho da empresa nas cinco dimensões do serviço. Este grupo de questões afirma-se como o instrumento principal de recolha de informação acerca da perceção do cliente, compreendendo variáveis de extrema relevância para a mensuração da qualidade e da satisfação da amostra.
- Nas questões 2.1., 2.2. e 2.3. da Secção 2 - Parte 1, recorreu-se ao uso de escolhas múltiplas com o intuito de caracterizar a amostra relativamente às condições de acesso ao serviço, nomeadamente, o motivo que leva os clientes a contactar mais a empresa, o período do dia em que, com maior frequência, o assunto é atendido e o tempo de espera a o cliente que está sujeito entre a comunicação do pedido e a sua resolução. Estas questões de natureza material e temporal estabelecem-se como variáveis de bastante relevância para a análise;
- Na resposta à pergunta acerca da classificação da qualidade global do serviço prestado, a questão 3.1. da Secção 3 - Parte 1, recorreu-se à organização da escala de *Likert* (1 a 7) da seguinte forma: 1 - “Péssimo”, 2 - “Muito Mau”, 3 - “Mau”, 4 - “Razoável”, 5 - “Bom”, 6 - “Muito Bom” e 7 - “Excelente”. Esta questão possibilita a perceção geral da amostra relativamente ao desempenho do serviço;
- Na questão 3.2. da Secção 3 - Parte 1, estabeleceu-se uma resposta do tipo fechado, de formato “sim” e “não”, por forma a averiguar a intenção concreta de renovação contratual do serviço, tendo em conta a satisfação dos inquiridos relativamente ao mesmo.
- Na resposta à pergunta de quantificação da potencialidade de recomendação do serviço prestado pela amostra a outra entidade ou indivíduo, a questão 3.3. da Secção 3 - Parte 1, recorreu-se à organização da escala de *Likert* (1 a 7) da seguinte forma: 1 - “Discordo Totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Discordo Parcialmente”, 4 - “Indiferente”, 5 - “Concordo Parcialmente”, 6 - “Concordo” e 7 - “Concordo Totalmente”. Nesta questão torna-se viável examinar a satisfação geral da amostra pela eventualidade de recomendação do serviço a elementos externos;
- Ainda uma pergunta do tipo aberto, a questão 4.1. da Secção 4 - Parte 1, é incluída com o propósito de recolher informação qualitativa acerca das

sugestões de melhoria do serviço. Esta questão torna possível a percepção concreta do conjunto de melhorias que os inquiridos consideram essencial para a prestação de um serviço superior pela empresa.

A segunda parte apresenta questões referentes à caracterização da instituição (Secção 1 - Parte 2), seguidas de questões relativas aos dados do próprio respondente ao questionário (Secção 2 - Parte 2). Nesta segunda parte do inquérito por questionário é relevante referir que:

- Nas questões que compõem as Secções 1 e 2 - Parte 2, recorreu-se ao uso de escolhas múltiplas com o objetivo de caracterizar a amostra de forma coletiva e individual, isto é, no sentido da organização como um todo e da singularidade do respondente ao questionário;
- Nas questões 1.1., 1.2. e 1.3. da Secção 1 - Parte 2, caracterizadoras da instituição integrante da amostra, o uso das escolhas múltiplas serviu para caracterizar a entidade relativamente à atividade económica, ao número de colaboradores e à periodicidade da relação contratual entre a amostra e a empresa prestadora do serviço;
- Por último, nas questões 2.1., 2.2., 2.3. e 2.4. da Secção 2 - Parte 2, caracterizadoras do respondente do inquérito pertencente à amostra, a utilização das escolhas múltiplas possibilitou a caracterização do sujeito questionado no que se refere ao género, faixa etária, habilitações académicas e função profissional desempenhada na instituição cliente.

O questionário é composto por questões maioritariamente do tipo fechado, o que, de acordo com a classificação de Hill (2014), permite obter informação de carácter quantitativo. Contudo, existem exceções, nomeadamente na questão 4.1. da Secção 4 - Parte 1, a qual se estabelece como uma questão de resposta aberta com o fundamento de recolher informação qualitativa acerca de sugestões de melhoria do serviço, e as questões, 2.1. da Secção 2 - Parte 1, 1.1. da Secção 1 - Parte 2 e 2.4. da Secção 2 - Parte 2, que são questões semiabertas, na opção “outro/a” e “N/R” (Não Respondeu).

O inquérito por questionário foi elaborado com recurso à funcionalidade do *Google Forms*. A aplicação dos questionários ocorreu durante os dias 20 de junho e 1 de agosto de 2023, sendo distribuídos individualmente mediante disponibilização do seu *link* de acesso por correio eletrónico aos clientes utilizadores do serviço prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. O recurso a esta funcionalidade permite obter a resposta imediata quando o cliente termina o preenchimento do questionário. No início deste consta informação acerca da intenção e objetivos do inquérito, informando acerca da duração de preenchimento, entre 5 e 7 minutos, e do procedimento de tratamento de dados. Ao longo do questionário são fornecidas informações referentes às instruções de preenchimento de forma a facilitar a resposta ao mesmo. Este questionário foi elaborado pelo autor do presente trabalho de projeto, sob orientação da sua orientadora e em colaboração com o sócio-gerente responsável pelo departamento administrativo-financeiro da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. O questionário final com as devidas adaptações imputadas está presente no Anexo 2.

No que se refere à partilha do inquérito por questionário foram distribuídos 422 questionários, a uma população de 422 clientes, e devolvidos 112, obtendo-se uma taxa de resposta de aproximadamente 26,5%. Do conjunto total de 112 questionários devolvidos, apenas 1 foi considerado inválido dado a presença de respostas fora do contexto ao longo do questionário. Portanto, a amostra final é formada por 111 clientes.



### 2.3. Observação participante

A observação participante, técnica de recolha de informação inserida na metodologia qualitativa, viabiliza, por parte de quem observa, para além da aquisição e clarificação de informações acerca de um determinado contexto, a identificação de fenómenos e problemas, o entendimento e consideração de conceitos, assim como a análise de relações associados à realidade organizacional (Mack et al., 2005; Mónico et al., 2017).

Enquanto colaborador da empresa, ao autor do presente trabalho de projeto é permitido um maior contacto direto com os fenómenos no próprio contexto, isto é, a realidade organizacional que, conseqüentemente, proporciona uma análise mais detalhada da diversidade de situações ocorridas não possíveis de detetar somente através dos inquéritos por entrevista ou questionário.

### 3. Tratamento de dados

Uma vez aplicados ambos os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente as entrevistas semiestruturadas e o inquérito por questionário, com a cooperação da observação participante, procedeu-se à análise da informação. Neste seguimento, através da execução do modelo de análise definido, procura-se realizar a apresentação, exposição e interpretação dos resultados e fornecer conclusões fundamentadas acerca da qualidade e satisfação dos clientes relativamente ao serviço de pós-venda prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., procurando corresponder aos objetivos do presente trabalho de projeto.

Assim, posteriormente à recolha de dados, estes foram introduzidos e devidamente tratados numa base de dados no *Microsoft Office Excel®*. De seguida, foram transpostos para uma base de dados no *software IBM (International Business Machines Corporation) SPSS Statistics 28* e devidamente analisados.

No *software SPSS* foi calculado o Alfa de *Cronbach* para assegurar a consistência interna da escala *SERVPERF*. O resultado do Alfa de *Cronbach* referente às perceções dos clientes relativamente ao desempenho do serviço prestado é de 0,987 (Figura 9). O valor elevado do Alfa de *Cronbach* obtido permite assegurar a confiabilidade dos dados e a respetiva adequação da amostra ao presente estudo (Cronbach, 1947, 1951; Cortina, 1993).

| Estatísticas de confiabilidade |   |            |
|--------------------------------|---|------------|
| Alfa de Cronbach               | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
| ,987                           | ,987  | 22         |

**Figura 9** - Cálculo do Alfa de Cronbach das perceções de desempenho do serviço pelos inquiridos

Fonte: Dados obtidos no SPSS

De seguida, após assegurar a validade do instrumento *SERVPERF*, procedeu-se à análise estatística dos dados de caracterização dos clientes que formam a amostra. Caracterizaram-se as entidades participantes, na globalidade, por CAE, pelo número de colaboradores e pelo período de relação contratual com a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. Caracterizaram-se os próprios respondentes aos inquéritos por

questionário, por género, faixa etária, habilitações académicas e função desempenhada na entidade cliente. Procedeu-se também à caracterização da amostra por condições de acesso ao serviço e na perspetiva da intenção de renovação contratual e da sua recomendação a outra entidade ou indivíduo. Cada uma destas variáveis, à exceção das relativas aos dados dos respondentes individuais, desdobrou-se em duas análises, por item e dimensão do modelo *SERVPERF*. Posteriormente, procedeu-se à análise da informação obtida nas respostas do tipo aberto, terminando com a análise das classificações da qualidade global do serviço, dividida pela globalidade das perceções dos inquiridos, por dimensão organizacional das entidades inquiridas em termos de número de colaboradores, por período de relação contratual entre a empresa prestadora do serviço e a entidade cliente, por motivo de contacto do cliente, por horário de atendimento ao cliente, por tempo de espera entre a comunicação da solicitação e a sua resolução, por intenção de renovação contratual do serviço e por recomendação do serviço pelo cliente a outros elementos externos. Por fim, após análise e discussão de resultados, sugere-se um conjunto de recomendações de melhorias a aplicar ao serviço.

### Parte III - Estudo Empírico

Esta parte inicia-se com a apresentação e caracterização da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., a qual serviu de suporte à efetivação presente estudo. De seguida, aborda-se o trabalho empírico realizado a partir da informação recolhida pelos instrumentos selecionados, nomeadamente as entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes e colaboradores da empresa, e o inquérito por questionário, aplicado aos clientes do serviço prestado. De seguida, apresenta-se a análise e discussão relativa aos resultados obtidos. Por fim, procedeu-se à elaboração do conjunto de recomendações de melhoria que poderão ter impactos positivos na qualidade do serviço prestado e, potencialmente, no aumento da satisfação dos clientes.

#### 1. Apresentação e caracterização da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.

Antes da apresentação do estudo empírico concebido, importa apresentar e caracterizar a empresa sobre a qual o presente estudo incidiu.

A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., fundada em setembro de 2009, com sede em Ovar, é uma PME que atua no mercado como concessionário oficial Xerox® na atividade de comercialização a retalho de soluções de impressão e outros equipamentos de escritório. A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. é uma empresa que apresenta uma oferta diversa de produtos e serviços, com o intuito de contribuir para o sucesso do negócio dos seus clientes. O seu *core business* assenta na: comercialização de equipamentos de impressão, cópia e scan; comercialização de soluções de gestão documental; comercialização de soluções de arquivo digital; disponibilização de contratos de assistência técnica; comercialização de toneres e consumíveis; comercialização de papel e suportes de impressão; comercialização de equipamentos de grandes formatos; comercialização de equipamentos de impressão de etiquetas (Printria, 2023).

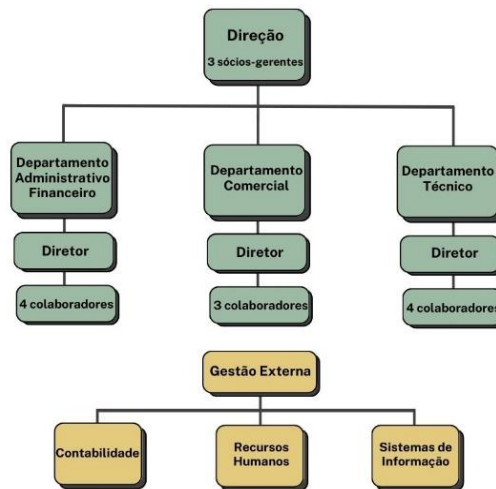
A missão deve simultaneamente apresentar a ideia base do negócio e exibir os fundamentos da estratégia para o futuro (Freire, 2008). Neste sentido, a missão de uma organização representa o seu propósito fundamental, sua razão de ser, a sua finalidade e o porquê de sua criação, bem como os seus objetivos a longo prazo. A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., na sua globalidade empresarial, tem como missão o fornecimento de soluções de impressão com o compromisso de otimização e rentabilização de toda a gestão documental dos seus clientes, aliado ao permanentemente foco na sua satisfação contínua, bem como dos seus colaboradores e fornecedores (Printria, 2023).

A visão indica um conjunto de aspirações e intenções futuras, procurando servir de inspiração para os colaboradores tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 2008). Assim, a visão representa onde determinada organização pretende chegar e a forma de como pretende ser percebida. A definição da missão da organização permite estabelecer as metas para o futuro que a empresa anseia alcançar, assim como os seus objetivos a longo prazo. A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., na sua globalidade empresarial, apresenta uma visão direcionada para o fornecimento das melhores soluções de gestão documental do mercado aos seus atuais e potenciais clientes na capacidade de melhorar a eficácia dos seus processos documentais, reduzindo os seus custos de exploração e aumentando a sua funcionalidade e produtividade (Printria, 2023).

A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. é uma empresa que pretende continuamente estabelecer-se como parceiro na inovação e otimização da atividade dos seus clientes, proporcionando-lhes um conjunto de análises e diagnósticos aos métodos e desempenho da empresa em questão, associado à disponibilização de um aconselhamento específico no sentido de oferecer uma maior eficiência e rentabilidade aos seus processos de gestão documental (Printria, 2023). Neste sentido, para cada contexto empresarial específico, procura identificar uma solução única e personalizada às necessidades concretas (Printria, 2023). Para o efeito, a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. assegura os seus esforços na adequação dos seus recursos à capacidade de resposta resiliente aos desafios contínuos, impondo a necessidade de concentrar todo o empenho no seu negócio e adaptação constante ao respetivo mercado onde atua.

No quotidiano da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., a sua estrutura organizacional afirma-se como um imperativo na prossecução da sua atividade. A estrutura organizacional de uma organização consiste no conjunto de relações formais hierarquizadas entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização, sendo possível definir as funções e responsabilidades atribuídas a cada unidade da integrante da empresa e os modos de colaboração entre as diversas unidades (Silva, 2008). Este processo relaciona-se diretamente com a forma de como a autoridade se encontra atribuída através das relações de cooperação e de dependência hierárquica. De acordo com Mintzberg e Heyden (1999), os organogramas, importantes ferramentas de definição da estrutura organizacional de uma empresa, traduzem-se em esquemas e mapas que mostram os negócios e oportunidades reais de uma organização, procurando oferecer uma nova forma de visionar a empresa. A sua construção e análise torna-se possível ao perceber a forma como um local funciona, detetando interações críticas entre pessoas, produtos e informação (Mintzberg & Heyden, 1999). Ou seja, através deste é possível visualizar a representação da estrutura formal, das relações de autoridade, da posição funcional interdepartamental e do modo como se repartem as tarefas (Bernardo et al., 2001). Ao nível da estrutura organizacional, a estrutura da Printria afirma-se como linear, uma vez que assenta num formato piramidal em que existe centralização de decisões e linhas formais de comunicação. Apesar desta centralização, sendo uma PME, as ligações entre os diversos departamentos pertencentes a diferentes áreas assumem, naturalmente, um papel fundamental na resolução de problemas e na proatividade das tarefas desenvolvidas.

Para uma melhor perceção da descrição infra apresentada, esquematizaram-se as repartições da empresa e, para o efeito, procedeu-se à construção de um organograma que traduz a estrutura organizacional da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. (Figura 10).



**Figura 10** - Organograma da Estrutura Organizacional Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.  
Fonte: Elaboração Própria

Na posição hierárquica mais elevada da empresa, a direção é formada pelos três sócios-gerentes da empresa. Cada um deles é diretor de um dos três departamentos que formam a empresa: o departamento administrativo-financeiro, o departamento técnico dirigido e o departamento comercial. Apesar de cada um dos departamentos ser dirigido por um sócio-gerente que assume responsabilidades de direção, controlo, organização e delegação do trabalho e tarefas inerentes à sua repartição organizacional, este tem a responsabilidade e obrigação de transmissão da informação aos restantes sócios-gerentes, uma vez que cada um deles participa no conjunto de decisões máximas tomadas.

A um nível inferior, encontram-se os colaboradores, que formam os respetivos departamentos. Os departamentos administrativo-financeiro, comercial e técnico são formados por quatro, três e quatro colaboradores, respetivamente. Este capital humano da empresa afirma-se como um dos pontos basilares da qualidade e eficiência presente nos produtos e serviços que a organização exhibe no mercado. O capital humano existente é caracterizado pela aposta na juventude, associada à experiência de outros colaboradores com um maior percurso profissional na empresa, procurando-se, assim, potencializar o talento e envolvimento dos profissionais no sucesso da atividade.

A gestão de contabilidade, recursos humanos e de sistemas de informação são realizadas por entidades externas especializadas na prestação de serviços nesse âmbito.

A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. assume como principal objetivo da sua atividade o fornecimento ativo de soluções efetivamente globais e, nesse sentido, integram equipas certificadas para a comercialização de tecnologias de impressão e serviços de gestão documental em *outsourcing* da Xerox®. Como concessionário, a empresa atua como especialista monomarca, dedicada à comercialização de produtos e serviços Xerox® (Xerox Corporation, 2017).

A abordagem sob serviços em *outsourcing* documental viabilizada pela marca permite a concessão da atividade prosseguida pela Xerox® à Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., de forma que esta atue no mercado como concessionário autorizado provido de meios, ferramentas e soluções disponibilizados pela empresa concedente. Assim, atuando como concessionário autorizado Xerox®, está presente no mercado português mediante condições de concessão estabelecidas pela marca.

À Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., à semelhança de outros concessionários autorizados presentes em Portugal, foi concedido o direito de exploração da marca numa região exclusiva à empresa, nomeadamente a do distrito de Aveiro e concelho de Vila Nova de Gaia. Como concessionário afirma-se como especialista em gestão de documentos, com capacidade de fornecimento da gama completa de tecnologia de hardware, *software*, serviços geridos e de soluções financeiras disponibilizadas pela Xerox® (*Xerox Corporation*, 2017).

Estabelecendo-se como um concessionário autorizado da marca, a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. está, em grande parte, condicionada por aquilo que são as diretrizes definidas pela marca e da disponibilização do portfólio tecnológico e de soluções desenvolvidas. Assim, o serviço prestado pela empresa não só depende dos processos internos implementados pela empresa, mas também da forma que a própria marca aborda e direciona os seus esforços no apoio à atividade do concessionário. Pelo que aspetos relativos à marca poderão, de seguida, ser incluídos como fatores sujeitos a avaliação e apreciação, dado a sua integração na envolvente do serviço prestado.

Após esta melhor compreensão da organização da atividade empresarial prosseguida pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., relativamente à avaliação do serviço prestado, importa entender que a componente do pós-venda, no que concerne à assistência e suporte comercial, administrativo e técnico, será a dimensão avaliada neste estudo, mediante as perceções de desempenho dos clientes da empresa.

## **2. Apresentação e análise dos dados**

### **2.1. Entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes e aos colaboradores da empresa**

Como já mencionado, o modelo das entrevistas semiestruturadas aplicadas é formado por um conjunto de sete questões, sendo este idêntico para todos os elementos entrevistados. O conjunto de respostas abrangeu os três sócios-gerentes e cinco colaboradores dos departamentos administrativo-financeiro, comercial e técnico.

#### **2.1.1. Existência e importância de um sistema de avaliação da qualidade do serviço prestado**

A primeira questão visava perceber a existência na empresa de qualquer sistema de avaliação da qualidade do serviço. A esta questão, todos os entrevistados responderam que não existe qualquer instrumento vigente de avaliação da qualidade da empresa até ao momento. Este resultado demonstra a grande relevância do presente estudo.

A segunda questão foi efetuada no sentido de constatar a importância da integração da avaliação da qualidade e satisfação do cliente relativamente ao serviço prestado, bem como razões que o justificavam. Através das respostas obtidas observa-se que todos os elementos entrevistados consideram de extrema relevância a introdução de meios e procedimentos de avaliação da qualidade e satisfação do consumidor pelas razões a seguir mencionadas.

A direção da empresa considera pertinente a avaliação da qualidade do serviço nomeadamente, como explícito pelo sócio-gerente A, pela “necessidade de se constatar o que o cliente pensa acerca do serviço prestado, a fim assegurar a definição de eventuais medidas de melhoria”, sendo, para isso, indispensável uma “auscultação

próxima”, tal como referencia o sócio-gerente C. Segundo este último, só desta forma se obtém a “informação concreta acerca do grau de satisfação com o serviço prestado” e, assim, se poderá agir no sentido de garantir e concretizar as expectativas reais dos clientes, com a introdução de eventuais melhorias, adaptações e correções de desvios ao que foi proposto e contratualizado, como completado pelo sócio-gerente B.

Revela-se, ainda, segundo a direção, como expressa o sócio-gerente C, como um importante meio que potencializa o cumprimento dos objetivos organizacionais agregado ao crescimento e valorização do serviço prestado e da empresa.

Os colaboradores concordam igualmente na importância da avaliação da qualidade e da satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado, tal como designado pelo colaborador D, pela sua particular expressão “crucialmente relevante”. De acordo com as suas respostas, a avaliação afirma-se como um meio de transmissão de opiniões e *feedbacks* dos clientes acerca do trabalho que desenvolvem junto dos mesmos, contribuindo, assim, para a garantia de oferta do melhor serviço possível, no sentido de exceder quer as expectativas dos clientes quer as da empresa enquanto prestadora do serviço.

Enfatizam a avaliação como um “barómetro que possibilita a melhoria contínua de aspetos laborais referentes à prestação do serviço”, como expresso pelo colaborador C, estabelecendo-se um importante canal para o fortalecimento de relações mais coesas, para a construção de uma reputação positiva, reconhecimento de lacunas e, ainda, para identificação de novas oportunidades de melhoria e de negócio.

### **2.1.2. Características que podem ser consideradas relevantes pelos clientes**

A terceira questão surge com o objetivo de identificar quais as características que os entrevistados consideram como relevantes e que os clientes eventualmente poderão ter em maior consideração na avaliação da prestação do serviço. Assim, os sócios-gerentes apontam que, numa avaliação à qualidade, os aspetos de maior relevância, e que os clientes certamente identificarão como fundamentais, são essencialmente aspetos ligados à capacidade de tratamento e resposta em casos de pedidos de assistência e suporte, nomeadamente na eficiência com que a solicitação e a resolução se processam e o tempo de espera real a que o cliente está sujeito.

O sócio-gerente B inclui o fator preço como um aspeto transformador naquilo que pode ser avaliação negativa ou positiva do serviço global na ponderação preço-qualidade, isto é, pela comparação da qualidade efetivamente oferecida no serviço relativamente ao valor pago pela aquisição.

Por fim, o cumprimento dos prazos comunicados de efetivação do serviço é um fator preponderante, de acordo com os três sócios-gerentes, na medida em que se assume como uma característica de extrema relevância na avaliação da prestação do serviço.

Segundo as declarações concedidas pelos colaboradores, estes consideram como aspetos fundamentais: as características associadas à disponibilidade e competência dos profissionais dos vários departamentos responsáveis pela prestação do serviço; a brevidade na resposta no atendimento ao cliente; a celeridade e eficácia na resolução das solicitações; o cumprimento de prazos estabelecidos; a transparência das ações desenvolvidas; a compatibilidade e adequação do serviço aos termos contratualizados; a entrega de consumíveis pela marca dentro do período admissível; e o fornecimento

de informação adequada, coerente e fidedigna. Contudo, alertam e compreendem, pela opinião do colaborador A, que cada cliente possua as suas próprias prioridades e critérios específicos de avaliação e, portanto, a relevância atribuída a um determinado aspeto poderá variar e possuir ou não maior preponderância no entendimento de quem avalia o serviço, o consumidor.

### **2.1.3. Dificuldades sentidas durante a prestação do serviço**

A quarta questão teve como intuito compreender quais as principais dificuldades que os elementos da empresa sentem durante a prestação do serviço.

Os sócios-gerentes evidenciam como principais complexidades: a diminuta capacidade de influência da empresa no estabelecimento de prioridades de atendimento das solicitações por motivos de acesso à informação escasso e autonomia insuficiente imputada pela marca, o que limita a capacidade de reação a imprevistos; as lacunas de articulação da informação entre a própria empresa e a marca, no que respeita à resolução de solicitações do cliente, havendo por diversas vezes falta de visibilidade acerca do estado das mesmas, na medida em que poderá gerar conflitos na transmissão de informação coerente e transparente ao cliente e na própria efetivação do pedido; o facto de as solicitações não surgirem de um modo regular e distribuídas de forma uniforme ao longo do tempo, devido à imprevisibilidade associada, o que não permite planear antecipadamente resoluções mais eficientes.

Os colaboradores, segundo as respostas dadas, identificam como principais dificuldades sentidas na prestação do serviço: os aspetos relacionados com problemas técnicos complexos que, por vezes, os equipamentos apresentam e que obrigam, além de um tempo mais demorado de resposta, uma aprendizagem contínua e autónoma para a efetivação da resolução; a necessidade do cliente por uma resolução “quase instantânea”, como indicado pelo colaborador C, mesmo em situações de maior complexidade, o que eleva a necessidade de equilibrar a prestação de um serviço ainda mais rápido com as exigências impostas; a escassez de recursos, particularmente de capital humano, que se revela como uma dificuldade, no sentido de não possibilitar uma prestação do serviço mais focado nas necessidades específicas dos clientes; a dificuldade em planear, organizar e estabelecer prioridades relativamente a resoluções quando existe um elevado número de solicitações pelos clientes; e, por fim, a falha na entrega de consumíveis ao cliente e a rutura contínua de *stock* de determinados consumíveis na própria marca, o que contribui para uma menor tolerância por parte do cliente relativamente não só a assuntos deste âmbito, mas também a outros, dado que atitude originada pela falha do serviço trespassa uma maior consternação às várias dimensões do serviço, afetando a sua perceção sobre a globalidade do serviço inevitavelmente.

### **2.1.4. Pontos fortes e fracos do serviço prestado**

A quinta questão aborda os pontos fortes e fracos que os entrevistados consideram que o serviço prestado até ao momento apresenta. Atendendo às respostas cedidas pelos sócios-gerentes da empresa, relativamente aos pontos fortes é possível enumerar os seguintes: o perseverante suporte oferecido aos clientes em termos resolutivos aquando das suas solicitações; a atenção personalizada a cada cliente; a disponibilização de



suporte e acompanhamento remoto, quer por chamada de voz ou de vídeo, em situações de intervenção não presencial; a qualidade dos consumíveis fornecidos para os equipamentos; a capacidade de reduzir e atenuar as falhas no serviço que é prestado diretamente pela marca; e, ainda, o *know-how* e competência técnica dos recursos humanos.

Como pontos fracos, os sócios-gerentes assinalam: a reduzida capacidade de mapear e planejar intervenções, influenciado, em grande parte, pela imprevisibilidade do surgimento de pedidos de intervenção; o tempo de espera pela resolução excessivo em períodos de elevado fluxo de solicitações dos clientes; a incapacidade da empresa na obtenção de informação e de visibilidade em tempo real acerca de pedidos realizados diretamente à marca; e, por último, a reduzida capacidade de atendimento em situações de necessidade de ajuda imediata.

Na ótica dos colaboradores os pontos fortes são os seguintes: o renome da marca de dimensão global que a empresa representa; a qualidade dos equipamentos e consumíveis da marca; o significativo conhecimento técnico que os colaboradores responsáveis pela intervenção em pedidos de assistência de domínio técnico possuem; a eficiente disponibilização de apoio na entrega de consumíveis quando a marca não assume a capacidade de realizar a entrega atempadamente; o empenho e o foco global da empresa para assegurar um serviço ao cliente competente; a prestação do serviço de um modo cordial e afável pelos colaboradores; e, ainda, a personalização do serviço adaptado às necessidades específicas decorrentes da atividade dos clientes, aliado à disponibilização de constantes avanços, tecnologias e atualizações.

No que se refere aos pontos fracos, os colaboradores elencam os seguintes: a não predisposição e incapacidade de reter conhecimento da globalidade de soluções aos problemas associados aos pedidos de assistência de domínio técnico, nomeadamente aqueles que surgem como novidade ou mais complexos; o período de espera alargado em situações de grande fluxo de solicitações; recursos humanos de domínio técnico insuficientes para a prestação de um serviço integral; a incapacidade de realização de manutenções periódicas dos equipamentos; e, por fim, o reduzido acompanhamento contínuo ao cliente, após um determinado período de contrato, devido, em grande parte, aos recursos humanos insuficientes. O colaborador C afirma “ainda não estamos no ponto ideal, talvez nunca estaremos, mas noto esforços para, pelo menos, conseguir a melhoria contínua”, reforçando que “podemos ser melhores do que já somos”, revelando a motivação que existe no sentido de reverter os aspetos de maior incapacidade.

### **2.1.5. Impacto dos procedimentos implementados na satisfação dos clientes**

Na sexta questão procurou-se recolher a opinião dos entrevistados acerca da forma como os procedimentos atuais prosseguidos na prestação do serviço condicionam, negativamente ou positivamente, a qualidade do mesmo e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

Neste sentido, os sócios-gerentes evidenciam que a instituição de procedimentos a seguir são fundamentais na “regulação da atividade desenvolvida”, como expresso pelo sócio-gerente C, dado que a sua correta observância implica o benefício para todas as partes envolvidas e, assim, a impulsão para uma maior qualidade do serviço e, conseqüente, satisfação dos clientes. Contudo, segundo os mesmos, por vezes, estes procedimentos poderão não ser corretamente prosseguidos pelos colaboradores e/ou apreendidos de forma deficiente pelos clientes o que é passível contribuir proporcionar sentimentos de insatisfação.

Indicam também que, com os atuais procedimentos prosseguidos, o tempo de espera dos mesmos é um fator fundamental para a perceção do serviço, sendo, portanto, um aspeto precursor para um julgamento mais ou menos positivo acerca da qualidade. Neste âmbito a direção salienta, pela opinião do sócio -gerente B, que o sistema vigente, no que concerne ao envio de consumíveis pela marca, além de obrigar, enquanto concessionário, a uma gestão ativa para a predisposição na disponibilização dos artigos ao cliente em situações de falha ou rutura, encontra-se demasiado descentralizado da área de atuação da empresa, uma vez que a fração maioritária dos envios é realizada a partir do centro da Europa e não de Portugal ou do espaço Ibérico, o que agrava a situação em casos de necessidade repentina ou imediata.

As respostas disponibilizadas pelos colaboradores indicam que existem diversos aspetos, inerentes aos procedimentos adotados, que são suscetíveis de condicionar a qualidade do serviço e, por sua vez, a satisfação dos clientes, nomeadamente: os padrões de atendimento ao cliente, visto que se as condutas estabelecidas neste âmbito forem claras, eficientes, consistentemente aplicadas, guiadas pelo profissionalismo e devidamente adaptadas ao cliente, estabelece-se uma maior possibilidade de contribuição positiva para a qualidade do serviço, ao mesmo tempo que os clientes se sentem valorizados; os processos de resolução de problemas adotados, na medida em que se os procedimentos empregues para o efeito não resultarem num fluxo de trabalho estruturado, perceptível, eficiente, consistente, eficaz e na apresentação de soluções rápidas e competentes, não haverá capacidade de impactar positivamente a qualidade do serviço e, deste modo, a satisfação do consumidor; a comunicação interna e a colaboração, no sentido de ser fundamental fundamentar a comunicação e cooperação entre as diferentes equipas de trabalho e respetivos departamentos; a gestão de prazos e tempo de resposta, tendo em vista que métodos adequados para a gestão de prazos e tempos de resposta revelam-se passíveis de influenciar positivamente a qualidade do serviço, dada a capacidade que assumem em reduzir os períodos de espera do cliente; por último, à semelhança dos sócios-gerentes, mencionam que os procedimentos associados ao fornecimento de consumíveis pela marca são bastante vulneráveis em situações de rutura ou falha, devido, sobretudo, à descentralização dos seus armazéns, o que compromete, por diversas vezes, a entrega, a qualidade do serviço e, ainda, a própria imagem da empresa que representa a marca. Segundo os funcionários, nomeadamente pelo colaborador A, os procedimentos são meios fundamentais para assegurar um sistema eficiente no que concerne ao rastreamento e à monitorização das solicitações dos clientes, que ao priorizar adequadamente as suas necessidades, fornecendo respostas rápidas e um atendimento oportuno, torna possível uma maior satisfação do cliente. Por outro lado, segundo o mesmo, procedimentos incorretamente definidos, aplicados, desatualizados ou ineficientes neste âmbito de atuação não favorecem positivamente a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.

#### **2.1.6. Sugestões de melhoria na ótica dos entrevistados**

Na sétima e última questão, com base nas perceções dos sócios-gerentes e colaboradores acerca do serviço atualmente prestado pela empresa, procura-se compreender e identificar quais as melhorias que consideram fundamentais implementar, na sua ótica, para promoção de uma prestação de serviço de maior qualidade e que afete positivamente a satisfação do cliente.

Os sócios-gerentes, no sentido de desenvolvimento do serviço prestado, indicam como sugestões de melhoria: o aumento dos recursos humanos de domínio técnico, de forma a estabelecer resoluções e atendimentos por um lado, mais rápidos e, por outro, mais focados nos clientes; maior visibilidade das solicitações efetuadas, em tempo real, pelo cliente diretamente à marca, por via de uma maior aproximação à mesma e

comunicação entre ambas as partes; e, ainda, a implementação de procedimentos de triagem às solicitações, de forma que estas sejam devidamente compreendidas, avaliadas e filtradas, para que, de seguida, sejam tratadas com maior celeridade pelos responsáveis ou, eventualmente, resolvidas no próprio momento do contacto em casos de maior simplicidade de resolução. Indicam que, no entanto, algumas melhorias neste sentido já se encontram em curso, como expresso pelo sócio-gerente C. O sócio-gerente B reflete, ainda, como uma melhoria preponderante a necessidade de fomentação de meios para obtenção regular da perceção dos clientes acerca do serviço, de forma a avaliar a sua satisfação e, mediante essa informação, juntamente com a marca, incentivar possíveis transições e renovações progressistas.

As respostas dos colaboradores assinalam como propostas de melhoria: a urgência de estabelecimento de inquéritos de avaliação para a recolha do *feedback* do cliente, por forma a constatar a “perceção do cliente em tempo real”, a fim de analisar periodicamente a informação obtida e, se necessário, promover ações corretivas; aprimorar a comunicação com os clientes para uma prestação de serviço superior, no que concerne à clareza, concisão e acessibilidade da informação transmitida; o estabelecimento de canais de comunicação e de apoio ao cliente de maior eficiência no que se refere ao suporte digital, nomeadamente com a introdução de um sistema de *chatbot*, isto é, um assistente virtual que permita uma triagem inicial das solicitações dos clientes por forma efetivar respostas mais rápidas e resolutivas; a inserção de novos profissionais de domínio técnico para instituição de uma equipa com maior organização, capacidade e disponibilidade no departamento para as diversas funções que desempenham; o estabelecimento e divulgação interna de metas de desempenho periódicas concretas, de forma a potencializar a prestação de um melhor serviço; a introdução de processos de diagnóstico e recuperação de falhas de serviço a fim de evitar a incidência de erros já anteriormente ocorridos; e, por fim, a disponibilização de meios que permitam uma maior proximidade e transmissão da atividade e cultura organizacional prosseguida pela empresa focada na qualidade e na melhoria contínua aos seus clientes.

No que respeita à marca, sendo parte integrante do serviço apresentado pela empresa, os entrevistados sugerem uma maior aproximação à mesma, a fim de procurar uma superior sincronização e alinhamento da atividade e dos interesses comuns. Ainda no que respeita à atuação da marca concessora, os entrevistados recomendam a apresentação de uma superior capacidade de disponibilização de consumíveis durante o período expectável, de forma a reduzir as falhas na entrega e, ainda, o reforço da linha de apoio da própria marca, dado que tempo de espera, a que recorrentemente os clientes estão sujeitos, é bastante elevado, como reforça o colaborador D.

## **2.2. Inquérito por questionário aos clientes do serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**

A escala *SERVPERF* é considerada um modelo apto e de maior simplicidade para a avaliação de serviços quando comparado com a escala *SERVQUAL* (Miguel et al., 2005; Lee & Beeler, 2007; Fragoso & Espinoza, 2017; Maia et al., 2007; Moisescu & Gică, 2013). O modelo *SERVPERF*, devidamente adaptado à realidade do serviço em questão, assume-se como o instrumento de maior relevo no inquérito por questionário desenvolvido. Desta forma, e pelas devidas razões mencionadas anteriormente, recorreu-se ao seu uso na aplicação do inquérito por questionário.

A escala de *Likert*, necessária para a sua implementação, categorizada de 1 a 7, possibilita a atribuição do grau de concordância do inquirido para cada afirmação, do conjunto de 22 itens que formam o modelo, acerca da sua perceção relativamente ao

serviço prestado. No presente estudo, os clientes da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. responderam de acordo com a sua concordância às afirmações referentes aos aspetos do serviço que a empresa presta, seguindo a escala de *Likert* definida, a qual varia entre 1 - “Discordo Totalmente” a 7 - “Concordo Totalmente”, mais especificamente: 1 - “Discordo Totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Discordo Parcialmente”, 4 - “Indiferente”, 5 - “Concordo Parcialmente”, 6 - “Concordo” e 7 - “Concordo Totalmente”. Este sistema permitiu aferir que a média global das perceções acerca do serviço prestado pela empresa foi de 4,83, como referenciado na Figura 11.

|                | Média | Mínimo | Máximo | Intervalo | Máximo / Mínimo | Variância | N de itens |
|----------------|-------|--------|--------|-----------|-----------------|-----------|------------|
| Médias de item | 4,832 | 4,072  | 5,414  | 1,342     | 1,330           | ,071      | 22         |

**Figura 11** - Estatísticas de resumo das perceções de desempenho do serviço pelos inquiridos  
 Fonte: Dados obtidos no SPSS

### 2.2.1. Caracterização da amostra do inquérito por questionário

Foram entregues 422 questionários, a uma população de 422 clientes, sendo devolvidos 112, obtendo-se uma taxa de resposta de aproximadamente 26,5%, como representado na Tabela 5. Do conjunto total de 112 questionários devolvidos, apenas 1 foi considerado inválido dado a presença de respostas fora do contexto ao longo do questionário (Tabela 5), sendo, portanto, a amostra final constituída por 111 clientes. No decorrer do período de disponibilização do questionário, alguns clientes tiveram a necessidade de solicitar o esclarecimento de determinadas dúvidas, para o correio eletrónico definido para o efeito, as quais foram atendidas e esclarecidas prontamente.

**Tabela 5** - Número de inquéritos por questionário entregues, devolvidos e finais

|   | N.º de Inquéritos                                  | %   |       |
|---|--|-----|-------|
| <b>Inquérito por Questionário aos clientes do serviço da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.</b> | Inquéritos por Questionário Entregues              | 422 |       |
|   | Inquéritos por Questionário Devolvidos             | 112 | 26,54 |
|   | Inquéritos por Questionário Finais (Amostra Final) | 111 | 26,30 |

Fonte: Elaboração Própria

A amostra do estudo é caracterizada ao longo das próximas duas tabelas. Na Tabela 6 caracteriza-se a amostra relativamente à entidade cliente e participante no questionário por CAE, pelo número de colaboradores e pelo período de relação contratual com a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., assim como ao próprio respondente ao inquérito, por género, faixa etária, habilitações académicas e função desempenhada na entidade cliente.

**Tabela 6 - Caracterização da amostra (Parte I)**

| Caracterização da Amostra                  |  |                               |               |               |
|--|--|-------------------------------|---------------|---------------|
|  | Categoria  |                               | Nº Inquéritos | %             |
| Dados da Entidade Cliente                  | CAE da Entidade Cliente                                | Secção A                      | 5             | 4,50          |
|  |  | Secção B                      | 6             | 5,41          |
|  |  | Secção C                      | 38            | 34,23         |
|  |  | Secção G                      | 7             | 6,31          |
|  |  | Secção M                      | 21            | 18,92         |
|  |  | N/R                           | 34            | 30,63         |
|  |  | <b>Total</b>                  | <b>111</b>    | <b>100,00</b> |
|  | Número de Colaboradores da Entidade                    | ≤ 10 colaboradores            | 62            | 55,86         |
|  |  | 11 a 34 colaboradores         | 27            | 24,32         |
|  |  | 35 a 59 colaboradores         | 10            | 9,01          |
|  |  | 60 a 84 colaboradores         | 2             | 1,80          |
|  |  | 85 a 99 colaboradores         | 6             | 5,41          |
|  |  | ≥ 100 colaboradores           | 4             | 3,60          |
|  |  | <b>Total</b>                  | <b>111</b>    | <b>100,00</b> |
|  | Período de Relação Contratual com a Empresa Prestadora | < 1 ano                       | 5             | 4,50          |
|  |  | 1 a 5 anos                    | 57            | 51,35         |
|  |  | 6 a 10 anos                   | 36            | 32,43         |
|  |  | 11 a 13 anos                  | 6             | 5,41          |
| > 13 anos                                  |  | 7                             | 6,31          |               |
| <b>Total</b>                               |  | <b>111</b>                    | <b>100,00</b> |               |
| Dados do Respondente ao Inquérito          | Género   | Masculino                     | 75            | 67,57         |
|  |  | Feminino                      | 36            | 32,43         |
|  |  | <b>Total</b>                  | <b>111</b>    | <b>100,00</b> |
|  | Faixa Etária   | < 25 anos                     | 3             | 2,70          |
|  |  | 25 - 34 anos                  | 17            | 15,32         |
|  |  | 35 - 44 anos                  | 34            | 30,63         |
|  |  | 45 - 54 anos                  | 40            | 36,04         |
|  |  | 55 - 64 anos                  | 13            | 11,71         |
|  |  | ≥ 65 anos                     | 4             | 3,60          |
|  |  | <b>Total</b>                  | <b>111</b>    | <b>100,00</b> |
|  | Habilitações Académicas                                | 2º Ciclo                      | 1             | 0,90          |
|  |  | 3º Ciclo                      | 4             | 3,60          |
|  |  | Secundário                    | 37            | 33,33         |
|  |  | Licenciatura                  | 57            | 51,36         |
|  |  | Mestrado                      | 11            | 9,91          |
|  |  | Doutoramento                  | 1             | 0,90          |
|  |  | <b>Total</b>                  | <b>111</b>    | <b>100,00</b> |
|  | Função Desempenhada                                    | Operador/a                    | 3             | 2,70          |
|  |  | Administrativo/a              | 21            | 18,92         |
|  |  | Gestor(a) de Recursos Humanos | 2             | 1,80          |
|  |  | Gestor(a) Comercial           | 10            | 9,01          |
| Gestor(a) Financeiro                       |  | 14                            | 12,61         |               |
| Gestor(a) de Tecnologias de Informação     |  | 11                            | 9,91          |               |
| Responsável de Departamento/ Encarregado/a |  | 9                             | 8,11          |               |
| Diretor(a)                                 |  | 6                             | 5,41          |               |
| Gerente                                    |  | 30                            | 27,03         |               |
| Outra/o                                    |  | 5                             | 4,50          |               |
| <b>Total</b>                               | <b>111</b>   | <b>100,00</b>                 |               |               |

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao CAE, este encontra-se organizado de acordo com sistema de codificação adotado no CAE-Rev.3. Apesar de, no inquérito por questionário, a recolha de informação ter sido organizada de acordo com a dimensão numérica com nível de divisão, para uma maior clareza na apresentação da informação deste âmbito, foi através da categorização alfabética que se procedeu ao tratamento dos dados. De referir que de acordo com o sistema de codificação adotado na CAE-Rev.3, na dimensão alfabética as 21 Secções são codificadas com uma letra de A a U (Anexo 3).

Assim, segundo a classificação alfabética do CAE, verifica-se que as entidades clientes inquiridas integrantes da Secção C e M, compõem 34,23% e 18,92% da amostra, respetivamente. Consta-se que 4,50% das entidades inquiridas da amostra fazem parte da Secção A, 5,41% desenvolvem atividades pertencentes à Secção B e 6,31% das empresas clientes da amostra inserem-se na Secção G. Por último, cerca de 30,63% das entidades inquiridas não divulgaram a informação referente à atividade económica explorada, o que representa uma significativa abstenção de informação neste plano.

Para uma melhor compreensão, segundo a Lista das Secções e as suas Relações com as Divisões, presente no Anexo 3, importa referir que: a Secção A refere-se às atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; a Secção B engloba as empresas da Indústria Extrativa; a Secção C diz respeito às entidades integrantes da Indústria Transformadora; a Secção G agrega todas as formas de comércio por grosso e a retalho, assim como as atividades de reparação de veículos automóveis e motociclos; por fim, a Secção M inclui atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. As empresas pertencentes à Secção A são relativas à divisão 01 (3) e à divisão 03 (2), as que integram a Secção B exercem atividades inseridas nas divisões 05 (1), 06 (1), 07 (1), 08 (1) e 09 (2); as entidades que fazem parte da Secção C exercem em grande parte atividades do âmbito da divisão 18 (18); os clientes inquiridos que se incluem da Secção G desenvolvem atividades incorporadas nas divisões 45 (1), 46 (3) e 47 (3); por fim, as entidades compreendidas na Secção G prosseguem atividades predominantemente referentes à divisão 69 (14). Contudo, não se efetuará a avaliação segundo a dimensão numérica, uma vez que, devido à menor abrangência desta classificação e do tamanho da amostra, a confidencialidade estatística poderá não ser assegurada.

Relativamente ao número de colaboradores, constata-se que 55,86% das entidades integrantes da amostra são constituídas por menos ou equivalente a 10 colaboradores. Em segunda ordem surgem as instituições compostas por 11 a 34 colaboradores (24,32%), seguidas daquelas com 35 a 59 colaboradores (9,01%), às quais se sucedem as entidades com 85 a 99 colaboradores (5,41%), seguidas das instituições com número de colaboradores superior ou equivalente a 100 (3,60%) e, por fim, aquelas formadas por 60 a 84 colaboradores (1,80%).

No que se refere ao período de relação contratual das entidades com a empresa prestadora de serviços, verifica-se a predominância do período de 1 a 5 anos de relação contratual, cerca de 51,35% das instituições que compõem a amostra. Em seguida, as relações de 6 a 10 anos representam 32,43%. As relações contratuais de período inferior a 1 ano, 11 a 13 anos e superiores 13 anos correspondem a 4,50% 5,41% e 6,31% da amostra, respetivamente.

A caracterização dos próprios indivíduos inquiridos, que responderam ao inquérito por questionário em antenome da entidade que representam, por via de serem utilizadores do serviço, também é realizada. Neste sentido, em relação ao seu género averigua-se que 67,57% dos inquiridos são do género masculino e 32,43% feminino.

Quanto à faixa etária, destacam-se os inquiridos com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos (36,04%) e 45 e os 54 anos (30,63%). De seguida, encontram-se inquiridos com 25 e os 34 anos (15,32%) e com 55 - 64 anos (11,71%). Por último, existe uma menor preponderância dos inquiridos mais jovens, com idades inferiores a 25 anos, e os mais seniores, com idades iguais ou superiores a 65 anos, correspondem a 2,70% e 3,60%, respetivamente.

No que concerne às habilitações académicas predominam os inquiridos com licenciatura (51,36), seguidos daqueles que possuem ensino secundário (33,33%), aos quais se sucedem os inquiridos com grau de mestre (9,91%) e com o 3º Ciclo do ensino básico (3,60%). Os graus de formação de 2º Ciclo e doutoramento representam 0,90% cada um. Não foram inquiridos indivíduos sem instrução e com grau de escolaridade de 1º Ciclo.

Em termos de posição profissional dos inquiridos destacam-se, com cerca de 27,03%, os indivíduos que assumem cargos de gerente, seguidos de funções de administrativo/a (18,92%) e gestão financeira (12,61%). As funções de gestor de tecnologias de informação (TI), comercial e responsável de departamento assumem alguma representação na amostra com cerca de 9,91%, 9,01% e 8,11%, respetivamente. Neste âmbito de funções desempenhadas, os cargos de direção (5,41%), operação (2,70%) e gestão de recursos humanos (1,80%) são os que assumem menor preponderância no conjunto da amostra. Os inquiridos que optaram pela opção outra/o (4,50%) afirmam que assumem funções de “profissional liberal”, “advogada” e “arquiteto”.

De seguida, de forma a complementar a caracterização da amostra em estudo, na Tabela 7 apresenta a caracterização quanto às condições de acesso ao serviço, nomeadamente por motivo da solicitação do pedido, o seu período de atendimento e tempo de espera. Adicionalmente, caracterizou-se também a amostra por intenção de renovação contratual e da sua recomendação a outra entidade ou indivíduo.

**Tabela 7 - Caracterização da amostra (Parte II)**

| Caracterização da Amostra      |   |  |                  |               |
|--------------------------------|---|--|------------------|---------------|
|                                | Categoria   |  | Nº de Inquéritos | %             |
| Condições de Acesso ao Serviço | Motivo de solicitação do Serviço                                | Pedido de Assistência e Suporte Técnico  | 73               | 65,77         |
|                                |   | Apoio na Disponibilização de Consumíveis | 27               | 24,32         |
|                                |   | Proceder a Alterações Contratuais        | 5                | 4,50          |
|                                |   | Pedido de Esclarecimentos                | 6                | 5,41          |
|                                |   | <b>Total</b>                             | <b>111</b>       | <b>100,00</b> |
|                                | Horário de Atendimento  | 09:00h. - 10:00h.                        | 11               | 9,91          |
|                                |   | 10:01h. - 11:00h.                        | 61               | 54,96         |
|                                |   | 11:01h. - 12:30h.                        | 21               | 18,92         |
|                                |   | 14:00h. - 15:00h.                        | 3                | 2,70          |
|                                |   | 15:01h. - 16:00h.                        | 10               | 9,01          |
|                                |   | 16:01h. -17:00h.                         | 5                | 4,50          |
|                                |   | <b>Total</b>                             | <b>111</b>       | <b>100,00</b> |
|                                | Tempo de espera entre a comunicação do pedido e a sua resolução | ≤ 0:30h.                                 | 15               | 13,51         |
|                                |   | 0:31h. - 1:00h.                          | 18               | 16,22         |
|                                |   | 1:01h. - 1:30h.                          | 5                | 4,50          |
|                                |   | 1:31h. - 2:00h.                          | 7                | 6,31          |
|                                |   | 2:01h. - 2:30h.                          | 12               | 10,82         |
|                                |   | 2:31h. - 3:00h.                          | 5                | 4,50          |
|                                |   | 3:01h. - 3:30h.                          | 4                | 3,60          |
|                                |   | 3:31h. - 4:00h.                          | 10               | 9,01          |
| 4:01h. - 4:30h.                |   | 13                                       | 11,71            |               |
| 4:31h. - 5:00h.                |   | 7  | 6,31             |               |
| > 5:00h.                       |   | 15                                       | 13,51            |               |
| <b>Total</b>                   | <b>111</b>  | <b>100,00</b>                            |                  |               |
| Pretensões do Cliente          | Intenção de Renovação Contratual                                | Sim                                      | 75               | 67,57         |
|                                |   | Não                                      | 36               | 32,43         |
|                                |   | <b>Total</b>                             | <b>111</b>       | <b>100,00</b> |
|                                | Recomendação do Serviço a outra Entidade ou Indivíduo           | Discordo Totalmente                      | 5                | 4,50          |
|                                |   | Discordo                                 | 13               | 11,71         |
|                                |   | Discordo Parcialmente                    | 16               | 14,41         |
|                                |   | Indiferente                              | 6                | 5,41          |
|                                |   | Concordo Parcialmente                    | 23               | 20,72         |
|                                |   | Concordo                                 | 39               | 35,14         |
|                                |   | Concordo Totalmente                      | 9                | 8,11          |
|                                | <b>Total</b>  | <b>111</b>                               | <b>100,00</b>    |               |

Fonte: Elaboração Própria



No que se refere ao propósito de solicitação do serviço torna-se importante reconhecer o que cada assunto tratado engloba. Assim: o Pedido de Assistência e Suporte Técnico engloba ações de apoio ao cliente no que se refere aos aspetos do estado e configuração dos equipamentos de impressão; o Apoio na Disponibilização de Consumíveis refere-se ao suporte fornecido pelos colaboradores, quer na realização dos procedimentos para o efeito ou na garantia da entrega dos consumíveis necessários ao cliente; as Solicitações de Alterações Contratuais são relativas às modificações requeridas pelos clientes afetas aos contratos de serviço celebrados; os Pedidos de Esclarecimentos compreendem ações de elucidação dos clientes.

Neste âmbito, no que concerne à caracterização da amostra, existe uma clara predominância do motivo de pedido de assistência e suporte técnico (65,77%). De seguida, surge o apoio na disponibilização de consumíveis (24,32%). Neste âmbito, solicitações dos inquiridos de assuntos de esclarecimento (5,41%) e de procedimentos de alterações contratuais (4,50%) surgem como de menor preponderância.

Em termos de período do dia em que os inquiridos são atendidos destaca-se o horário de atendimento das 10:01-11:00h. (54,96%), durante o qual mais de metade das solicitações dos inquiridos são atendidas. O segundo horário onde mais inquiridos foram atendidos é o das 11:01-12:30h. (18,92%). De seguida, estabelecem-se os horários de atendimento 09:00h- 10:00h. (9,91%), 15:01-16:00h. (9,01%), 16:01-17:00h. (4,50%) e 14:00-15:00h. (2,70%). Na amostra não se integram inquiridos que tivessem sido atendidos durante o horário 17.01-18.30h, devendo-se essencialmente ao facto de a partir desse horário a laboração nas empresas, em geral, ser menor por motivos de encerramento do dia de trabalho e, assim, resultar numa menor necessidade de efetuação de solicitações.

Quanto ao período de espera dos inquiridos estabelece-se uma grande dispersão entre as extensões de tempo que os inquiridos aguardam entre a comunicação da solicitação e a sua resolução. Neste âmbito, cerca de 13,51% dos inquiridos afirmam que não esperam mais de 30 minutos pela resolução do pedido e, por contraste, a mesma percentagem (13,51%) assume aguardar mais de 5 horas pela sua resolução. Este aspeto efetiva uma enorme discrepância entre o tempo de atendimento que a empresa oferece aos seus clientes, isto é, ou estabelece-se como de elevada rapidez ou de bastante demora. A fundamentação deste facto pode ainda ser argumentada pela evidência de que aproximadamente 51,36% dos inquiridos aguardam até 2:30h. para serem atendidos e 48,54% esperam entre 2.31h e 5 horas ou mais para verem ser efetivado a resolução da sua solicitação.

Relativamente à intenção de renovação contratual do serviço com a empresa prestadora tendo em conta a sua satisfação, cerca de 67,57% assume o intuito de proceder à continuidade da relação contratual com a empresa, enquanto cerca de 32,43% não o pretende fazer.

Por fim, no que concerne à recomendação do serviço a outra entidade ou indivíduo, cerca de 30,62% dos inquiridos afirmam que não aconselhariam o serviço a outrem. Por outro lado, e de forma maioritária, aproximadamente 63,97% dos inquiridos concordam com a recomendação do serviço a outra entidade ou indivíduo. De mencionar que apenas 6 inquiridos possuem dúvida quanto à sua ação, não discordando ou concordando relativamente à recomendação do serviço a outrem.

## 2.2.2. Análise global das percepções de desempenho

A Tabela 8 sintetiza as interpretações que podem ser realizadas pela agregação destas duas medidas, analisadas em maior detalhe de seguida para as diferentes categorias de caracterização da amostra.

**Tabela 8** - Relações entre as médias de percepções de desempenho e os desvios-padrão

| Média de Percepções de Desempenho | Desvio-Padrão em relação à Média | Interpretação   |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|
| Alta                              | Reduzida                         | Maior consistência das percepções de desempenho de maior positividade |
| Alta                              | Alta                             | Menor consistência das percepções de desempenho de maior positividade |
| Reduzida                          | Reduzida                         | Maior consistência das percepções de desempenho de menor positividade |
| Reduzida                          | Alta                             | Menor consistência das percepções de desempenho de menor positividade |

Fonte: *Elaboração Própria*

### Por Item

Mediante o cálculo das médias (Tabela 9), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) obtiveram as maiores médias ( $\mu \approx 5,41$  e  $\mu \approx 5,23$ , respetivamente). Por contraste, as médias com valores mais reduzidos pertencem aos itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço), com valores de  $\mu \approx 4,07$  e  $\mu \approx 4,60$ , respetivamente. Adicionalmente, em apenas mais quatro questões, itens 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), 12 (a disponibilidade dos colaboradores para ajudar o cliente), 15 (a transmissão de confiança pelos colaboradores) e 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes), a média constatou-se como sendo superior a 5, o que revela que, apesar de designarem menores níveis de satisfação, afetam positivamente a satisfação.

Relativamente ao cálculo dos desvios-padrão, constata-se maiores dispersões dos dados nos itens 11 e 10 ( $\sigma \approx 1,64$  e  $\sigma \approx 1,53$ , na devida ordem) referentes à rapidez do serviço e à comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço, respetivamente. De referir que o item 10, além de apresentar o segundo maior desvio-padrão, apresenta também a segunda média mais baixa. Por meio da análise dos desvios-padrão, verifica-se que as menores dispersões dos dados pertencem aos itens 16 e 3, com valores de  $\sigma \approx 1,12$  e  $\sigma \approx 1,16$ , respetivamente. De referir que, pela análise realizada, a globalidade das dispersões das respostas relativa aos itens do serviço apresenta desvios-padrão relativamente elevados, o que traduz uma alta dispersão das respostas por toda a amostra.

**Tabela 9 - Percepções Globais por Item dos Clientes Inquiridos**

| Percepções Globais por Item dos Clientes Inquiridos |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 4,928 | 4,730 | 5,225 | 4,820 | 4,838 | 5,045 | 4,721 | 4,721 | 4,667 | 4,604 | 4,622 | 5,081 | 4,874 | 4,928 | 5,009 | 5,414 | 5,036 | 4,892 | 4,658 | 4,748 | 4,072 | 4,676 |
| Desvio-Padrão                                       | 1,406 | 1,314 | 1,157 | 1,336 | 1,570 | 1,448 | 1,533 | 1,573 | 1,296 | 1,631 | 1,641 | 1,329 | 1,409 | 1,386 | 1,365 | 1,124 | 1,368 | 1,504 | 1,610 | 1,587 | 1,588 | 1,573 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções (Tabela 10) averigua-se, pela sua análise, que as percepções dos inquiridos relativamente às dimensões do serviço são, em maior ou menor valor, positivas. Relativamente ao extremo positivo confirma-se que a Segurança é a dimensão que apresenta a média mais alta ( $\mu \approx 5,10$ ) relativamente às restantes, devido, em parte, às percepções positivas relativas ao item 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação). De assinalar que a dimensão da Segurança é a única, do conjunto das cinco dimensões do serviço, que exhibe uma média superior a 5, sendo que as restantes dimensões são menores a este valor, mas não inferiores a 4.

Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,61$ ), em razão, em parte, das percepções menos positivas relativas ao item 21. No que se refere ao cálculo dos desvios-padrão, constata-se maior dispersão de dados na dimensão da Empatia ( $\sigma \approx 1,57$ ). Por intermédio da análise dos desvios-padrão, verifica-se que a menor dispersão dos dados pertence à dimensão da Tangibilidade ( $\sigma \approx 1,30$ ). De mencionar que, similarmente às percepções de desempenho por item, a globalidade das dispersões do conjunto das cinco dimensões do serviço apresenta desvios-padrão relativamente elevados, o que traduz uma alta dispersão das respostas por toda a amostra.

**Tabela 10 - Percepções Globais por Dimensão dos Clientes Inquiridos**

| Percepções Globais por Dimensão dos Clientes Inquiridos |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 4,926         | 4,798       | 4,795                  | 5,097     | 4,609   |
| Desvio-Padrão   | 1,303         | 1,484       | 1,502                  | 1,311     | 1,572   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.3. CAE - Secção

#### 2.2.3.1. CAE - Secção A: Atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca

Esta amostra é constituída por 5 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 4,50% da amostra total.

#### Por Item

Consoante a análise das médias das percepções relativas às entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção A (Tabela 11), constata-se os itens 1 (posse de equipamentos, *softwares* e recursos modernos e atualizados), 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,60$ , em

todos). Por contraste, os itens 20 (preocupação pelos melhores interesses do cliente) e 21 (o atendimento com atenção personalizada) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,60$ , em ambos). De referir que, além destes, apenas os itens 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados) e 9 (à manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) exibem médias de percepções de desempenho inferiores 5. De notar que os itens 20 e 21, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 5,60$ , em todos), apresentam os valores de desvio-padrão mais reduzidos.

**Tabela 11 - Percepções das Entidades por Item com CAE pertencente à Secção A**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção A |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 5,600 | 4,800 | 5,600 | 5,200 | 5,200 | 5,200 | 5,000 | 5,200 | 4,800 | 5,000 | 5,200 | 5,400 | 5,000 | 5,400 | 5,400 | 5,600 | 5,200 | 5,200 | 5,200 | 4,600 | 4,600 | 5,400 |
| Desvio-Padrão   | 0,894 | 1,095 | 0,894 | 1,095 | 1,789 | 1,789 | 1,732 | 1,304 | 1,304 | 1,732 | 1,304 | 1,342 | 1,414 | 1,342 | 1,342 | 0,894 | 1,304 | 1,789 | 1,095 | 1,673 | 1,673 | 1,342 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções (Tabela 12), verifica-se que as entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção A, exibem, em média, uma maior satisfação, à semelhança da análise global das percepções, com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,40$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, à semelhança da análise global das percepções, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 5,00$ ). De referir que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções inferiores a 5.

**Tabela 12 - Percepções das Entidades por Dimensão com CAE pertencente à Secção A**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção A |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,300         | 5,080       | 5,150                  | 5,400     | 5,000   |
| Desvio-Padrão   | 0,995         | 1,583       | 1,448                  | 1,220     | 1,515   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.3.2. CAE - Secção B: Indústrias extrativas

Esta amostra é constituída por 6 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 5,41% da amostra total.

#### Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas às entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção B (Tabela 13), verifica-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 18 (prestação de um atendimento individualizado) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,00$ , em ambos). Por contraste, os itens 7 (realização do serviço de forma correta na primeira vez em que é solicitado), 13 (disponibilização de respostas de forma pronta) e 21 (atendimento com atenção personalizada) possuem os valores das médias de percepções mais reduzidos ( $\mu \approx 4,17$ ,  $\mu \approx 4,50$  e  $\mu \approx 4,50$ , respetivamente).

Pela análise dos valores dos desvios-padrão (Tabela 13) averigua-se que as maiores dispersões dos dados se encontram nos itens 11 e 15 referentes à rapidez do serviço e

à transmissão de confiança pelos colaboradores, respetivamente ( $\sigma \approx 2,14$  e  $\sigma \approx 2,04$ , respetivamente). Por outro lado, as menores dispersões dos dados pertencem aos itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 18 (prestação de um atendimento individualizado) que apresentam valores de desvios-padrão nulos ( $\sigma \approx 0,00$ , em ambos), dada a homogeneidade das respostas disponibilizadas. De notar que estes itens, além de exibirem as médias de perceções mais elevadas ( $\mu \approx 6,00$ , em todos), apresentam os valores de desvio-padrão mais reduzidos.

**Tabela 13 - Perceções por item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção B**

| Perceções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção B |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,333 | 4,667 | 5,000 | 5,667 | 4,833 | 5,167 | 4,167 | 5,833 | 5,167 | 5,500 | 5,167 | 5,667 | 4,500 | 4,833 | 5,167 | 6,000 | 5,000 | 6,000 | 5,667 | 5,000 | 4,500 | 4,833 |
| Desvio-Padrão  | 1,211 | 1,211 | 1,549 | 1,033 | 1,941 | 1,602 | 1,835 | 0,753 | 0,753 | 1,378 | 2,137 | 0,816 | 1,871 | 1,941 | 2,041 | 0,000 | 2,000 | 0,000 | 0,816 | 2,000 | 1,378 | 1,941 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Pela análise dos resultados das médias das perceções (Tabela 14), verifica-se que as entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção B, exibem, em média, uma maior satisfação, com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,25$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Fiabilidade ( $\mu \approx 5,03$ ). De referir que nenhuma das dimensões apresentam médias de perceções inferiores a 5.

**Tabela 14 - Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção B**

| Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção B |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,167         | 5,033       | 5,208                  | 5,250     | 5,200   |
| Desvio-Padrão  | 1,251         | 1,377       | 1,551                  | 1,496     | 1,227   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.3.3. CAE - Secção C: Indústrias transformadoras

Esta amostra é constituída por 38 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 34,23% da amostra total.

#### Por Item

Pela exploração dos resultados das médias das perceções relativas a entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção C (Tabela 15), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,34$  e  $\mu \approx 5,11$ , respetivamente). De assinalar que, além destes, apenas o item 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas) exhibe média de perceções de desempenho superior a 5. Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) apresentam as médias de perceções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,84$  e  $\mu \approx 4,32$ , respetivamente). De assinalar que o valor apresentado pelo item 21, ao se estabelecer-se como abaixo do ponto intermédio da escala de Likert usada (1 a 7),

manifesta, portanto, um nível bastante reduzido de satisfação quando comparado com as restantes médias de percepções de desempenho. De notar, ainda, que os itens 3 e 16, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 5,11$  e  $\mu \approx 5,34$ , respetivamente), apresentam os valores de desvio-padrão mais reduzidos.

**Tabela 15** - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção C

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção C |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 4,684 | 4,500 | 5,105 | 4,526 | 4,789 | 5,026 | 4,684 | 4,474 | 4,658 | 4,316 | 4,342 | 4,895 | 4,789 | 4,737 | 4,842 | 5,342 | 4,947 | 4,711 | 4,474 | 4,658 | 3,842 | 4,526 |
| Desvio-Padrão   | 1,454 | 1,371 | 1,134 | 1,428 | 1,473 | 1,305 | 1,454 | 1,538 | 1,279 | 1,646 | 1,615 | 1,429 | 1,473 | 1,329 | 1,405 | 1,169 | 1,314 | 1,541 | 1,704 | 1,494 | 1,498 | 1,572 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

De acordo com as médias das percepções obtidas (Tabela 16), constata-se que as entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção C, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,97$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,44$ ). De realçar que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções acima de 5.

**Tabela 16** - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção C

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção C |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 4,704         | 4,726       | 4,586                  | 4,967     | 4,442   |
| Desvio-Padrão   | 1,347         | 1,410       | 1,541                  | 1,304     | 1,562   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

#### 2.2.3.4. CAE - Secção G: Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

Esta amostra é constituída por 7 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 6,31% da amostra total.

### Por Item

Pela exploração dos resultados das médias das percepções relativas a entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção G (Tabela 17), constata-se que os itens 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 4,43$ , em ambos). De referir que apenas estes dois itens exibem médias de percepções de desempenho superior a 4. Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada), 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço), 11 (rapidez do serviço) e 19 (horário de funcionamento conveniente) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,14$ ,  $\mu \approx 3,29$ ,  $\mu \approx 3,29$ ,  $\mu \approx 3,29$ , respetivamente).

**Tabela 17 - Percepções Por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção G**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção G |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 3,429 | 3,571 | 4,429 | 3,429 | 3,429 | 3,571 | 3,571 | 3,429 | 3,857 | 3,286 | 3,286 | 4,143 | 3,857 | 3,857 | 3,714 | 4,429 | 3,714 | 3,714 | 3,286 | 3,429 | 3,143 | 3,429 |
| Desvio-Padrão   | 1,618 | 1,618 | 1,272 | 1,512 | 1,618 | 1,618 | 1,618 | 1,618 | 1,215 | 1,704 | 1,704 | 1,215 | 1,215 | 1,215 | 1,254 | 1,272 | 1,254 | 1,254 | 1,254 | 1,618 | 1,773 | 1,618 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções relativamente às dimensões do serviço das entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção C (Tabela 18) constata-se que os valores das médias são, na sua globalidade, bastante reduzidos. De realçar que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções acima de 4. As entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção G, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 3,93$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 3,40$ ).

**Tabela 18 - Percepções Por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção G**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção G |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 3,714         | 3,571       | 3,643                  | 3,929     | 3,400   |
| Desvio-Padrão   | 1,505         | 1,538       | 1,460                  | 1,249     | 1,503   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.3.5. CAE - Secção M: Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares

Esta amostra é constituída por 21 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 18,92% da amostra total.

#### Por Item

Pela exploração dos resultados das médias das percepções relativas a entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção M (Tabela 19), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,00$  e  $\mu \approx 4,95$ , respetivamente). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 19 (horário de funcionamento conveniente) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,71$  e  $\mu \approx 4,10$ , respetivamente). De destacar o item 21 que, além de apresentar a média mais baixa ( $\mu \approx 3,71$ ), exibe o desvio-padrão mais elevado. Por outro lado, de assinalar ainda que o item 16, além de exibir a média de percepções mais elevada ( $\mu \approx 5,00$ ), apresenta o valor de desvio-padrão mais reduzido.



**Tabela 19 - Percepções Por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção M**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção M |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 4,619 | 4,810 | 4,952 | 4,810 | 4,429 | 4,571 | 4,286 | 4,190 | 4,286 | 4,238 | 4,238 | 4,857 | 4,857 | 4,667 | 4,857 | 5,000 | 4,905 | 4,381 | 4,095 | 4,333 | 3,714 | 4,238 |
| Desvio-Padrão   | 1,499 | 1,401 | 1,359 | 1,365 | 1,660 | 1,599 | 1,678 | 1,721 | 1,454 | 1,640 | 1,670 | 1,195 | 1,236 | 1,461 | 1,276 | 1,183 | 1,300 | 1,687 | 1,700 | 1,623 | 1,736 | 1,670 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 20), constata-se que as entidades clientes que desenvolvem atividades integrantes da Secção G, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,86$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,15$ ). De realçar que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções acima de 5.

**Tabela 20 - Percepções Por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertence à Secção M**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com CAE pertencente à Secção M |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 4,798         | 4,352       | 4,548                  | 4,857     | 4,152   |
| Desvio-Padrão   | 1,406         | 1,622       | 1,436                  | 1,305     | 1,683   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.3.6. N/R

Esta amostra é constituída por 34 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 30,63% da amostra total.

## Por Item

Pela exploração dos resultados das médias das percepções relativas às entidades clientes que não disponibilizaram a informação sobre o CAE (Tabela 21), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,82$  e  $\mu \approx 5,67$ , respetivamente). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,59$  e  $\mu \approx 4,97$ , respetivamente). De referir que o item 21, além de exibir a média mais reduzida ( $\mu \approx 4,59$ ), apresenta o maior valor do desvio-padrão. Por outro lado, de assinalar ainda que os itens 3 e 16, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 5,68$  e  $\mu \approx 5,82$ , respetivamente), apresentam os valores de desvio-padrão mais reduzidos.

**Tabela 21 - Percepções por Item das Entidades que N/R acerca do CAE**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas que N/R acerca do CAE |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,529 | 5,176 | 5,676 | 5,235 | 5,382 | 5,618 | 5,324 | 5,324 | 4,971 | 5,206 | 5,265 | 5,471 | 5,235 | 5,471 | 5,471 | 5,824 | 5,471 | 5,412 | 5,235 | 5,353 | 4,588 | 5,235 |
| Desvio-Padrão  | 0,992 | 1,029 | 0,843 | 0,987 | 1,349 | 1,155 | 1,249 | 1,342 | 1,243 | 1,388 | 1,355 | 1,285 | 1,350 | 1,187 | 1,107 | 0,936 | 1,261 | 1,209 | 1,372 | 1,412 | 1,480 | 1,281 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS



## Por Dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 22), constata-se que as entidades clientes que não disponibilizaram a informação sobre o CAE, expressam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,56$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 5,17$ ). De realçar a globalidade das dimensões apresentam médias de percepções acima de 5.

**Tabela 22** – Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com N/R acerca do CAE

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com N/R acerca do CAE |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,404         | 5,324       | 5,294                  | 5,559     | 5,165   |
| Desvio-Padrão  | 0,963         | 1,267       | 1,344                  | 1,123     | 1,351   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.4. Número de colaboradores da entidade cliente

#### 2.2.4.1. ≤ 10 colaboradores

Esta amostra é constituída por 62 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 55,86% da amostra total.

### Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas a entidades com o equivalente ou menos a 10 colaboradores (Tabela 23), constata-se que, à semelhança da análise global das percepções, os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) obtiveram as maiores médias ( $\mu \approx 5,48$  e  $\mu \approx 5,37$ , respetivamente). Por contraste, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) voltou a obter a média mais reduzida ( $\mu \approx 4,29$ ), ao qual adicionalmente surge o item 11 (rapidez do serviço) com a segunda média mais baixa ( $\mu \approx 4,69$ ). De notar que os valores desvios-padrão mais baixos correspondem aos itens 3 e 16 ( $\sigma \approx 1,23$  e  $\sigma \approx 1,13$ , respetivamente), que possuem as médias de percepções mais altas.

**Tabela 23** - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com ≤ 10 colaboradores

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com ≤ 10 colaboradores |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 5,032 | 4,903 | 5,371 | 4,935 | 4,806 | 5,032 | 4,742 | 4,790 | 4,839 | 4,774 | 4,694 | 5,145 | 4,919 | 4,968 | 5,145 | 5,484 | 5,097 | 5,032 | 4,790 | 4,710 | 4,290 | 4,710 |
| Desvio-Padrão   | 1,448 | 1,376 | 1,231 | 1,377 | 1,754 | 1,557 | 1,679 | 1,681 | 1,308 | 1,712 | 1,742 | 1,365 | 1,518 | 1,568 | 1,458 | 1,127 | 1,501 | 1,525 | 1,651 | 1,702 | 1,653 | 1,683 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções (Tabela 24), verifica-se que as entidades que empregam o equivalente a 10 ou menos colaboradores, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,85$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,71$ ).

**Tabela 24 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com ≤ 10 colaboradores**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com ≤ 10 colaboradores |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,060         | 4,842       | 4,883                  | 5,173     | 4,706   |
| Desvio-<br>Padrão   | 1,358         | 1,596       | 1,584                  | 1,413     | 1,643   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

#### 2.2.4.2. Entre 11 e 34 colaboradores

Esta amostra é constituída por 27 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 24,32% da amostra total.

#### Por Item

De acordo com a análise das médias das percepções relativas a entidades com 11 a 34 colaboradores (Tabela 25), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) continuam a ser os itens com as médias superiores ( $\mu \approx 5,22$  e  $\mu \approx 5,00$ , respetivamente). De realçar que apenas o item 16 apresenta média de percepção de desempenho superior a 5. Por contraste, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta reincidência de obtenção da média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,59$ ). O item 19 (horário de funcionamento conveniente) compreende a segunda média mais baixa ( $\mu \approx 4,19$ ), no entanto, superior a 4.

**Tabela 25 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 11 a 34 colaboradores**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 11 a 34 colaboradores |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,704 | 4,593 | 5,000 | 4,667 | 4,593 | 4,852 | 4,593 | 4,519 | 4,185 | 4,296 | 4,259 | 4,926 | 4,741 | 4,815 | 4,704 | 5,222 | 4,778 | 4,556 | 4,185 | 4,667 | 3,593 | 4,481 |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,409 | 1,309 | 1,000 | 1,240 | 1,248 | 1,350 | 1,309 | 1,282 | 1,241 | 1,489 | 1,347 | 1,107 | 1,095 | 1,075 | 1,171 | 1,155 | 1,086 | 1,311 | 1,442 | 1,387 | 1,217 | 1,312 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

Segundo as médias das percepções (Tabela 26), verifica-se que as entidades que empregam entre 11 e 34 colaboradores, exibem, em média, uma maior satisfação, à semelhança das análises anteriores, com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,88$ ). De assinalar que a Segurança compreende o desvio-padrão mais baixo ( $\sigma \approx 1,12$ ) e a média de percepções mais alta. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,71$ ).

**Tabela 26 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 11 a 34 colaboradores**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 11 a 34 colaboradores |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,741         | 4,548       | 4,556                  | 4,880     | 4,356   |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,240         | 1,286       | 1,259                  | 1,122     | 1,289   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.4.3. Entre 35 e 59 colaboradores

Esta amostra é constituída por 10 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 9,01% da amostra total.

#### Por Item

Em conformidade com a análise das médias das percepções relativas a entidades com 35 a 59 colaboradores (Tabela 27), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas) estabelecem-se como os itens com as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,30$  e  $\mu \approx 5,00$ , respetivamente). Por outro lado, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta a média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,50$ ). De realçar relativamente aos desvios-padrão, o valor apresentado pelo item 8 referente à realização do serviço no tempo previamente estabelecido ( $\sigma \approx 2,00$ ), que traduz uma dispersão dos dados considerável.

**Tabela 27** - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 35 a 59 colaboradores

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 35 a 59 colaboradores |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,600 | 4,100 | 4,700 | 4,300 | 4,800 | 5,000 | 4,400 | 4,300 | 4,400 | 4,000 | 4,300 | 4,600 | 4,500 | 4,500 | 4,400 | 5,300 | 4,600 | 4,100 | 4,200 | 4,400 | 3,500 | 4,000 |
| Desvio-Padrão  | 1,350 | 0,876 | 1,059 | 1,337 | 1,476 | 1,414 | 1,350 | 2,003 | 1,265 | 1,700 | 1,889 | 1,838 | 1,650 | 1,179 | 1,350 | 1,160 | 1,265 | 1,729 | 1,751 | 1,578 | 1,581 | 1,764 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

De acordo com as médias das percepções (Tabela 28), verifica-se que as entidades que empregam entre 35 e 59 colaboradores, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,70$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que continua a apresentar a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,04$ ).

Relativamente ao cálculo dos desvios-padrão, constata-se uma maior dispersão de dados na dimensão da Capacidade de Resposta ( $\sigma \approx 1,78$ ). Por contraste, verifica-se que a menor dispersão dos dados pertence à dimensão da Tangibilidade ( $\sigma \approx 1,16$ ).

**Tabela 28** - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 35 a 59 colaboradores

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 35 a 59 colaboradores |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,425         | 4,580       | 4,350                  | 4,700     | 4,040   |
| Desvio-Padrão  | 1,156         | 1,502       | 1,769                  | 1,238     | 1,681   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.4.4. Entre 60 e 84 colaboradores

Esta amostra é constituída por apenas 2 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 1,80% da amostra total. De referir que a maior positividade associada a este grupo de entidades, com 60 a 84 colaboradores, pode ser sobretudo influenciada pelo diminuto número de entidades inquiridas que abrangem este parâmetro de número de colaboradores.

## Por Item

Consoante a análise das médias das perceções relativas a entidades com 60 a 84 colaboradores (Tabela 29), constata-se que os itens 1 (posse de equipamentos, *softwares* e recursos modernos e atualizados), 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores), 5 (cumprimento de promessas), 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), 12 (disponibilidade dos colaboradores para ajudar o cliente), 14 (transmissão de segurança com o serviço prestado), 15 (transmissão de confiança pelos colaboradores), 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação), 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes), 18 (prestação de um atendimento individualizado) e 22 (compreensão pelas necessidades específicas do cliente) são aqueles com as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,00$ ). Os desvios-padrão destes itens são nulos ( $\sigma \approx 0,00$ ), dada a homogeneidade das respostas disponibilizadas pelas entidades inquiridas com 60 a 84 colaboradores a este conjunto de itens. Por outro lado, os itens 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados), 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas), 19 (horário de funcionamento conveniente), 20 (preocupação pelos melhores interesses do cliente) e 21 (atendimento com atenção personalizada) obtiveram médias de perceções mais reduzidas ( $\mu \approx 5,00$ ). Os desvios-padrão destes itens são mais elevados ( $\sigma \approx 1,41$ ).

**Tabela 29 - Perceções por Item das Entidades Inquiridas com 60 a 84 colaboradores**

| Perceções por Item das Entidades Inquiridas com 60 a 84 colaboradores |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 6,000 | 5,000 | 6,000 | 5,000 | 6,000 | 6,000 | 5,500 | 5,500 | 5,000 | 5,500 | 5,500 | 6,000 | 5,500 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 6,000 |
| Desvio-Padrão   | 0,000 | 1,414 | 0,000 | 1,414 | 0,000 | 0,000 | 0,707 | 0,707 | 1,414 | 0,707 | 0,707 | 0,000 | 0,707 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1,414 | 1,414 | 1,414 | 0,000 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

De acordo com as médias das perceções (Tabela 30), verifica-se que as entidades que empregam entre 60 e 84 colaboradores, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 6,00$ ) relativamente às restantes. Ainda no que diz respeito à dimensão da Segurança, esta apresenta a menor dispersão dos dados ( $\sigma \approx 0,00$ ). Neste sentido, interessa mencionar que a dimensão da Capacidade de Resposta estabelece-se como a dimensão com o segundo menor desvio-padrão ( $\sigma \approx 0,53$ ). A dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 5,40$ ), estabelecendo-se, ainda, como a dimensão que exhibe o maior desvio-padrão ( $\sigma \approx 0,85$ ).

**Tabela 30 - Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 60 a 84 colaboradores**

| Perceções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 60 a 84 colaboradores |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,500         | 5,600       | 5,625                  | 6,000     | 5,400   |
| Desvio-Padrão   | 0,707         | 0,566       | 0,530                  | 0,000     | 0,849   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.4.5. Entre 85 e 99 colaboradores

Esta amostra é constituída por 6 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 5,41% da amostra total.

## Por Item

De acordo com a análise das médias das percepções relativas a entidades com 85 a 99 colaboradores (Tabela 31), constata-se que o item 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes) apresenta a média mais elevada ( $\mu \approx 5,33$ ). Por contraste, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta reincidência de obtenção da média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,33$ ), indicando, com este valor, um nível bastante baixo de satisfação. Estabelece-se, portanto, uma discrepância considerável entre os valores mais elevados e reduzidos das médias.

**Tabela 31 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 85 a 99 colaboradores**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com 85 a 99 colaboradores |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,333 | 3,833 | 4,833 | 4,500 | 5,167 | 5,167 | 4,500 | 4,500 | 4,833 | 4,167 | 4,833 | 5,000 | 4,667 | 4,667 | 5,000 | 5,167 | 5,333 | 5,167 | 5,167 | 5,167 | 3,333 | 5,000 |
| Desvio-Padrão  | 1,211 | 0,753 | 1,169 | 1,378 | 1,472 | 1,329 | 1,643 | 1,225 | 1,472 | 1,472 | 1,722 | 1,265 | 1,506 | 1,211 | 1,265 | 1,329 | 1,506 | 1,722 | 1,722 | 1,722 | 1,633 | 1,265 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Segundo as médias das percepções (Tabela 32), verifica-se que as entidades que empregam entre 85 e 99 colaboradores, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,04$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que surge neste contexto com a média mais baixa é a Tangibilidade ( $\mu \approx 4,38$ ). Pela análise dos desvios-padrão (Tabela 32), constata-se uma maior dispersão de dados na dimensão da Empatia ( $\sigma \approx 1,61$ ). Por outro lado, observa-se que a menor dispersão dos dados pertence à dimensão Tangibilidade ( $\sigma \approx 1,12$ ), a qual apresenta a média mais baixa.

**Tabela 32 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 85 a 99 colaboradores**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com 85 a 99 colaboradores |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,375         | 4,833       | 4,667                  | 5,042     | 4,767   |
| Desvio-Padrão  | 1,128         | 1,428       | 1,491                  | 1,328     | 1,613   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.4.6. $\geq 100$ colaboradores

Esta amostra é constituída por 4 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 3,60% da amostra total.

## Por item

Mediante a análise das médias das percepções relativas a entidades com o equivalente ou mais 100 colaboradores (Tabela 33), constata-se que todos os itens, à exceção dos itens 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados), 4 (adequabilidade dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados), 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) e 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço), apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,00$ ). Por outro lado, do conjunto das exceções que não obtiveram  $\mu \approx 6,00$ , destaca-se o item 9 que apresenta a média de percepções mais

reduzida ( $\mu \approx 5,50$ ). De referir ainda que o item 9, além de apresentar a média de percepções mais baixa ( $\mu \approx 5,50$ ), exibe a menor dispersão dos dados ( $\sigma \approx 0,58$ ).

**Tabela 33 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com  $\geq 100$  colaboradores**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com $\geq 100$ colaboradores |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 6,000 | 5,750 | 6,000 | 5,750 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 5,500 | 5,750 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| Desvio-Padrão   | 0,816 | 0,957 | 0,816 | 1,258 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,577 | 0,957 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 | 0,816 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Segundo as médias das percepções (Tabela 34), verifica-se que as entidades que empregam o equivalente ou igual a 100 colaboradores, exibem, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Segurança e Empatia ( $\mu \approx 6,00$ , em ambas) relativamente às restantes. A dimensão da Empatia surge como novidade em termos de apresentação da maior média de percepções no âmbito de avaliação realizada. Por outro lado, a dimensão que se estabelece com a média mais baixa é a Tangibilidade ( $\mu \approx 5,88$ ).

**Tabela 34 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com  $\geq 100$  colaboradores**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com $\geq 100$ colaboradores |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,875         | 5,900       | 5,938                  | 6,000     | 6,000   |
| Desvio-Padrão   | 0,962         | 0,769       | 0,852                  | 0,816     | 0,816   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

## 2.2.5. Período de relação contratual com a empresa prestadora

### 2.2.5.1 < 1 ano

Esta amostra é constituída por 5 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 4,50% da amostra total.

## Por Item

De acordo com a análise das médias das percepções relativas a entidades com relação contratual de período inferior a 1 ano (Tabela 35), constata-se que o item 5 (cumprimento de promessas) estabelece a média mais elevada ( $\mu \approx 6,60$ ). De realçar que, além do item 5, os itens 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores), 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação), 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes) 19 (horário de funcionamento conveniente) e 20 (preocupação pelos melhores interesses do cliente) apresentam médias de percepções de desempenho superior a 6. Por contraste, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta uma média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 4,60$ ). De referir que o desvio-padrão mais elevado corresponde ao item 21, o qual apresenta percepções com a média mais reduzida ( $\mu \approx 4,60$ ).



**Tabela 35 - Percepções das Entidades Inquiridas com Relação Contratual < 1 ano**

| Percepções das Entidades Inquiridas com Relação Contratual < 1 ano |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,600 | 6,000 | 6,200 | 5,600 | 6,600 | 6,000 | 5,800 | 5,400 | 5,800 | 5,400 | 5,400 | 5,800 | 6,000 | 5,600 | 6,000 | 6,200 | 6,200 | 6,200 | 6,200 | 4,600 | 6,000 |       |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,673 | 0,707 | 0,837 | 1,140 | 0,548 | 0,707 | 0,837 | 0,548 | 0,837 | 1,517 | 1,140 | 0,837 | 0,707 | 1,140 | 0,707 | 0,447 | 0,447 | 0,837 | 0,837 | 1,095 | 2,302 | 0,707 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

De acordo com as médias das percepções (Tabela 36), verifica-se que as entidades com relação contratual de período inferior a 1 ano, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 6,00$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Capacidade de Resposta ( $\mu \approx 5,60$ ). De realçar que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções abaixo de 4. De assinalar que a Segurança compreende, além da média de percepções mais alta ( $\mu \approx 6,00$ ), a menor dispersão dos dados ( $\sigma \approx 0,69$ ).

**Tabela 36 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual < 1 ano**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual < 1 ano |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,850         | 5,920       | 5,650                  | 6,000     | 5,840   |
| Desvio-<br>Padrão   | 1,089         | 0,695       | 1,050                  | 0,685     | 1,156   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.5.2. Entre 1 e 5 anos

Esta amostra é constituída por 57 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 51,35% da amostra total.

## Por Item

Pela análise das médias das percepções relativas a entidades com período de relação contratual entre 1 e 5 anos (Tabela 37), constata-se que o item 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) afirma-se com a média mais elevada ( $\mu \approx 5,21$ ). Ainda o item 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresenta a segunda média mais elevada, bastante próxima de 5 ( $\mu \approx 4,97$ ). De referir que os itens 3 e 16, além de se estabelecerem com as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 4,97$  e  $\mu \approx 5,21$ , respetivamente), apresentam os desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 1,15$  e  $\sigma \approx 1,19$ , na devida ordem). Por outro lado, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta uma média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,72$ ).

**Tabela 37 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 1 e 5 anos**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 1 e 5 anos |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,719 | 4,509 | 4,965 | 4,561 | 4,421 | 4,702 | 4,421 | 4,439 | 4,333 | 4,333 | 4,211 | 4,772 | 4,544 | 4,649 | 4,667 | 5,211 | 4,719 | 4,544 | 4,246 | 4,404 | 3,719 | 4,333 |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,333 | 1,227 | 1,149 | 1,268 | 1,523 | 1,476 | 1,511 | 1,593 | 1,300 | 1,673 | 1,666 | 1,350 | 1,377 | 1,329 | 1,367 | 1,191 | 1,333 | 1,571 | 1,651 | 1,568 | 1,473 | 1,618 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Conforme os valores das médias das percepções obtidos (Tabela 38), apura-se que as entidades com período de relação contratual entre 1 e 5 anos, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,81$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,25$ ). De notar que as médias do conjunto das dimensões se estabelecem abaixo de 5.

**Tabela 38** - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 1 e 5 anos

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 1 a 5 anos |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,689         | 4,463       | 4,465                  | 4,811     | 4,249   |
| Desvio-Padrão  | 1,244         | 1,481       | 1,516                  | 1,305     | 1,576   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.5.3. Entre 6 e 10 anos

Esta amostra é constituída por 36 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 32,43% da amostra total

#### Por Item

De acordo com as médias das percepções relativas a entidades com período de relação contratual entre 6 e 10 anos (Tabela 39), constata-se os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,36$  e  $\mu \approx 5,25$ , respetivamente). O item 16, além de mostrar a média de percepções mais elevada ( $\mu \approx 5,36$ ), apresenta o desvio-padrão mais reduzido ( $\sigma \approx 1,10$ ). Por oposição, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,19$  e  $\mu \approx 4,64$ , respetivamente). Os itens 21 e 10, além de apresentarem as médias mais baixas ( $\mu \approx 4,19$  e  $\mu \approx 4,64$ , respetivamente), apresentam as maiores dispersões dos dados ( $\sigma \approx 1,64$  e  $\sigma \approx 1,57$ , respetivamente).

**Tabela 39** - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 6 e 10 anos

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 6 a 10 anos |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 4,806 | 4,722 | 5,250 | 4,972 | 4,917 | 5,139 | 4,722 | 4,750 | 4,694 | 4,639 | 4,806 | 5,194 | 5,000 | 5,056 | 5,194 | 5,361 | 5,167 | 4,861 | 4,667 | 4,750 | 4,194 | 4,722 |
| Desvio-Padrão   | 1,527 | 1,466 | 1,180 | 1,483 | 1,461 | 1,376 | 1,504 | 1,538 | 1,238 | 1,570 | 1,527 | 1,142 | 1,331 | 1,372 | 1,305 | 1,099 | 1,320 | 1,437 | 1,531 | 1,500 | 1,636 | 1,446 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 40), constata-se que as entidades com período de relação contratual entre 6 e 10 anos, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,19$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,64$ ).



**Tabela 40 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 6 e 10 anos**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 6 a 10 anos |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 4,938         | 4,844       | 4,910                  | 5,194     | 4,639   |
| Desvio-Padrão   | 1,414         | 1,424       | 1,393                  | 1,274     | 1,510   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

#### 2.2.5.4. Entre 11 e 13 anos

Esta amostra é constituída por 6 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 5,41% da amostra total.

#### Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas a entidades com período de relação contratual entre 11 e 13 anos (Tabela 41), constata-se que os itens 1 (posse de equipamentos, *softwares* e recursos modernos e atualizados), 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), 12 (disponibilidade dos colaboradores para ajudar o cliente) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,17$ , em todos). Estes itens, além de se estabelecerem com as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 6,17$ , em todos), apresentam os desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 0,41$ , em todos), o que reforça a maior consistência das percepções positivas sobre estes aspetos. Por oposição, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) obteve a média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 4,83$ ), sendo a única questão que apresenta média de percepções abaixo de 5. De notar que, o item 21 é simultaneamente a questão com a média mais baixa ( $\mu \approx 4,83$ ) e a maior dispersão dos dados ( $\sigma \approx 1,33$ ).

**Tabela 41 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 11 e 13 anos**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 11 a 13 anos |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 6,167 | 5,333 | 5,833 | 5,333 | 6,000 | 6,167 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,167 | 5,833 | 6,000 | 6,000 | 6,167 | 6,000 | 6,000 | 5,833 | 6,000 | 4,833 | 5,833 |
| Desvio-Padrão  | 0,408 | 1,211 | 0,983 | 1,211 | 0,632 | 0,408 | 0,632 | 0,632 | 0,632 | 0,632 | 0,632 | 0,408 | 0,983 | 0,632 | 0,632 | 0,408 | 0,632 | 0,632 | 0,753 | 0,632 | 1,329 | 0,753 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções obtidas (Tabela 42), verifica-se que as entidades com período de relação contratual entre 11 e 13 anos, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 6,04$ ) relativamente às restantes. De referir que, além da dimensão da Segurança, a média de percepções da dimensão da Fiabilidade ( $\mu \approx 6,03$ ) também se estabelece acima de 6. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Tangibilidade ( $\mu \approx 5,67$ ).

**Tabela 42 - Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 11 e 13 anos**

| Percepções por Dimensão das Entidades Inquiridas com Relação Contratual entre 11 a 13 anos |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,667         | 6,033       | 6,000                  | 6,042     | 5,700   |
| Desvio-Padrão  | 0,953         | 0,588       | 0,664                  | 0,576     | 0,820   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.5.5. > 13 anos

Esta amostra é constituída por 7 entidades inquiridas, correspondendo a cerca de 6,31% da amostra total.

#### Por Item

De acordo com as médias das perceções relativas a entidades com período de relação contratual superior a 13 anos (Tabela 43), isto é, praticamente desde o início do exercício da atividade da empresa prestadora do serviço, constata-se os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 18 (prestação de um atendimento individualizado) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,14$  e  $\mu \approx 6,00$ , respetivamente). Por oposição, os itens 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) e 14 (transmissão de segurança do serviço prestado) obtiveram as médias de perceções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,86$  e  $\mu \approx 5,14$ , respetivamente).

De assinalar os valores dos desvios-padrão relativamente altos apresentados pelos itens 5 e 12 referentes ao cumprimento de promessas e à disponibilidade para ajudar o cliente, respetivamente ( $\sigma \approx 2,07$ , em ambos). Os valores de desvios-padrão destes itens e ainda dos itens 8 (realização do serviço no tempo previamente estabelecido) e 14 (transmissão de segurança do serviço prestado) são superiores a 2, o que expressa uma maior inconsistência perceções da amostra relativamente aos aspetos que estes itens abordam. Por outro lado, as menores dispersões dos dados pertencem aos itens 3 e 18 referentes à apresentação cuidada e profissional dos colaboradores e à prestação de um atendimento individualizado, respetivamente ( $\sigma \approx 0,58$ , em ambos). Importa ainda mencionar que o item 18, além de apresentar a segunda média de perceções mais elevada ( $\mu \approx 6,00$ ), apresenta o desvio-padrão mais baixo.

**Tabela 43 - Perceções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual > 13 anos**

| Perceções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual > 13 anos |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,714 | 5,143 | 6,000 | 5,143 | 5,571 | 5,714 | 5,286 | 5,286 | 5,286 | 4,857 | 5,286 | 5,571 | 5,286 | 5,143 | 5,286 | 6,143 | 5,286 | 6,000 | 5,857 | 5,429 | 5,286 | 5,286 |
| Desvio-Padrão  | 0,951 | 1,069 | 0,577 | 1,069 | 2,070 | 1,704 | 1,976 | 2,059 | 0,951 | 1,773 | 1,976 | 2,070 | 1,976 | 2,035 | 1,704 | 0,690 | 1,976 | 0,577 | 0,900 | 1,988 | 1,254 | 1,890 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

Conforme os valores das médias das perceções obtidos (Tabela 44), constata-se que as entidades com período de relação contratual superior a 13 anos, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Empatia ( $\mu \approx 5,57$ ) relativamente às restantes. É de referenciar o facto de a dimensão da Empatia apresentar a média mais elevada do conjunto das cinco dimensões do serviço, dada a sua recorrência de obtenção de médias de cariz mais reduzido nas diferentes amostras. Por oposição, a dimensão que exhibe a média mais baixa é a Capacidade de Resposta ( $\mu \approx 5,25$ ), apresentado, ainda, o maior desvio-padrão ( $\sigma \approx 1,95$ ). De referir que nenhuma das dimensões apresentam médias de perceções inferiores a 5.

**Tabela 44 - Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual > 13 anos**

| Percepções por Item das Entidades Inquiridas com Relação Contratual > 13 anos |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,500         | 5,429       | 5,250                  | 5,464     | 5,571   |
| Desvio-<br>Padrão   | 0,917         | 1,752       | 1,949                  | 1,601     | 1,322   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

## 2.2.6. Motivo de solicitação do serviço

### 2.2.6.1. Pedido de assistência e suporte técnico

Esta amostra é constituída por 73 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 65,77% da amostra total.

#### Por item

De acordo com as médias das percepções relativas aos clientes que solicitaram o serviço por motivo de Pedido de Assistência e Suporte Técnico (Tabela 45), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,16$  e  $\mu \approx 5,00$ , respetivamente). De realçar que apenas estes dois itens apresentam médias de percepções superiores a 5. Além destes itens apresentarem as médias mais elevadas, exibem desvios-padrão mais baixos ( $\sigma \approx 1,23$  e  $\sigma \approx 1,26$ , respetivamente). Por oposição, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 11 (rapidez do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,81$  e  $\mu \approx 4,29$ , respetivamente). De assinalar a média de percepções abaixo de 4 apresentada pelo item 21.

**Tabela 45 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Assistência e Suporte Técnico**

| Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Assistência e Suporte Técnico |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 4,658 | 4,616 | 5,000 | 4,699 | 4,466 | 4,726 | 4,452 | 4,425 | 4,411 | 4,315 | 4,288 | 4,836 | 4,616 | 4,685 | 4,712 | 5,164 | 4,712 | 4,562 | 4,315 | 4,479 | 3,808 | 4,329 |
| Desvio-<br>Padrão   | 1,511 | 1,401 | 1,258 | 1,440 | 1,625 | 1,557 | 1,573 | 1,658 | 1,342 | 1,707 | 1,728 | 1,414 | 1,487 | 1,490 | 1,458 | 1,225 | 1,476 | 1,572 | 1,666 | 1,642 | 1,596 | 1,650 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 46), constata-se que clientes que solicitaram o serviço por motivo de Pedido de Assistência e Suporte Técnico, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,82$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,30$ ). De realçar que nenhuma das dimensões do serviço apresenta médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 46 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Assistência e Suporte Técnico**

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Assistência e Suporte Técnico |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 4,743         | 4,496       | 4,514                  | 4,818     | 4,299   |
| Desvio-<br>Padrão   | 1,403         | 1,551       | 1,584                  | 1,412     | 1,625   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.6.2. Apoio na disponibilização de consumíveis

Esta amostra é constituída por 27 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 24,32% da amostra total.

#### Por item

De acordo com as médias das perceções relativas aos clientes que solicitaram o serviço por motivo de Apoio na Disponibilização de Consumíveis (Tabela 47), constata-se que os itens 16 e 6 apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,96$  e  $\mu \approx 5,82$ , respetivamente). Estes itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), além de apresentarem as médias mais elevadas, exibem os menores valores de desvio-padrão ( $\sigma \approx 0,59$  e  $\sigma \approx 0,68$ , respetivamente). Por oposição, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados) obtiveram as médias de perceções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,93$  e  $\mu \approx 4,96$ , respetivamente). De assinalar que apenas estes dois itens apresentam médias de perceções inferiores a 5 do conjunto dos 22 itens.

**Tabela 47** - Perceções por Item dos Inquiridos que solicitaram Apoio na Disponibilização de Consumíveis

| Perceções por Item dos Inquiridos que solicitaram Apoio na Disponibilização de Consumíveis |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,556 | 4,963 | 5,741 | 5,037 | 5,667 | 5,815 | 5,444 | 5,370 | 5,185 | 5,370 | 5,296 | 5,667 | 5,407 | 5,481 | 5,667 | 5,963 | 5,741 | 5,593 | 5,296 | 5,222 | 4,926 | 5,481 |
| Desvio-Padrão  | 0,934 | 1,160 | 0,712 | 1,126 | 1,000 | 0,681 | 1,251 | 1,275 | 1,001 | 1,182 | 1,265 | 1,000 | 1,118 | 1,014 | 0,920 | 0,587 | 0,712 | 1,047 | 1,353 | 1,281 | 1,269 | 1,189 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

Segundo as médias das perceções obtidas (Tabela 48), constata-se que os clientes que solicitaram o serviço por motivo de Apoio na Disponibilização de Consumíveis, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,71$ ) relativamente às restantes, o que reflete um maior índice de satisfação comparativamente, por exemplo, à amostra anterior relativa à solicitação do serviço por motivo de Pedido de Assistência e Suporte Técnico. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 5,30$ ). De realçar que nenhuma das dimensões do serviço apresenta médias de perceções abaixo de 5.

**Tabela 48** - Perceções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Apoio na Disponibilização de Consumíveis

| Perceções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Apoio na Disponibilização de Consumíveis |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,324         | 5,496       | 5,435                  | 5,713     | 5,304   |
| Desvio-Padrão  | 0,983         | 1,042       | 1,141                  | 0,808     | 1,228   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.6.3. Proceder a alterações contratuais

Esta amostra é constituída por 5 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 4,50% da amostra total.

## Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções clientes que solicitaram o serviço por motivo de Proceder a Alterações Contratuais (Tabela 49), constata-se que o item 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) é aquele que apresenta a média mais elevada ( $\mu \approx 6,20$ ). De realçar ainda que, além do item 16, os itens 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes), 19 (horário de funcionamento conveniente) e 20 (preocupação pelos melhores interesses do cliente) apresentam médias de percepções de desempenho equivalentes ou superiores a 6. Por contraste, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta reincidência de obtenção da média de percepção mais reduzida ( $\mu \approx 3,40$ ), indicando, portanto, níveis bastante baixos de satisfação. De referir, ainda, que o item 21, além de apresentar a média de percepção mais baixa do conjunto dos 22 itens de análise ( $\mu \approx 3,40$ ), exhibe o maior valor do desvio-padrão ( $\sigma \approx 1,67$ ).

**Tabela 49 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Alterações Contratuais**

| Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Alterações Contratuais |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,000 | 4,600 | 5,600 | 5,400 | 5,800 | 5,800 | 5,200 | 5,400 | 5,600 | 4,600 | 5,400 | 5,600 | 5,600 | 5,200 | 5,600 | 6,200 | 6,000 | 5,800 | 6,000 | 6,000 | 3,400 | 5,600 |
| Desvio-Padrão  | 1,225 | 1,140 | 0,548 | 1,140 | 0,837 | 0,447 | 1,304 | 0,548 | 0,548 | 1,517 | 1,342 | 0,548 | 0,894 | 0,837 | 0,548 | 0,447 | 0,707 | 1,095 | 0,707 | 0,707 | 1,673 | 0,548 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

De acordo com as médias das percepções obtidas (Tabela 50), constata-se que os clientes que solicitaram o serviço por motivo de Proceder a Alterações Contratuais, expressam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,75$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Tangibilidade ( $\mu \approx 5,15$ ). De realçar que todas as dimensões do serviço apresentam médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 50 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Alterações Contratuais**

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Alterações Contratuais |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,150         | 5,560       | 5,300                  | 5,750     | 5,360   |
| Desvio-Padrão  | 1,013         | 0,737       | 1,075                  | 0,635     | 0,946   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.6.4. Pedido de esclarecimentos

Esta amostra é constituída por 6 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 5,41% da amostra total.

## Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções clientes que solicitaram o serviço por motivo de Pedido de Esclarecimentos (Tabela 51), constata-se que os itens 1 (posse de equipamentos, *softwares* e recursos modernos e atualizados), 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) são os itens com as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,33$ , em todos). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 7 (realização do

serviço de forma correta na primeira vez em que é solicitado) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,00$  e  $\mu \approx 4,33$ , respetivamente).

**Tabela 51 - Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Esclarecimentos**

| Percepções por Item dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Esclarecimentos |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 5,333 | 5,167 | 5,333 | 4,833 | 4,833 | 4,833 | 4,333 | 4,833 | 4,667 | 4,667 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,167 | 5,167 | 5,333 | 5,000 | 5,000 | 4,833 | 4,833 | 4,000 | 4,500 |
| Desvio-Padrão   | 1,211 | 0,983 | 1,211 | 0,983 | 1,941 | 1,835 | 1,506 | 1,472 | 1,506 | 1,751 | 1,265 | 1,265 | 1,265 | 1,329 | 1,329 | 1,033 | 1,265 | 1,549 | 1,169 | 1,941 | 1,673 | 1,225 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Mediante a análise das médias das percepções obtidas (Tabela 52), verifica-se que os clientes que solicitaram o serviço por motivo Pedido de Esclarecimentos, manifestam, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Segurança e Tangibilidade com valores equivalentes ( $\mu \approx 5,71$ ) relativamente às restantes. De assinalar que apenas estas duas dimensões do serviço apresentam médias de percepções acima de 5. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 4,63$ ).

**Tabela 52 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Esclarecimentos**

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos que solicitaram Pedidos de Esclarecimentos |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,167         | 4,700       | 4,917                  | 5,167     | 4,633   |
| Desvio-Padrão   | 1,097         | 1,652       | 1,386                  | 1,239     | 1,511   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

## 2.2.7. Período do dia de atendimento da solicitação - horário de atendimento

### 2.2.7.1. 09:00h. - 10:00h.

Esta amostra é constituída por 11 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 9,91% da amostra total.

### Por Item

Pela análise das médias das percepções clientes que foram atendidos entre as 09:00h. e as 10:00h. (Tabela 53), constata-se que os itens 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) são os itens com as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,36$  e  $\mu \approx 5,27$ , respetivamente). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,27$ , em ambos). De notar que o item 21, além de apresentar a média mais reduzida, exhibe o maior desvio-padrão ( $\sigma \approx 1,94$ ).



**Tabela 53 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 09:00h. - 10:00h.**

| Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 09:00h - 10:00h |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,273 | 5,000 | 5,364 | 4,818 | 4,909 | 5,182 | 4,909 | 5,000 | 4,273 | 4,909 | 4,909 | 5,182 | 4,909 | 5,091 | 5,091 | 5,273 | 5,091 | 5,000 | 4,545 | 4,909 | 4,273 | 4,909 |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,191 | 1,095 | 1,206 | 1,250 | 1,375 | 1,250 | 1,300 | 1,342 | 1,272 | 1,136 | 1,375 | 1,079 | 1,300 | 1,221 | 1,136 | 1,191 | 1,221 | 1,342 | 1,440 | 1,221 | 1,737 | 1,375 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Mediante a análise das médias das percepções obtidas (Tabela 54), verifica-se que clientes que foram atendidos entre as 09:00h. e as 10:00h, obtiveram, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Segurança e Tangibilidade ( $\mu \approx 5,15$  e  $\mu \approx 5,11$ , respetivamente). Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 4,73$ ).

**Tabela 54 - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 09:00h. - 10:00h.**

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 09:00h. - 10:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,114         | 4,855       | 4,977                  | 5,136     | 4,727   |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,186         | 1,308       | 1,223                  | 1,192     | 1,423   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.7.2. 10:01h. - 11:00h.

Esta amostra é constituída por 61 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 54,96% da amostra total.

### Por Item

De acordo com as médias das percepções relativas aos clientes que foram atendidos entre as 10:01h. - 11:00h. (Tabela 55), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,44$  e  $\mu \approx 5,23$ , respetivamente). Estes itens 3 e 16, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas, apresentam as menores dispersões dos dados ( $\sigma \approx 1,20$  e  $\sigma \approx 1,15$ , respetivamente). De mencionar que apenas estes e os itens 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas) e 12 (disponibilidade para ajudar o cliente) apresentam médias superiores a 5 ( $\mu \approx 5,02$  e  $\mu \approx 5,13$ , respetivamente). Por oposição, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,00$  e  $\mu \approx 4,56$ , respetivamente).

**Tabela 55 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 10:01h. - 11:00h.**

| Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 10:01h. - 11:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,902 | 4,705 | 5,230 | 4,787 | 4,820 | 5,016 | 4,754 | 4,721 | 4,656 | 4,557 | 4,639 | 5,131 | 4,852 | 4,885 | 4,967 | 5,443 | 4,951 | 4,902 | 4,607 | 4,672 | 4,000 | 4,590 |
| Desvio-<br>Padrão  | 1,502 | 1,406 | 1,203 | 1,439 | 1,698 | 1,522 | 1,619 | 1,614 | 1,290 | 1,669 | 1,654 | 1,323 | 1,504 | 1,462 | 1,414 | 1,148 | 1,431 | 1,422 | 1,605 | 1,690 | 1,643 | 1,667 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 56), constata-se que clientes que foram atendidos entre as 10:01h. e as 11:00h, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,06$ ) relativamente às restantes. De realçar que apenas a dimensão da Segurança apresenta uma média superior a 5. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,55$ ).

**Tabela 56** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 10:01h. - 11:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 10:01h. - 11:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,906         | 4,793       | 4,795                  | 5,061     | 4,554   |
| Desvio-Padrão  | 1,388         | 1,549       | 1,537                  | 1,364     | 1,606   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.7.3. 11:01h. - 12:30h.

Esta amostra é constituída por 21 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 18,92% da amostra total.

## Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que foram atendidos entre as 11:01h. e as 12:30h. (Tabela 57), constata-se os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 12 (disponibilidade para ajudar o cliente) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,14$  e  $\mu \approx 5,00$ , respetivamente). De notar que apenas estes itens exibem médias superiores a 5. Por oposição, o item 21 (atendimento com atenção personalizada), 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) e 11 (rapidez do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,24$ ,  $\mu \approx 4,52$  e  $\mu \approx 4,52$ , respetivamente). O item 21, além de exibir a média de percepções mais baixa ( $\mu \approx 4,24$ ), apresenta o desvio-padrão mais reduzido ( $\sigma \approx 1,14$ ).

**Tabela 57** - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 11:01h. - 12:30h.

| Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 11:01h. - 12:30h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,762 | 4,714 | 4,952 | 4,905 | 4,810 | 4,952 | 4,667 | 4,667 | 4,524 | 4,667 | 4,524 | 5,000 | 4,857 | 4,952 | 4,952 | 5,143 | 4,952 | 4,714 | 4,619 | 4,667 | 4,238 | 4,714 |
| Desvio-Padrão  | 1,338 | 1,271 | 1,161 | 1,136 | 1,167 | 1,284 | 1,238 | 1,426 | 1,289 | 1,390 | 1,504 | 1,304 | 1,236 | 1,284 | 1,359 | 1,236 | 1,359 | 1,384 | 1,359 | 1,278 | 1,136 | 1,231 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por dimensão

Conforme os valores das médias das percepções obtidos (Tabela 58), constata-se que os clientes que foram atendidos entre as 11:01h. e as 12:30h, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,00$ ) relativamente às restantes. De realçar que apenas esta dimensão da Segurança apresenta uma média equivalente 5. Por oposição, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 4,59$ ).



**Tabela 58 - Percepções Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 11:01h. - 12:30h.**

| Percepções Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 11:01h. - 12:30h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,833         | 4,724       | 4,762                  | 5,000     | 4,590   |
| Desvio-Padrão  | 1,226         | 1,281       | 1,359                  | 1,310     | 1,277   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

#### 2.2.7.4. 14:00h. - 15:00h.

Esta amostra é constituída por 3 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 2,70% da amostra total.

#### Por Item

De acordo com a análise das médias das percepções relativas aos clientes que foram atendidos entre as 14:00h. e as 15:00h. (Tabela 59), os 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) obtiveram as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,33$ , em ambos). De notar ainda que o item 16, além de mostrar a média de percepções mais elevada ( $\mu \approx 5,33$ ), apresenta o desvio-padrão mais baixo ( $\sigma \approx 0,57$ ). Por oposição, os itens 10 (a comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) e 19 (horário de funcionamento conveniente) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,00$  em ambos), indicando, portanto, níveis bastante baixos de satisfação. Os itens 7 (realização do serviço de forma correta na primeira vez em que é solicitado), 11 (rapidez do serviço) e 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados na prestação do serviço) ( $\mu \approx 3,33$ , em todos) e os itens 8 (realização do serviço no tempo previamente estabelecido) e 21 (atendimento com atenção personalizada) ( $\mu \approx 3,67$ , em ambos) compreendem médias igualmente bastante baixas. De destacar ainda que os itens 10 e 19, além de apresentarem as médias mais reduzidas ( $\mu \approx 3,00$  em ambos), exibem os maiores desvios-padrão comparativamente às restantes ( $\sigma \approx 2,65$ , em ambos).

**Tabela 59 - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 14:00h. - 15:00h.**

| Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 14:00h. - 15:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,333 | 4,000 | 5,333 | 4,333 | 4,000 | 4,667 | 3,333 | 3,667 | 4,333 | 3,000 | 3,333 | 4,333 | 4,000 | 4,333 | 4,333 | 5,333 | 4,667 | 4,000 | 3,000 | 4,000 | 3,667 | 3,333 |
| Desvio-Padrão  | 1,528 | 1,000 | 1,155 | 1,528 | 1,732 | 1,528 | 1,528 | 2,082 | 0,577 | 2,646 | 1,528 | 1,155 | 1,000 | 1,528 | 1,528 | 0,577 | 1,155 | 1,732 | 2,646 | 1,732 | 1,528 | 1,528 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções obtidas (Tabela 60), constata-se que clientes que foram atendidos entre as 14:00h. e as 15:00h, manifestam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,67$ ) relativamente às restantes. De realçar que nenhuma das dimensões apresenta médias de percepções superiores a 5, o que reflete um menor índice de satisfação comparativamente, por exemplo, aos clientes que foram atendidos entre as 11:01h. - 12:30h. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 3,60$ ), expressando, portanto, um nível bastante baixo de satisfação.

**Tabela 60** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 14:00h. - 15:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 14:00h. - 15:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,500         | 4,000       | 3,667                  | 4,667     | 3,600   |
| Desvio-Padrão  | 1,302         | 1,489       | 1,582                  | 1,197     | 1,833   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.7.5. 15:01h. - 16:00h.

Esta amostra é constituída por 10 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 9,01% da amostra total.

#### Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que foram atendidos entre as 15:01h. e as 16:00h. (Tabela 61), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores), 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) e 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,10$ ,  $\mu \approx 5,70$ ,  $\mu \approx 5,70$ ,  $\mu \approx 5,70$  e  $\mu \approx 5,70$  respetivamente). De referir que estes dois itens 16 e 9, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 6,10$  e  $\mu \approx 5,70$ , respetivamente), apresentam os valores de desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 0,57$  e  $\sigma \approx 0,95$ , respetivamente). Por oposição, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 11 (rapidez do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 5,00$ , em ambos). De notar que o item 11, além de apresentar a média mais reduzida ( $\mu \approx 5,00$ ), exibe o desvio-padrão mais elevado ( $\sigma \approx 1,89$ ).

**Tabela 61** - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. - 16:00h.

| Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. - 16:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,500 | 5,200 | 5,700 | 5,100 | 5,400 | 5,700 | 5,300 | 5,100 | 5,700 | 5,500 | 5,000 | 5,200 | 5,400 | 5,600 | 5,600 | 6,100 | 5,700 | 5,600 | 5,600 | 5,500 | 5,000 | 5,400 |
| Desvio-Padrão  | 1,269 | 1,317 | 0,949 | 1,287 | 1,430 | 1,160 | 1,418 | 1,853 | 0,949 | 1,716 | 1,886 | 1,874 | 1,506 | 1,075 | 1,430 | 0,568 | 1,160 | 1,713 | 1,430 | 1,509 | 1,563 | 1,713 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 62), constata-se que clientes que foram atendidos entre as 15:01h. e as 16:00h, expressam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,75$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Capacidade de Resposta ( $\mu \approx 5,26$ ). De realçar que a globalidade das dimensões apresenta médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 62** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. - 16:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. - 16:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,375         | 5,440       | 5,275                  | 5,750     | 5,420   |
| Desvio-Padrão  | 1,205         | 1,362       | 1,745                  | 1,058     | 1,586   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.7.6. 16:01h. - 17:00h.

Esta amostra é constituída por 5 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 4,50% da amostra total.

#### Por Item

Mediante os resultados das médias das percepções relativas aos clientes que foram atendidos entre as 16:01h. e as 17:00h. (Tabela 63), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,20$ , em ambos). De assinalar que apenas estes itens e o item 3 referente à apresentação cuidada e profissional dos colaboradores ( $\mu \approx 5,00$ ) exibem médias equivalentes ou superiores a 5. Por oposição, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 2,20$ ,  $\mu \approx 3,40$ , respetivamente), indicando, portanto, níveis bastante baixos de satisfação. Neste âmbito, de realçar o valor da média do item 21 que se estabelece como bastante reduzido ( $\mu \approx 2,20$ ). O item 7 (realização do serviço de forma correta na primeira vez em que é solicitado) exhibe uma média igualmente baixa ( $\mu \approx 3,80$ ). Estabelece-se, portanto, uma discrepância considerável entre os valores mais elevados e reduzidos das médias.

De assinalar que as maiores dispersões dos dados se encontram nos itens 18 e 20 referentes à prestação de um atendimento individualizado e à preocupação pelos melhores interesses do cliente, respetivamente ( $\sigma \approx 2,70$  e  $\sigma \approx 2,41$ , respetivamente). Além destes itens, também os itens 5 (cumprimento de promessas), 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), 7 (realização do serviço de forma correta na primeira vez em que é solicitado) e 19 (horário de funcionamento conveniente) exibem igualmente valores de desvio-padrão acima de 2, o que expressa maiores inconsistências das percepções dos clientes inquiridos da amostra relativas aos itens em questão. Por outro lado, as menores dispersões dos dados pertencem aos itens 2 e 3 referentes à atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados e à apresentação cuidada e profissional dos colaboradores, respetivamente ( $\sigma \approx 0,71$  e  $\sigma \approx 1,00$ , respetivamente).

**Tabela 63** - Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 16:01h. - 17:00h.

| Percepções por Item dos Inquiridos atendidos durante o horário das 16:01h. - 17:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,400 | 4,000 | 5,000 | 4,600 | 4,400 | 4,400 | 3,800 | 4,200 | 4,400 | 3,400 | 4,200 | 4,800 | 4,600 | 4,000 | 4,800 | 5,200 | 5,200 | 4,400 | 4,800 | 4,600 | 2,200 | 4,400 |
| Desvio-Padrão  | 1,140 | 0,707 | 1,000 | 1,517 | 2,302 | 2,191 | 2,049 | 1,643 | 1,817 | 1,517 | 2,387 | 1,304 | 1,342 | 1,581 | 1,304 | 1,095 | 1,643 | 2,702 | 2,387 | 2,408 | 1,095 | 1,817 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Mediante a análise das médias das percepções obtidas (Tabela 64), verifica-se que os clientes que foram atendidos entre as 16:01h. e as 17:00h, manifestam, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Segurança e Tangibilidade ( $\mu \approx 4,80$  e  $\mu \approx 4,50$ , respetivamente) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 4,08$ ), estabelecendo-se, ainda, como a dimensão que exhibe o maior desvio-padrão ( $\sigma \approx 2,08$ ), um valor alto. De realçar que, além da Empatia, a dimensão da Fiabilidade apresenta um desvio-padrão igualmente elevado ( $\sigma \approx 2,00$ ). De referir que nenhuma das dimensões do serviço apresentam médias de percepções acima de 5.

**Tabela 64** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 16:01h. - 17:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos atendidos durante o horário das 16:01h. - 17:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,500         | 4,240       | 4,250                  | 4,800     | 4,080   |
| Desvio-Padrão  | 1,091         | 2,000       | 1,637                  | 1,406     | 2,082   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

## 2.2.8. Período de espera entre a comunicação do pedido e a sua resolução

### 2.2.8.1. $\leq 0:30h.$

Esta amostra é constituída por 15 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 13,51% da amostra total.

## Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram menos ou o equivalente a 30 minutos pela resolução da sua solicitação (Tabela 65), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 19 (horário de funcionamento conveniente) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,87$  e  $\mu \approx 5,80$ , respetivamente). De referir que estes dois itens 16 e 19, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 5,87$  e  $\mu \approx 5,80$ , respetivamente), apresentam os valores de desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 0,64$  e  $\sigma \approx 0,68$ , respetivamente). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados na prestação do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,80$  e  $\mu \approx 5,27$ , respetivamente). O item 21, além de apresentar a média mais reduzida ( $\mu \approx 4,80$ ), apresenta o desvio-padrão mais elevado ( $\sigma \approx 1,42$ ). De notar que apenas o item 21 exhibe uma média abaixo de 5.

**Tabela 65** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera  $\leq 0:30h.$

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera $\leq 0:30h.$ |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,467 | 5,267 | 5,533 | 5,533 | 5,333 | 5,600 | 5,400 | 5,667 | 5,467 | 5,533 | 5,667 | 5,600 | 5,333 | 5,467 | 5,733 | 5,867 | 5,667 | 5,600 | 5,800 | 5,600 | 4,800 | 5,667 |
| Desvio-Padrão  | 1,060 | 1,100 | 1,187 | 0,990 | 1,291 | 1,121 | 1,298 | 0,976 | 0,990 | 1,356 | 1,047 | 1,121 | 1,113 | 0,990 | 0,884 | 0,640 | 0,900 | 1,121 | 0,676 | 1,121 | 1,424 | 0,900 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das percepções obtidas (Tabela 66), verifica-se que os clientes que aguardaram menos ou o equivalente a 30 minutos para a resolução da solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,68$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Tangibilidade ( $\mu \approx 5,45$ ). De referir que as cinco dimensões do serviço apresentam médias de percepções acima de 5.

**Tabela 66** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera  $\leq 0:30h$ .

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera $\leq 0:30h$ . |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 5,450         | 5,493       | 5,533                  | 5,683     | 5,493   |
| Desvio-Padrão   | 1,084         | 1,135       | 1,159                  | 0,853     | 1,049   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.2. 0:31h. - 1:00h.

Esta amostra é constituída por 18 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 16,22% da amostra total.

## Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram entre 0:30h. e 1:00h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 67), constata-se que os itens 12 (disponibilidade para ajudar o cliente), 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 18 (prestação de um atendimento individualizado) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,22$ , em todos). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 5,72$ , em ambos). O item 21, além de apresentar a média mais reduzida ( $\mu \approx 5,72$ ), exibe o desvio-padrão mais elevado ( $\sigma \approx 1,13$ ). De notar que as médias elevadas exibidas pela globalidade dos itens, situadas algumas acima de 6 inclusive, refletem um maior índice de satisfação comparativamente, por exemplo, aos clientes que aguardaram entre 4:31h. e 5:00h., como se pode constatar posteriormente pela análise da Tabela 83.

**Tabela 67** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 0:31h. e 1:00h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 0:31h. e 1:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 6,000 | 5,778 | 6,111 | 6,111 | 6,167 | 6,222 | 6,056 | 6,000 | 5,722 | 5,889 | 6,111 | 6,222 | 6,167 | 6,167 | 6,056 | 6,222 | 6,056 | 6,222 | 6,111 | 6,167 | 5,722 | 5,944 |
| Desvio-Padrão  | 0,970 | 1,060 | 0,676 | 0,758 | 0,618 | 0,647 | 0,725 | 0,686 | 0,826 | 0,758 | 0,676 | 0,647 | 0,618 | 0,618 | 0,802 | 0,647 | 0,639 | 0,647 | 0,832 | 0,707 | 1,127 | 0,725 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Segundo a análise das médias das percepções obtidas (Tabela 68), verifica-se que os clientes que aguardaram entre 0:30h. e 1:00h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 6,13$ ). Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Tangibilidade ( $\mu \approx 6,00$ ). De realçar que todas as dimensões do serviço apresentam médias equivalentes ou superiores a 6, o que, aliado a desvios-padrão mais baixos, demonstram, além dos

altos níveis de satisfação dos clientes inquiridos sujeitos ao período de espera de entre 0:31h. a 1:00h. para a resolução das suas solicitações, uma elevada consistência das suas percepções.

**Tabela 68** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 0:31h. e 1:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 0:31h. e 1:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 6,000         | 6,033       | 6,097                  | 6,125     | 6,033   |
| Desvio-Padrão  | 0,866         | 0,701       | 0,675                  | 0,677     | 0,808   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.3. 1:01h. - 1:30h.

Esta amostra é constituída por 5 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 4,50% da amostra total.

#### Por Item

Os resultados das médias das percepções clientes que aguardaram entre 1:01 e 1:30h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 69), mostram que o item 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) é o que exhibe a média mais elevada ( $\mu \approx 6,20$ ). Por contraste, os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 2 (atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados na prestação do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 5,00$ , em ambos).

**Tabela 69** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:01h. e 1:30h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:01h. e 1:30h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 6,200 | 5,000 | 5,600 | 5,200 | 6,200 | 6,200 | 5,400 | 5,800 | 5,400 | 5,600 | 5,600 | 6,000 | 6,000 | 5,400 | 5,400 | 6,400 | 5,800 | 6,200 | 6,000 | 5,600 | 5,000 | 5,800 |
| Desvio-Padrão  | 0,447 | 1,414 | 1,140 | 1,304 | 0,837 | 0,837 | 1,517 | 1,643 | 1,140 | 0,894 | 1,517 | 1,000 | 0,707 | 1,140 | 1,140 | 0,548 | 0,837 | 0,447 | 0,707 | 1,140 | 1,225 | 0,837 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

#### Por Dimensão

Mediante análise das médias das percepções obtidas (Tabela 70), constata-se que os clientes que aguardaram entre 1:01h. e 1:30h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Capacidade de Resposta e Fiabilidade ( $\mu \approx 5,80$ , em ambos). Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Tangibilidade ( $\mu \approx 5,50$ ). De referir que as cinco dimensões do serviço apresentam médias de percepções acima de 5.

**Tabela 70** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:01h. e 1:30h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:01h. e 1:30h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,500         | 5,800       | 5,800                  | 5,750     | 5,720   |
| Desvio-Padrão  | 1,076         | 1,195       | 1,030                  | 0,916     | 0,871   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel



#### 2.2.8.4. 1:31h. - 2:00h.

Esta amostra é constituída por 7 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 6,31% da amostra total.

##### Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram entre 1:31h. e 2:00h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 71), constata-se que o item os itens 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 6,43$  e  $\mu \approx 6,29$ , respetivamente). Os itens 16 e 17, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 6,29$  e  $\mu \approx 6,43$ , respetivamente), apresentam os valores de desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 0,49$  e  $\sigma \approx 0,54$ , respetivamente). Por contraste, os itens 21 ((atendimento com atenção personalizada) e 10 (a comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,00$  e  $\mu \approx 4,86$ , respetivamente). De referir que o item 10, além de apresentar a segunda média mais reduzida ( $\mu \approx 4,86$ ), apresenta o desvio-padrão mais elevado ( $\sigma \approx 1,77$ ).

**Tabela 71** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:31h. e 2:00h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:31h. e 2:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,286 | 5,143 | 5,857 | 5,429 | 6,143 | 6,000 | 5,857 | 5,714 | 5,429 | 4,857 | 5,571 | 5,714 | 5,857 | 5,571 | 6,000 | 6,286 | 6,429 | 6,000 | 5,429 | 6,000 | 4,000 | 5,857 |
| Desvio-Padrão  | 1,113 | 1,345 | 0,690 | 0,976 | 0,690 | 0,577 | 0,690 | 0,756 | 1,272 | 1,773 | 0,976 | 0,756 | 0,690 | 0,976 | 0,577 | 0,488 | 0,535 | 0,816 | 1,718 | 0,816 | 1,528 | 0,690 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

##### Por Dimensão

Segundo a análise das médias das percepções obtidas (Tabela 72), verifica-se que os clientes que aguardaram entre 1:31h. e 2:00h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 6,07$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Tangibilidade ( $\mu \approx 5,43$ ).

**Tabela 72** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:31h. e 2:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 1:31h. e 2:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,429         | 5,829       | 5,500                  | 6,071     | 5,457   |
| Desvio-Padrão  | 1,031         | 0,797       | 1,049                  | 0,644     | 1,114   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

#### 2.2.8.5. 2:01h. - 2:30h.

Esta amostra é constituída por 12 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 10,82% da amostra total.

## Por Item

Por meio do cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram entre 2:01h. e 2:30h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 73), constata-se que os itens 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores), 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas), 15 (transmissão de confiança pelos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,83$ , em todos). De notar que os itens 15 e 16, além de exibirem as médias de percepções mais elevadas ( $\mu \approx 5,83$ , em ambos), apresentam os valores de desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 0,39$ , em ambos). Por contraste, o atendimento os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 4 (adequabilidade dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados) obtiveram as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 4,58$  e  $\mu \approx 4,92$ , respetivamente). De referir que o item 21, além de apresentar a média mais reduzida ( $\mu \approx 4,58$ ), apresenta o desvio-padrão mais elevado ( $\sigma \approx 1,38$ ).

**Tabela 73** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.01h. e 2:30h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.01h. e 2:30h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 5,750 | 5,167 | 5,833 | 4,917 | 5,750 | 5,833 | 5,583 | 5,500 | 5,083 | 5,500 | 5,500 | 5,750 | 5,583 | 5,667 | 5,833 | 5,833 | 5,750 | 5,583 | 5,167 | 5,333 | 4,583 | 5,417 |
| Desvio-Padrão  | 0,622 | 1,115 | 0,718 | 1,084 | 0,622 | 0,389 | 0,515 | 0,522 | 1,084 | 0,674 | 0,674 | 0,452 | 0,669 | 0,651 | 0,389 | 0,389 | 0,452 | 0,515 | 1,030 | 1,073 | 1,379 | 0,900 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por dimensão

Segundo as médias das percepções obtidas (Tabela 74), constata-se que os clientes que aguardaram entre 2:01h. e 2:30h. pela resolução da sua solicitação, expressam, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 5,77$ ) relativamente às restantes. Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais baixa é a Empatia ( $\mu \approx 5,22$ ). De realçar que a globalidade das dimensões apresenta médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 74** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.01h. e 2:30h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.01h. e 2:30h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 5,417         | 5,550       | 5,583                  | 5,771     | 5,217   |
| Desvio-Padrão  | 0,884         | 0,626       | 0,617                  | 0,471     | 0,979   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.6. 2:31h. - 3:00h.

Esta amostra é constituída por 5 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 4,50% da amostra total.

## Por Item

Consoante a análise das médias das percepções relativas a entidades clientes que aguardaram entre 2:31h. e 3:00h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 75), o item 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresenta a média mais elevada ( $\mu \approx 5,20$ ). De assinalar que, adicionalmente ao item 16, os itens 2



(atratividade visual dos equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados na prestação do serviço), 6 (interesse dos colaboradores pela resolução de problemas) e 17 (conhecimento necessário dos colaboradores para responder às solicitações dos clientes) são os únicos que exibem médias de percepções de desempenho equivalentes ou superiores a 5. Por contraste, o item 21 apresenta reincidência de obtenção da média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,40$ ), indicando, com este valor, um nível bastante baixo de satisfação. Estabelece-se uma discrepância considerável entre os valores mais elevados e reduzidos das médias.

Os desvios-padrão mostram que as maiores dispersões dos dados se encontram nos itens 21, 1, 3 e 18 referentes ao atendimento com atenção personalizada, à posse de equipamentos, *softwares* e recursos modernos e atualizados, à apresentação cuidada e profissional dos colaboradores e à prestação de um atendimento individualizado, respetivamente ( $\sigma \approx 1,14$ ,  $\sigma \approx 1,10$ ,  $\sigma \approx 1,10$  e  $\sigma \approx 1,10$ , respetivamente). Por outro lado, as menores dispersões dos dados pertencem aos itens 6 e 17 que apresentam valores de desvios-padrão nulos ( $\sigma \approx 0,00$ , em ambos), dada a homogeneidade das respostas disponibilizadas, revelando, portanto, unanimidade relativamente às percepções de desempenho do serviço pelos clientes que aguardaram entre 2:31h. e 3:00h. pela resolução da sua solicitação a estes dois itens.

**Tabela 75** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.31h. e 3:00h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.31h. e 3:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,800 | 5,000 | 4,800 | 4,800 | 4,200 | 5,000 | 4,400 | 4,400 | 4,200 | 4,000 | 4,200 | 4,800 | 4,400 | 4,800 | 4,800 | 5,200 | 5,000 | 4,200 | 4,000 | 4,800 | 3,400 | 4,200 |
| Desvio-Padrão  | 1,095 | 0,707 | 1,095 | 0,837 | 0,837 | 0,000 | 0,894 | 0,894 | 0,447 | 1,000 | 0,837 | 0,447 | 0,894 | 0,447 | 0,447 | 0,447 | 0,000 | 1,095 | 0,707 | 0,447 | 1,140 | 0,447 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

De acordo com as médias das percepções obtidas (Tabela 76), verifica-se que os clientes que aguardaram entre 2:31h. e 3:00h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,95$ ). Por outro lado, a dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 4,12$ ). De referir que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 76** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.31h. e 3:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 2.31h. e 3:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,850         | 4,440       | 4,350                  | 4,950     | 4,120   |
| Desvio-Padrão  | 0,934         | 0,615       | 0,795                  | 0,335     | 0,767   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.7. 3:01h. - 3:30h.

Esta amostra é constituída por 4 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 3,60% da amostra total.

## Por Item

Mediante o cálculo das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram entre 3:01h. e 3:30h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 77), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 13 (disponibilização de respostas de forma pronta) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,25$  e  $\mu \approx 5,00$ , respetivamente). De notar que apenas estes dois itens, 13 e 16, exibem médias de percepções equivalentes ou superiores a 5. O item 16, além de apresentar a média mais elevada ( $\mu \approx 5,25$ ), apresenta o desvio-padrão mais elevado ( $\sigma \approx 1,50$ ). Por contraste, o item 21 (atendimento com atenção personalizada) apresenta a média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,40$ ), indicando, com o valor exibido, um nível bastante baixo de satisfação. De referir que o item 21, além de exibir a média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 3,50$ ), apresenta o desvio-padrão mais reduzido ( $\sigma \approx 0,58$ ). Estabelece-se uma discrepância considerável entre os valores mais elevados e reduzidos das médias.

**Tabela 77** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:01h. e 3:30h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:01h. e 3:30h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 4,250 | 4,500 | 4,250 | 4,250 | 4,250 | 4,500 | 4,500 | 4,750 | 5,000 | 4,750 | 4,750 | 5,250 | 4,750 | 4,500 | 4,500 | 4,500 | 3,500 | 4,000 |
| Desvio-Padrão  | 0,577 | 0,577 | 0,577 | 0,577 | 0,957 | 1,291 | 0,957 | 0,957 | 0,957 | 1,291 | 1,000 | 0,957 | 1,155 | 0,957 | 0,957 | 1,500 | 0,957 | 0,577 | 1,291 | 1,291 | 0,577 | 0,816 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Pela análise das médias das percepções obtidas (Tabela 78), verifica-se que os clientes que aguardaram entre 3:01h. e 3:30h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 4,88$ ). A dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 4,20$ ). De referir que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 78** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:01h. e 3:30h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:01h. e 3:30h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,500         | 4,300       | 4,688                  | 4,875     | 4,200   |
| Desvio-Padrão  | 0,577         | 1,024       | 1,101                  | 1,093     | 0,911   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.8. 3:31h. - 4:00h.

Esta amostra é constituída por 10 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 9,01% da amostra total.

## Por Item

Os resultados das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram entre 3:31h. e 4:00h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 79), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3

(apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 4,60$  e  $\mu \approx 4,50$ , respetivamente). Por contraste, o item 10 (comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço), 11 (rapidez do serviço), 21 (atendimento com atenção personalizada), 19 (horário de funcionamento conveniente) e 9 (manutenção dos registos atualizados e isentos de falhas) apresentam médias de perceções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,10$ ,  $\mu \approx 3,10$ ,  $\mu \approx 3,10$ ,  $\mu \approx 3,20$  e  $\mu \approx 3,40$ , respetivamente), indicando, com os valores exibidos, níveis bastante baixos de satisfação. De referir que os itens 9 e 21, além de exibirem médias de perceções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,40$  e  $\mu \approx 3,10$ , respetivamente), apresentam os valores de desvios-padrão mais reduzidos ( $\sigma \approx 0,70$  e  $\sigma \approx 0,74$ , na devida ordem).

**Tabela 79** - Perceções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:31h. e 4:00h.

| Perceções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:31h. e 4:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média   | 4,100 | 4,400 | 4,500 | 4,300 | 3,600 | 4,000 | 3,700 | 3,600 | 3,400 | 3,100 | 3,100 | 4,400 | 4,200 | 4,400 | 4,200 | 4,600 | 4,100 | 3,700 | 3,200 | 3,600 | 3,100 | 3,500 |
| Desvio-Padrão   | 1,370 | 1,265 | 1,354 | 1,337 | 1,075 | 1,333 | 1,059 | 1,075 | 0,699 | 0,876 | 0,876 | 1,265 | 1,229 | 1,174 | 1,229 | 1,265 | 1,287 | 1,059 | 0,789 | 0,843 | 0,738 | 0,972 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Mediante o cálculo das médias das perceções obtidas (Tabela 80), verifica-se que os clientes que aguardaram entre 3:31h. e 4:00h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Segurança e da Tangibilidade ( $\mu \approx 4,33$ , em ambos). A dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 3,42$ ). De assinalar que o seu valor manifesta um nível bastante baixo de satisfação quando comparado com as dimensões com médias mais altas de perceção. De referir que nenhuma das dimensões apresentam médias de perceções superiores a 5.

**Tabela 80** - Perceções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:31h. e 4:00h.

| Perceções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 3:31h. e 4:00h. |               |             |                        |           |         |
|---|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|   | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média   | 4,325         | 3,660       | 3,700                  | 4,325     | 3,420   |
| Desvio-Padrão   | 1,332         | 1,048       | 1,061                  | 1,239     | 0,880   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

#### 2.2.8.9. 4:01h. - 4:30h.

Esta amostra é constituída por 13 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 11,71% da amostra total.

### Por Item

Mediante o cálculo médias das perceções relativas aos clientes que aguardaram entre 4:00h. e 4:30h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 81), constata-se os itens 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 4,31$  e  $\mu \approx 4,23$ , respetivamente). De referir que apenas estes dois itens apresentam médias de perceções superiores a 4. Os itens 19 (horário de funcionamento conveniente) e 21 (atendimento com atenção personalizada) exibem as médias de

percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 2,92$ , em ambos), sendo que os seus valores se estabelecem como bastante reduzidos indicando, portanto, níveis extremamente baixos de satisfação. De referir que o item 19, além de exibir a média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 2,92$ ), apresenta o valor de desvio-padrão mais reduzido ( $\sigma \approx 0,76$ ). De notar que os valores das médias são na sua globalidade bastante baixos quando comparado com períodos de espera mais reduzidos.

**Tabela 81** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:01h. e 4:30h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:01h. e 4:30h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 3,308 | 3,385 | 4,308 | 3,308 | 3,615 | 3,846 | 3,538 | 3,077 | 3,462 | 3,077 | 3,154 | 3,692 | 3,462 | 3,462 | 3,538 | 4,231 | 3,615 | 3,231 | 2,923 | 3,231 | 2,923 | 3,077 |
| Desvio-Padrão  | 0,855 | 0,870 | 0,855 | 0,947 | 0,961 | 0,801 | 1,050 | 1,115 | 0,877 | 1,256 | 0,987 | 1,182 | 0,877 | 0,776 | 0,877 | 1,013 | 0,870 | 1,013 | 0,760 | 0,832 | 1,115 | 1,115 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Pela análise das médias das percepções obtidas (Tabela 82), verifica-se que os clientes que aguardaram entre 4:01h. e 4:30h. pela resolução da sua solicitação, exibem, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Segurança ( $\mu \approx 3,71$ ) relativamente às restantes. O valor da média mais elevada na presente amostra, estabelece-se como bastante reduzido quando comparado com outras médias exibidas neste âmbito de período de espera. A dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 3,08$ ). De assinalar que nenhuma das dimensões apresentam médias de percepções superiores a 4.

**Tabela 82** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:01h. e 4:30h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:01h. e 4:30h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 3,577         | 3,508       | 3,346                  | 3,712     | 3,077   |
| Desvio-Padrão  | 0,882         | 0,961       | 1,076                  | 0,884     | 0,967   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.10. 4:31h. - 5:00h.

Esta amostra é constituída por 7 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 6,31% da amostra total.

### Por Item

Por meio dos valores das médias das percepções relativas aos clientes que aguardaram entre 4:31h. e 5:00h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 83), verifica-se que os itens 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores), (transmissão de confiança pelos colaboradores) e 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 4,57$ , em todos). Os itens 21 (atendimento com atenção personalizada) e 19 (horário de funcionamento conveniente) exibem as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 2,71$  e  $\mu \approx 3,28$ , respetivamente), sendo que os seus valores se estabelecem como bastante reduzidos. Apesar de os dois itens apresentarem médias diminutas, o destaque é direcionado para

o item 21, o qual apresenta a média de percepções extremamente baixa. De referir que o item 21, além de exibir a média de percepções mais reduzida ( $\mu \approx 2,71$ ), apresenta o valor de desvio-padrão mais reduzido ( $\sigma \approx 1,70$ ). A globalidade das médias apresentadas para esta amostra, traduz índices de satisfação deveras diminutos comparativamente a outros conjuntos de médias de percepções mais elevadas já exibidas neste âmbito de período de espera do cliente pela resolução da solicitação. De notar que nenhum dos itens apresentam médias de percepções superiores a 5.

**Tabela 83** - Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:31h. e 5:00h.

| Percepções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:31h. e 5:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,429 | 4,286 | 4,571 | 4,429 | 4,000 | 4,143 | 3,714 | 3,714 | 3,857 | 4,143 | 3,571 | 4,429 | 4,143 | 4,143 | 4,571 | 4,571 | 4,429 | 3,429 | 3,286 | 3,857 | 2,714 | 4,000 |
| Desvio-Padrão  | 0,787 | 0,488 | 1,134 | 0,976 | 1,291 | 1,464 | 1,113 | 1,380 | 1,069 | 1,069 | 1,397 | 0,787 | 1,069 | 1,464 | 0,976 | 0,976 | 1,134 | 1,618 | 1,496 | 1,345 | 1,704 | 1,000 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

### Por Dimensão

Pela constatação das médias das percepções obtidas relativamente às dimensões do serviço dos clientes que aguardaram entre 4:31h. e 5:00h. pela resolução da sua solicitação (Tabela 84), constata-se que os valores das médias são na sua globalidade baixos quando comparado com grande parte das já analisadas.

Mediante a análise das médias das percepções obtidas (Tabela 84), verifica-se que clientes que aguardaram entre 4:31h. e 5:00h. pela resolução da sua solicitação, obtiveram, em média, uma maior satisfação com as dimensões da Segurança e Tangibilidade ( $\mu \approx 4,43$ , em ambos) relativamente às restantes. A dimensão que apresenta a média mais reduzida é a Empatia ( $\mu \approx 3,46$ ).

**Tabela 84** - Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:31h. e 5:00h.

| Percepções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera entre 4:31h. e 5:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,429         | 3,886       | 4,071                  | 4,429     | 3,457   |
| Desvio-Padrão  | 0,846         | 1,263       | 1,081                  | 1,137     | 1,433   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.8.11. > 5:00h.

Esta amostra é constituída por 15 clientes inquiridos, correspondendo a cerca de 13,51% da amostra total.

### Por Item

Consoante a análise das médias das percepções relativas a entidades clientes que aguardaram mais de 5 horas pela resolução da sua solicitação (Tabela 85), constata-se que os itens 16 (amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação) e 3 (apresentação cuidada e profissional dos colaboradores) apresentam as médias mais elevadas ( $\mu \approx 5,00$  e  $\mu \approx 4,87$ , respetivamente). Os itens 11 (rapidez do serviço) e 21 (atendimento com atenção personalizada) apresentam as médias de percepções mais reduzidas ( $\mu \approx 3,27$  e  $3,33$ , respetivamente), indicando, níveis bastante baixos de

satisfação. Estabelece-se, portanto, uma discrepância considerável entre os valores mais elevados e reduzidos das médias. De referir que nenhum dos itens apresentam médias de perceções superiores a 5.

Os desvios-padrão mostram que as maiores dispersões dos dados se encontram nos itens 22 e 10 referentes à compreensão pelas necessidades específicas do cliente e à comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço, respetivamente ( $\sigma \approx 2,13$  e  $\sigma \approx 2,12$ , respetivamente). Os valores de desvios-padrão destes itens e do item 5 (cumprimento das promessas) são superiores a 2, o que expressa fortes inconsistências das perceções dos clientes inquiridos da amostra relativas a estes itens. Por outro lado, as menores dispersões dos dados pertencem aos itens 3 e 16 ( $\sigma \approx 1,19$  e  $\sigma \approx 1,25$ , respetivamente). De referir que estes dois itens 3 e 16, além de exibirem as médias de perceções mais elevadas ( $\mu \approx 4,87$  e  $\mu \approx 5,00$ , respetivamente), apresentam os valores de desvios-padrão mais reduzidos.

**Tabela 85** - Perceções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera > 5:00h.

| Perceções por Item dos Inquiridos sujeitos ao período de espera > 5:00h. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | I1    | I2    | I3    | I4    | I5    | I6    | I7    | I8    | I9    | I10   | I11   | I12   | I13   | I14   | I15   | I16   | I17   | I18   | I19   | I20   | I21   | I22   |
| Média  | 4,200 | 3,867 | 4,867 | 4,000 | 3,600 | 3,933 | 3,400 | 3,667 | 4,200 | 3,733 | 3,267 | 4,200 | 3,600 | 3,933 | 3,933 | 5,000 | 3,933 | 4,333 | 3,933 | 3,400 | 3,333 | 3,467 |
| Desvio-Padrão  | 1,781 | 1,407 | 1,187 | 1,363 | 2,098 | 1,944 | 1,920 | 1,988 | 1,320 | 2,120 | 1,944 | 1,612 | 1,595 | 1,831 | 1,792 | 1,254 | 1,751 | 1,633 | 1,792 | 1,993 | 1,397 | 2,134 |

Fonte: Elaboração própria com os dados obtidos no SPSS

## Por Dimensão

Mediante a análise das médias das perceções obtidas (Tabela 86), verifica-se que clientes que aguardaram mais de 5 horas pela resolução da sua solicitação, obtiveram, em média, uma maior satisfação com a dimensão da Tangibilidade ( $\mu \approx 4,23$ ) relativamente às restantes. As dimensões que apresentam as médias mais reduzidas são a Empatia e a Capacidade de Resposta ( $\mu \approx 3,69$  e  $\mu \approx 3,70$ , respetivamente).

**Tabela 86** - Perceções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera > 5:00h.

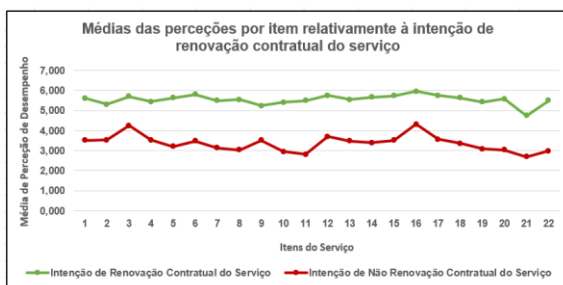
| Perceções por Dimensão dos Inquiridos sujeitos ao período de espera > 5:00h. |               |             |                        |           |         |
|--|---------------|-------------|------------------------|-----------|---------|
|  | Tangibilidade | Fiabilidade | Capacidade de Resposta | Segurança | Empatia |
| Média  | 4,233         | 3,760       | 3,700                  | 4,200     | 3,693   |
| Desvio-Padrão  | 1,435         | 1,854       | 1,818                  | 1,657     | 1,790   |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

### 2.2.9. Intenção de renovação contratual

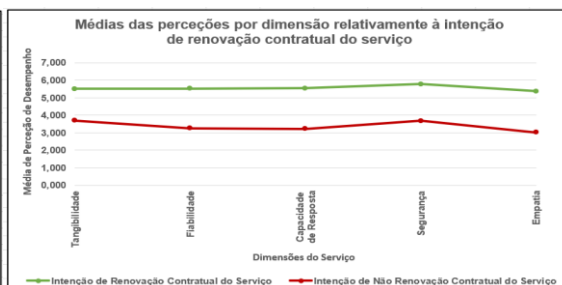
Nesta subsecção pretende-se analisar e comparar as médias das perceções de desempenho dos inquiridos que assumem intenção de renovação contratual do serviço relativamente aos que não o fazem. Neste sentido, por forma a facilitar e tornar mais clara a análise e exposição dos resultados, nos Gráficos 1 e 2 estão representadas as médias das perceções por item e dimensão, respetivamente, de acordo com a intenção dos clientes inquiridos em renovar o serviço





**Gráfico 1** - Médias das percepções por item relativamente à intenção de renovação contratual do serviço

Fonte: elaboração própria com recurso aos dados do SPPS e uso do Excel



**Gráfico 2** - Médias das percepções por dimensão relativamente à intenção de renovação contratual do serviço

Fonte: elaboração própria com recurso aos dados do SPPS e uso do Excel

De acordo com o cálculo dos valores das médias, representados nos Gráficos 1 e 2, constata-se que os inquiridos que assumem intenção de renovação do serviço apresentam médias de percepção mais elevadas, por item e dimensão, relativamente aos que não assumem essa pretensão. Os clientes que renovariam o serviço exibem, portanto, e como seria expectável, uma maior satisfação relativamente aos que não o pretendem realizar no futuro.

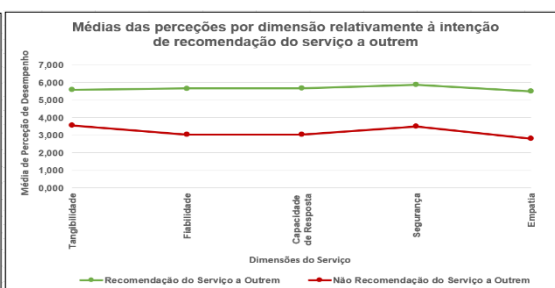
## 2.2.10. Recomendação do serviço a outrem

Nesta subsecção pretende-se analisar e comparar as médias das percepções de desempenho dos inquiridos que assumem intenção de recomendação do serviço relativamente aos que não o fazem. Neste sentido, por forma a facilitar e tornar mais clara a análise e exposição dos resultados, nos Gráficos 3 e 4 estão representadas as médias das percepções por item e dimensão, respetivamente, de acordo com a intenção dos clientes inquiridos de recomendação do serviço a outrem.



**Gráfico 3** - Médias das percepções por item relativamente à intenção de recomendação do serviço a outrem

Fonte: elaboração própria com recurso aos dados do SPPS e uso do Excel



**Gráfico 4** - Médias das percepções por dimensão relativamente à intenção de recomendação do serviço a outrem

Fonte: elaboração própria com recurso aos dados do SPPS e uso do Excel

Por meio do cálculo dos valores das médias, representados nos Gráficos 3 e 4, constata-se que os inquiridos que assumem intenção de recomendação do serviço a outrem apresentam médias de percepção mais elevadas, por item e dimensão, relativamente aos que não assumem essa pretensão. Os clientes que recomendariam o serviço a outra entidade ou indivíduo exibem, portanto, e como seria expectável, uma maior satisfação relativamente aos que não indicariam o serviço a outrem.

### 2.2.11. Sugestões de melhoria na ótica dos clientes inquiridos

A questão 4.1. da Secção 4 - Parte 1 do inquérito por questionário permitiu obter informação qualitativa acerca dos aspetos de melhoria do serviço sugeridos pelos clientes inquiridos. Mediante a resposta a esta questão foi possível constatar a perceção concreta do conjunto de melhorias consideradas essenciais pelos clientes para a prestação de um serviço superior pela empresa.

Assim, foi possível obter um total de 68 respostas válidas apropriadamente relativas ao conteúdo de sugestões de melhoria (61,26% da amostra total). Como se constata pela Tabela 87, os clientes inquiridos apresentaram: propostas focadas no aumento da rapidez do serviço (22); opiniões relativas ao maior acompanhamento e comunicação com o cliente (18); sugestões com propósito de reforço da capacidade dos recursos humanos da empresa (11); respostas que salientam a necessidade de melhorar acessibilidade à informação (5); comentários referentes à relação entre a marca e o concessionário, a empresa prestadora do serviço (3); opiniões com a finalidade de introduzir no serviço a realização de manutenções periódicas (3); observações concernentes à adequabilidade do horário de funcionamento (2); referência relacionada com os aspetos das cláusulas do serviço contratualizadas (1); por fim, sugestão alusiva aos aspetos técnicos dos equipamentos de impressão (1).

*Tabela 87 - Sugestões de Melhoria dos Clientes Inquiridos*

| <b>Sugestões de Melhoria dos Clientes Inquiridos</b> |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Assunto</b>                                       | <b>N.º de Sugestões</b> |
| Rapidez do serviço                                   | 22                      |
| Acompanhamento e comunicação com cliente             | 18                      |
| Reforço da capacidade de recursos humanos            | 11                      |
| Acessibilidade à informação                          | 5                       |
| Relação entre a marca e o concessionário             | 3                       |
| Realização de manutenções periódicas                 | 3                       |
| Adequabilidade horária                               | 2                       |
| Aspetos contratuais                                  | 1                       |
| Aspetos técnicos relativos ao equipamento            | 1                       |

*Fonte: Elaboração própria*

Relativamente ao assunto da rapidez do serviço, o assunto mais abordado neste âmbito de sugestões de melhoria, os clientes inquiridos referem a necessidade de desenvolver meios para a apresentação de respostas mais céleres e eficientes (“Necessidade de respostas mais rápidas e céleres aos clientes”; “Melhorar a capacidade no sentido de conferir respostas eficientes para apresentação de um serviço mais rápido”), afim de melhorar a gestão temporal das solicitações efetivadas pelos clientes e o tempo de espera a que estes estão sujeitos (“Melhor gestão temporal da globalidade das solicitações dos clientes”; “Melhorar o tempo de espera a que sujeitam os clientes”), bem como na gestão da entrega dos consumíveis pela marca (“Introduzir melhorias na gestão de entrega dos consumíveis”).

O acompanhamento e a comunicação com o cliente afirmam-se como o segundo assunto com maior número de sugestões realizadas pelos clientes inquiridos. Neste sentido, os clientes da amostra denunciam a carência de acompanhamento e comunicação com os clientes, seja por razões de manutenção e desenvolvimento das



relações com os clientes (“Acompanhamento mais frequente para o desenvolvimento de melhores relações cliente-fornecedor”), seja no sentido proximidade e contato contínuo com o clientes a fim de identificar as novas necessidades que surgem com o desenvolvimento da sua atividade ou de informação relativa aos aspetos menos positivos percebidos pelo cliente acerca do serviço (“Contacto contínuo com o cliente no sentido de acompanhar o nosso desenvolvimento e perceber as novas necessidades da nossa atividade”; “Maior proximidade ao cliente de forma a inteirar-se acerca de aspetos menos positivos do serviço”), ou seja ainda na comunicação de intenções, prazos exatos e estados de resolução das suas solicitações (“Maior e melhor comunicação com o cliente acerca das intenções de resolução dos nossos pedidos”; “Comunicação acerca do estado da resolução dos pedidos”; “Comunicação dos prazos exatos em que as solicitações serão atendidas e resolvidas”).

No que se refere ao conjunto de melhorias afeto à acessibilidade de informação, os clientes inquiridos afirmam que os meios *online* e digitais disponibilizados pela empresa revelam-se escassos para a dimensão que a mesma assume atualmente (“Precisam de melhorar a vossa presença *online* e digital dada a dimensão que já possuem”). Neste sentido, sugerem que o desenvolvimento do website atual e a introdução de novos meios digitais seriam exemplos práticos e recursos fundamentais para a uma maior disponibilização de informação acerca do serviço e das soluções de impressão mais recentemente incluídas pela marca, o que, por sua vez, permitiria aos clientes, além de estarem continuamente atualizados, ter um acesso mais próximo, simples e prático (“Melhoramento do website que permitirá um maior acesso à informação acerca do serviço”; “Maior acessibilidade à informação sobre o serviço e soluções de impressão”; “Melhoria dos meios *online* ajudaria um acesso mais fácil, prático e próximo, além de estarmos sempre atualizados enquanto cliente”). Segundo um dos clientes inquiridos, as alterações deste âmbito conduziram à prestação de um serviço de maior competência (“Melhorar a disponibilização meios digitais para um serviço mais competente”).

A temática da capacidade dos recursos humanos surge também como um aspeto predisposto para implementação de ações de melhoria, de acordo com os clientes inquiridos. Os clientes inquiridos, de uma forma geral, sugerem pela maior capacidade de recursos humanos (“Mais capacidade de recursos humanos”; “Melhorar a capacidade de resposta em termos de humanos”; “Aumentar a capacidade de recursos humanos”). De uma forma mais detalhada, sugerem que a melhoria do serviço, em termos de rapidez, passa pela ampliação do número de colaboradores disponíveis para atender às suas solicitações (“Aumento do número de funcionários para aumentar a rapidez de resposta aos clientes”; “Maior número de pessoal para um serviço mais rápido”) e, em termos de apresentação de maior eficácia, decorre da disponibilização de meios que permitam melhorar os conhecimentos e aptidões dos colaboradores, conferindo, assim, uma maior competência de forma a prestar um serviço eficaz e com resoluções permanentes (“Apresentar maiores índices de eficácia e de resoluções efetivas através da melhoria dos conhecimentos e habilidades dos funcionários”).

Com as sugestões referentes às melhorias da relação entre a marca e o concessionário, os clientes inquiridos propõem que a maior proximidade da marca à empresa prestadora do serviço e a revisão do contrato de concessão entre ambos, proporcionaria a prestação de um serviço mais completo com menor índice de falhas e a oferta de melhores vantagens para o próprio cliente, respetivamente (“Maior proximidade da marca ao concessionário o que possibilitava a apresentação serviço mais completo e com menos falhas”; “Melhorar o acordo que têm com a marca, o que conferia melhores vantagens para nós como cliente, uma vez que esta nem sempre é razoável com os seus clientes”). Um dos clientes sugere que a globalidade das solicitações deveria ser realizada diretamente à marca (“Todos os pedidos serem realizados através do contato direto com a marca”). No entanto, esta sugestão revela-se pouco entusiasta, dado que

sem a atuação dos concessionários, a marca seria sobrecarregada com as diversas solicitações dos clientes, e, portanto, incapaz de prestar um serviço com o mínimo de condições desejáveis.

Mediante as propostas acerca da realização de manutenções periódicas aos equipamentos, os clientes inquiridos sugerem que este gênero de ações sejam, no futuro, integrantes do serviço contratualizado (“Pelo menos uma vez por ano procederem à manutenção dos equipamentos nas instalações dos clientes”; “Incluir a realização de manutenções periódicas no contrato celebrado”).

De seguida, surgem as sugestões de melhoria relativas à maior adequabilidade e conveniência horária da empresa, de forma a alinhar as necessidades dos clientes à oferta apresentada pela empresa prestadora do serviço (“Horário mais adequado de forma a alinhar as nossas necessidades à oferta que apresentam”; “Horário mais conveniente”).

Apesar de em menor dimensão comparativamente aos restantes assuntos de sugestão de melhoria, um dos inquiridos da amostra alerta para a necessidade do cumprimento efetivo do serviço contratualizado (“Cumprimento com o prometido aquando da celebração do contrato”) e outro refere que aspetos de foro técnico relativos às configurações dos equipamentos deveriam ser alvo de melhoria (“Talvez adicionar ao serviço uma maior adequabilidade técnica e informática na relação equipamento (impressora) e posto de trabalho (computador) no sentido de facilitar não só a atividade quotidiana como a prestação de um melhor serviço”).

Mediante a análise das propostas dos clientes inquiridos da amostra, constata-se que as maiores necessidades de melhoria, de acordo com a sua ótica, recaem fundamentalmente sobre três componentes, nomeadamente a rapidez do serviço, acompanhamento e comunicação com o cliente e o reforço da capacidade de recursos humanos. Neste sentido, ações de correção e de introdução de novos elementos destes âmbitos devem ser implementadas de forma melhorar as práticas correntes que, potencialmente, contribuirão para um maior cumprimento de objetivos e obtenção de melhores resultados da organização.

#### **2.2.12. Qualidade global do serviço prestado**

Mediante as respostas à questão 3.1. da Secção 3 - Parte 1 apresentam-se, de seguida, os dados obtidos relativos à perceção da qualidade global do serviço, mediante a realização de uma análise global e de acordo com as categorias caracterizadoras da amostra.

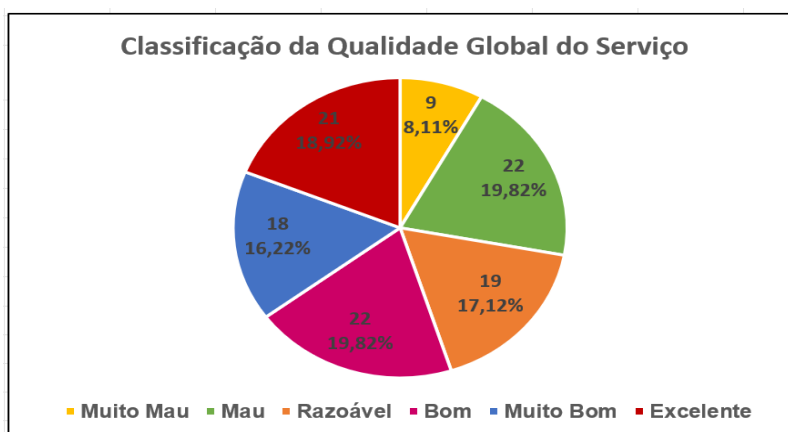
Neste sentido, ao avaliar a classificação global da qualidade do serviço existe, por um lado, a possibilidade de realizar asserções gerais segundo a análise global e, por outro, a oportunidade de efetuar afirmações de acordo com as categorias específicas segundo as quais a amostra total foi caracterizada, nomeadamente no que concerne ao CAE, à dimensão da entidade cliente no que respeita ao número de colaboradores, ao período de relação contratual com a empresa prestadora do serviço, ao motivo com que maior frequência o cliente inquirido contacta a empresa, ao período do dia em que com maior frequência o assunto é atendido, ao tempo de espera a que o inquirido está sujeito entre a comunicação do pedido e a sua resolução, à intenção concreta de renovação contratual com o serviço e à recomendação do serviço prestado a outra entidade ou indivíduo.

### 2.2.12.1. Análise global das classificações

No inquérito por questionário desenvolvido, a questão 3.1. da Secção 3 - Parte 1 permitiu obter informação relativa à classificação da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos. Mediante a resposta a esta questão foi possível constatar a perceção concreta dos clientes inquiridos relativamente à qualidade global do desempenho serviço.

Neste âmbito, os clientes atribuíram uma classificação à globalidade do serviço de acordo com a escala de *Likert* (1 a 7) organizada da seguinte forma: 1 - “Péssimo”, 2 - “Muito Mau”, 3 - “Mau”, 4 - “Razoável”, 5 - “Bom”, 6 - “Muito Bom” e 7 - “Excelente”.

Mediante o Gráfico 5 constata-se que os graus de avaliação “Bom” e “Mau” revelam-se como as duas principais classificações selecionadas pelos clientes inquiridos, sendo que 22 indivíduos avaliaram o serviço como “Bom” e 22 inquiridos consideraram o serviço como “Mau” representando, cada grupo de clientes, cerca de 19,82% da amostra total. Constata-se que 18,92% dos inquiridos consideraram o serviço como “Excelente”, 17,12% como “Razoável” e 16,22% como “Muito Bom”, em termos de qualidade global. Ainda se observa que 8,11% dos inquiridos designam o serviço como “Muito Mau”.



**Gráfico 5** - Classificação da Qualidade Global do serviço pelos inquiridos

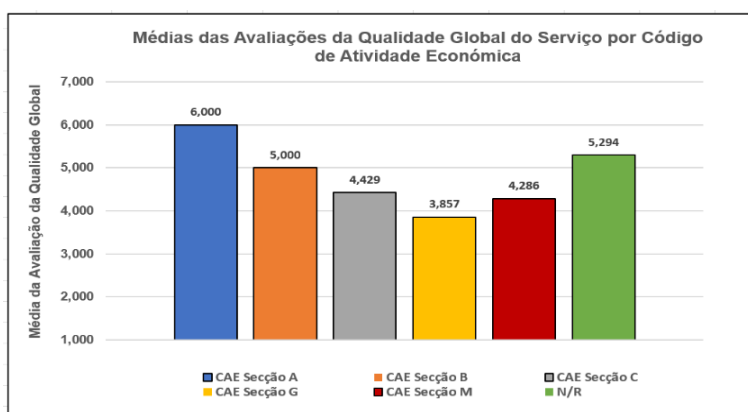
Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel

Neste âmbito global, procedeu-se ao cálculo da média das classificações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço. Assim, constata-se que a média global das classificações acerca da qualidade global do serviço é de  $\mu \approx 4,73$ , numa escala de 1 a 7.

### 2.2.12.2. CAE - Secção

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 1.1. da Secção 1 - Parte 2 e a questão 1.2. da Secção 1 - Parte 2, foi possível conjugar a informação relativa ao grau de classificação da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a referente ao CAE da entidade cliente, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar de que forma a atividade económica que a entidade cliente prossegue influencia os níveis de perceção da qualidade global do serviço.

Neste âmbito da dimensão organizacional das entidades inquiridas em termos do CAE das entidades clientes, realizou-se o cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço. Assim, pelo cálculo das médias das classificações acerca da qualidade global do serviço deste âmbito, representadas na Gráfico 6, constata-se que as entidades inquiridas que desenvolvem atividades económicas integrantes da Secção A (atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca), estabelecem-se como aquelas que apresentam a maior média de classificações ( $\mu \approx 6,00$ ), seguidas das empresas que não divulgaram informação acerca do seu CAE ( $\mu \approx 5,29$ ). Nesta amostra, com a média mais reduzida das classificações da qualidade global do serviço ( $\mu \approx 3,86$ ), surgem as entidades que desenvolvem atividades que pertencem à Secção G (comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas).



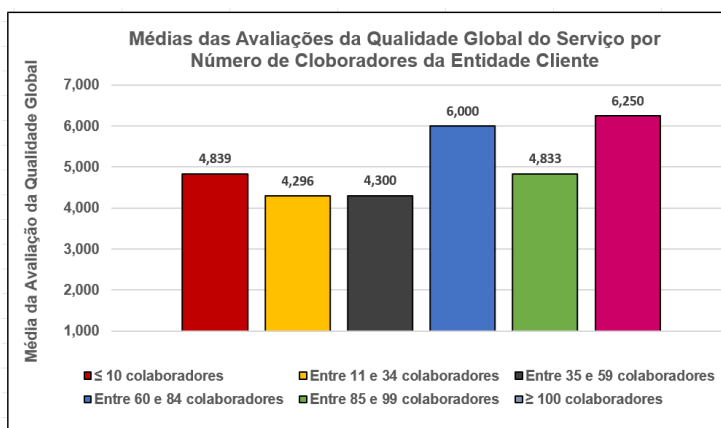
**Gráfico 6** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o CAE da Entidade Cliente

Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

### 2.2.12.3. Número de colaboradores da entidade cliente

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 1.2. da Secção 1 - Parte 2, foi possível conjugar a informação relativa ao grau de classificação da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a referente à dimensão da entidade cliente inquirida em termos de número de colaboradores, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar de que forma a dimensão que a entidade cliente possui poderá influenciar os níveis de perceção da qualidade global do serviço.

Neste âmbito da dimensão organizacional das entidades inquiridas em termos de número de colaboradores, procedeu-se ao cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço. No Gráfico 7, constata-se que as entidades inquiridas com o equivalente ou superior a 100 colaboradores estabelecem-se como aquelas que apresentam a melhor média de classificações ( $\mu \approx 6,25$ ), seguidas das empresas que empregam entre 60 e 84 colaboradores ( $\mu \approx 6,00$ ). Com as médias de avaliações mais reduzidas da qualidade global do serviço relativamente às restantes dimensões organizacionais das empresas em termos de números de colaboradores, surgem as entidades que possuem entre 11 e 34 colaboradores e entre 35 e 59 funcionários ( $\mu \approx 4,30$ , em ambos).

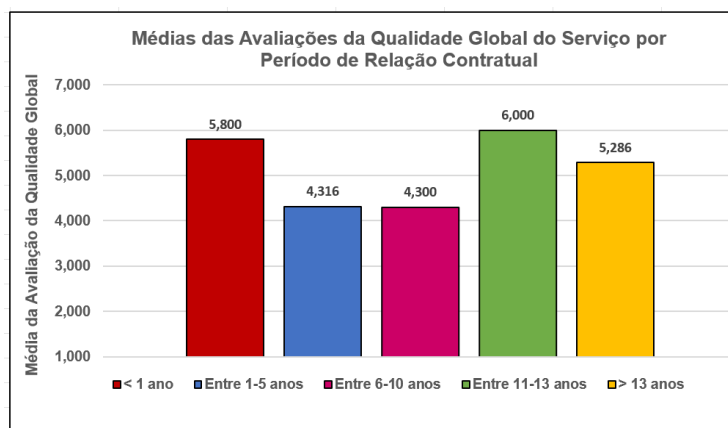


**Gráfico 7** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com Número de Colaboradores da Entidade Cliente  
 Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

#### 2.2.12.4. Período de relação contratual com a empresa prestadora

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 1.3. da Secção 1 - Parte 2, foi possível conjugar a informação relativa ao grau da classificação da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a referente à periodicidade da relação contratual entre a entidade cliente inquirida e a empresa prestadora do serviço, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar de que forma a longevidade da relação contratual entre ambas influencia os níveis de perceção da qualidade global do serviço.

Neste plano de periodicidade da relação contratual entre a entidade cliente inquirida e a empresa prestadora do serviço, realizou-se o cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço. O Gráfico 8 mostra que as entidades inquiridas com relações contratuais entre 11 e 13 anos, inferiores a 1 ano e superiores a 13 anos estabelecem-se como aquelas que exibem a melhor média de classificações ( $\mu \approx 6,00$ ,  $\mu \approx 5,80$  e  $\mu \approx 5,29$ , respetivamente). As médias de avaliações mais reduzidas da qualidade global do serviço relativamente às restantes referem-se às entidades que firmam relações contratuais do serviço há entre 6 e 10 anos e entre 1 e 5 anos ( $\mu \approx 4,30$  e  $\mu \approx 4,32$ , respetivamente).



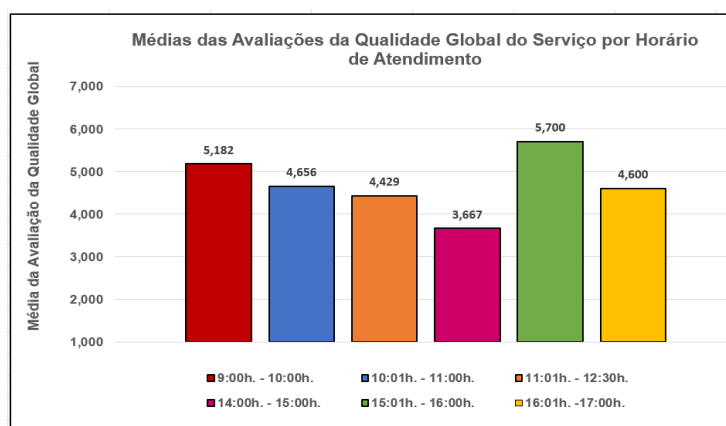
**Gráfico 8** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Período de Relação Contratual

Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

### 2.2.12.5. Motivo de solicitação do serviço

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 2.1. da Secção 2 - Parte 1, foi possível conjugar a informação relativa ao grau da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a referente ao motivo com que maior frequência o cliente contacta a empresa prestadora do serviço, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar quais os níveis de perceção da qualidade global do serviço que os clientes inquiridos possuem dos diferentes assuntos que tratam junto da entidade prestadora.

Nesta esfera do motivo com que maior frequência os clientes contactam a empresa prestadora do serviço, procedeu-se ao cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos mesmos à qualidade global do serviço. No Gráfico 9 verifica-se que os clientes que contactam com maior frequência a empresa prestadora do serviço por motivo de Proceder a Alterações Contratuais são aqueles que apresentam a melhor média de classificações ( $\mu \approx 5,80$ ), o que reflete, portanto, índices de satisfação mais elevados relativamente a este género de assuntos face aos restantes. A média de classificações mais reduzida da qualidade global do serviço é relativa ao motivo de contacto de Pedido de Assistência e Suporte Técnico ( $\mu \approx 4,33$ ), o que exprime uma menor satisfação dos clientes relativa a solicitações deste âmbito comparativamente aos demais.



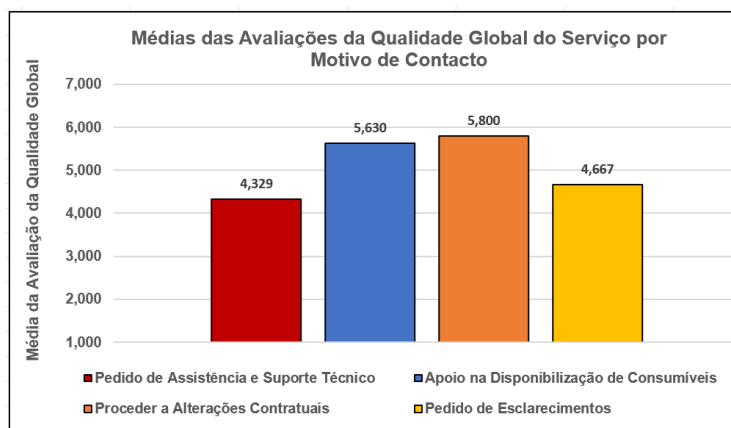
**Gráfico 9** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Horário de Atendimento

Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

#### 2.2.12.6. Período do dia de atendimento da solicitação - horário de atendimento

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 2.2. da Secção 2 - Parte 1, foi possível conjugar a informação relativa ao grau da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a referente ao horário de atendimento em que com maior frequência o assunto é atendido, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar quais os níveis de perceção da qualidade global do serviço que os clientes inquiridos possuem do atendimento ao longo dos diversos períodos do dia.

Neste âmbito referente ao horário de atendimento em que com maior frequência o assunto é atendido, procedeu-se ao cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço. Neste sentido, pela averiguação dos resultados das médias das classificações acerca da qualidade global do serviço deste âmbito, representadas no Gráfico 10, constata-se que os inquiridos habitualmente atendidos entre as 15:01h. e as 16:00h. e as 9:00h. e as 10:00h. são aqueles que exibem as médias de classificações mais elevadas ( $\mu \approx 5,70$  e  $\mu \approx 5,18$ , respetivamente). A média de classificações mais reduzida da qualidade global do serviço é relativa ao horário entre as 14:00h. e as 15:00h. ( $\mu \approx 4,33$ ).



**Gráfico 10** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Motivo de Contacto dos Inquiridos

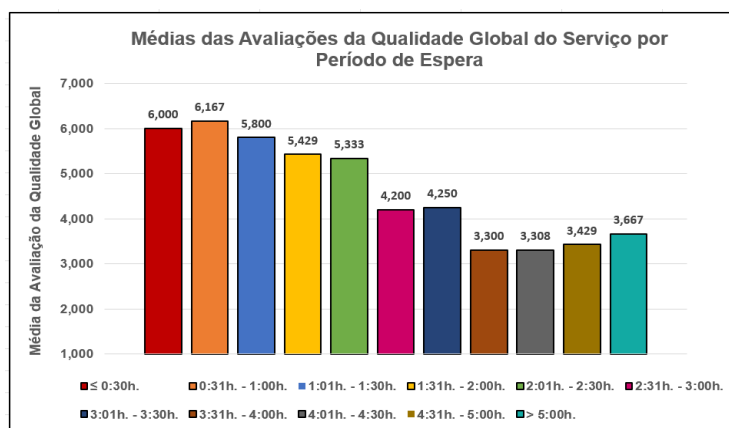
Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

### 2.2.12.7. Período de espera entre a comunicação do pedido e a sua resolução

No inquérito por questionário desenvolvido, as questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 2.3 da Secção 2 - Parte 1, permitiram obter informação relativa ao grau da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e acerca do tempo de espera a que estes estão sujeitos entre a comunicação do pedido e a respetiva resolução, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar de que forma o período de espera, que a organização prestadora sujeita os seus clientes, condiciona a perceção da qualidade global do serviço dos clientes inquiridos.

Neste plano relativo ao tempo de espera a que os clientes estão sujeitos entre a comunicação do pedido e a sua resolução, procedeu-se ao cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos mesmos à qualidade global do serviço. O Gráfico 11 mostra que os clientes sujeitos a tempos de espera entre 0:31h. e 1:00h. e equivalentes ou inferiores a 30 minutos são os que atribuem uma melhor avaliação à qualidade global do serviço ( $\mu \approx 6,17$  e  $\mu \approx 6,00$ , respetivamente), relativamente a períodos mais alargados. De notar que a partir do intervalo de tempo de espera 2:01h. e 2:30h., os níveis de satisfação dos inquiridos começam a descer. Este dado corrobora a análise realizada anteriormente no âmbito da avaliação da qualidade do serviço segundo as perceções de desempenho dos clientes inquiridos.





**Gráfico 11** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com o Período de Espera

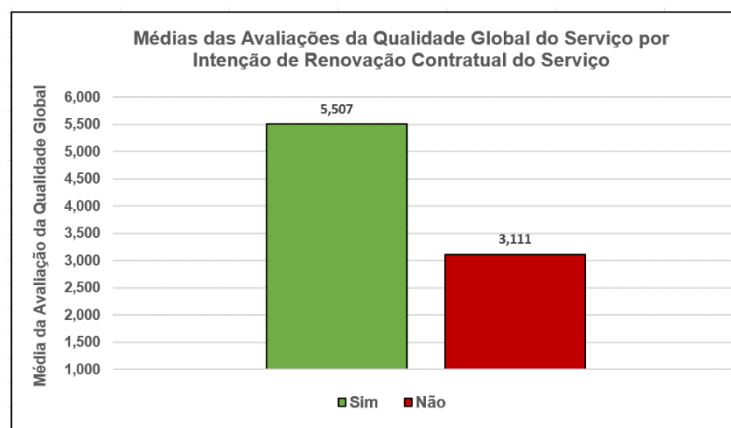
Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

De uma forma geral, pela análise da informação recolhida relativa à avaliação da qualidade global e ao período de espera entre a comunicação do pedido e a sua resolução confirma-se que a avaliação global do serviço é mais positiva à medida que o tempo de espera é menor. Assim, o tempo de espera a que os clientes estão sujeitos revela-se uma componente de impacto direto e de diferencial relevância na satisfação dos clientes.

#### 2.2.12.8. Intenção de renovação contratual

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 3.2. da Secção 3 - Parte 1, foi possível conjugar a informação relativa ao grau da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a referente à intenção concreta de renovação contratual do serviço pelos clientes inquiridos tendo em conta a sua satisfação com o mesmo, respetivamente. Mediante as respostas recolhidas foi possível averiguar quais os níveis de perceção da qualidade global do serviço que os clientes inquiridos possuem quando assumem ou não a intenção de renovação contratual do serviço.

Nesta esfera de intenção de renovação contratual do serviço, procedeu-se ao cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço. Desta forma, pela averiguação das médias das classificações acerca da qualidade global do serviço deste âmbito, representadas no Gráfico 12, observa-se que os clientes que assumem intenção de renovação contratual do serviço são aqueles que exibem a maior média de classificações ( $\mu \approx 5,51$ ). Por outro lado, relativamente aos inquiridos que não declaram intenção de renovação contratual, verifica-se uma média de classificações da qualidade global do serviço bastante mais reduzida ( $\mu \approx 3,11$ ). Desta forma, constata-se que os clientes inquiridos que responderam “sim” à questão referente à intenção de renovação contratual do serviço possuem um maior índice de satisfação relativamente aos que não assumem intenção de extensão do contrato.



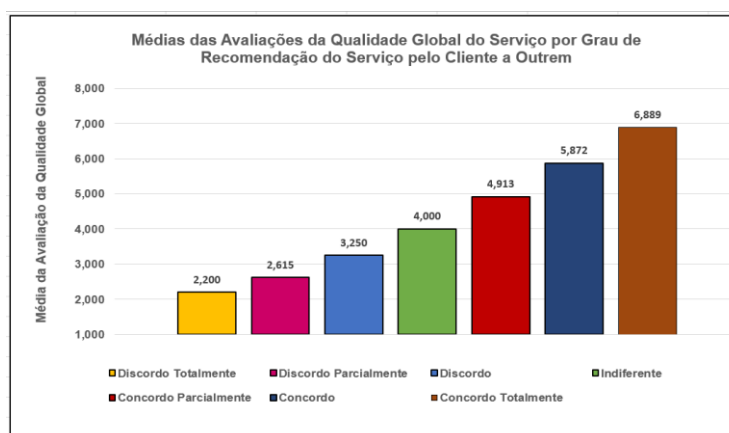
**Gráfico 12** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com a Intenção de Renovação Contratual

Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

### 2.2.12.9. Recomendação do serviço a outrem

No inquérito por questionário desenvolvido, através das questões 3.1. da Secção 3 - Parte 1 e a questão 3.3. da Secção 3 - Parte 1, foi possível conjugar a informação relativa ao grau da qualidade global do serviço prestado atribuída pelos clientes inquiridos e a respeitante à eventual recomendação do serviço a outras entidades ou indivíduos tendo em conta as condições contratuais pelas quais o serviço é regido e a satisfação atual do cliente inquirido com o mesmo, respetivamente.

Neste plano de recomendação do serviço a outras entidades ou indivíduos tendo em conta as condições contratuais pelas quais o serviço é regido e a satisfação atual do cliente inquirido com o mesmo, procedeu-se ao cálculo das médias das avaliações atribuídas pelos mesmos à qualidade global do serviço. Através do Gráfico 13 constata-se que os clientes que concordam totalmente com a recomendação do serviço a outrem são aqueles que apresentam a melhor média de classificações ( $\mu \approx 6,89$ ). Como seria de esperar, a média de classificações mais reduzida da qualidade global do serviço pertence aos clientes que discordam totalmente da recomendação do serviço a outros ( $\mu \approx 2,20$ ).



**Gráfico 13** - Médias das Classificações da Qualidade Global do Serviço de acordo com a Intenção de Recomendação do Serviço a Outrem

Fonte: Elaboração própria com recurso aos dados do SPSS e uso do Excel

De uma forma geral, pela análise da informação recolhida relativa à avaliação da qualidade global e ao grau de recomendação do serviço a outrem, confirma-se que a avaliação global do serviço é mais positiva à medida que grau de concordância pela recomendação do serviço é superior. Assim, os clientes com avaliações globais do serviço mais positivas, além de revelarem níveis superiores de satisfação com o serviço prestado, são mais aptos para recomendar o serviço a outras entidades ou indivíduos.

### **2.3. Análise síntese e discussão dos resultados**

Posteriormente à exposição e análise dos dados recolhidos através dos diversos instrumentos, torna-se necessário avaliar e discutir os resultados obtidos.

Importa primordialmente compreender que as perceções do desempenho do serviço permitem mensurar a qualidade do serviço, que, por sua vez, possibilita a avaliação da satisfação do cliente relativamente ao mesmo.

Desta forma, constata-se, no que se refere aos diversos aspetos do serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., que a satisfação global dos clientes inquiridos é relativamente positiva.

Os itens do serviço referentes à apresentação cuidada e profissional dos colaboradores (item 3) e a amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação (item 16) são os aspetos do serviço relativamente aos quais os clientes da amostra apresentam maior satisfação global, exibindo médias de perceções de desempenho do serviço de  $\mu \approx 5,23$  e  $\mu \approx 5,41$ , respetivamente. O facto do item 16 estabelecer-se como aquele pelo qual os clientes inquiridos possuem uma maior satisfação, vai ao encontro da perceção dos colaboradores que mencionam como um dos pontos fortes o facto de a prestação do serviço ser realizada de forma cordial e afável.

Por outro lado, os itens do serviço relativamente aos quais a amostra apresenta uma menor satisfação global são relativos a aspetos relacionados com a comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço (item 10) e com o atendimento com atenção personalizada (item 21), exibindo médias de perceções de desempenho do serviço de  $\mu \approx 4,60$  e  $\mu \approx 4,07$ , respetivamente. O facto do item 21 padecer de uma menor satisfação por parte dos clientes, poderá ser justificado pela escassa disponibilidade de recursos humanos, sobretudo no âmbito de assistência e suporte técnico, para um atendimento com atenção personalizada às necessidades específicas dos clientes, o que limita o tempo despendido com cada cliente na resolução das suas solicitações. Este facto é também mencionado pelos colaboradores, confirmando que a escassez de recursos humanos impede um atendimento focado nas necessidades específicas dos clientes. Relativamente a este item 21 de notar a clara contrariedade existente entre a perceção dos clientes e dos sócios-gerentes da empresa, uma vez que estes indicam, nas suas respostas às entrevistas semiestruturadas, que a atenção personalizada durante o atendimento é um dos pontos fortes da organização.

Relativamente às dimensões do serviço, a Segurança estabelece-se como a dimensão pela qual os clientes inquiridos apresentam uma maior satisfação global, manifestando média de perceção de desempenho do serviço de  $\mu \approx 5,10$ . Compreende-se o facto de a dimensão da Segurança estabelecer-se como a dimensão de maior satisfação dos clientes, pois, tal como manifestado pelos colaboradores da empresa, o significativo conhecimento técnico que os colaboradores responsáveis pela intervenção em pedidos de assistência e suporte técnico possuem estabelece-se como um ponto forte da prestação do serviço.

Por contraste, a dimensão da Empatia afirma-se como a dimensão relativamente à qual os inquiridos manifestam uma menor satisfação global, detendo média de perceção de desempenho de  $\mu \approx 4,61$ . O notório índice de menor satisfação é sustentado, em parte, conforme verificado, pelas lacunas de desempenho do item 21 (atendimento com atenção personalizada). A menor satisfação dos clientes neste âmbito poderá ser justificada, como expresso pelos colaboradores, pela lacuna de capital humano que, segundo os mesmos, se revela como uma dificuldade no sentido de não possibilitar uma prestação do serviço mais focada nas necessidades específicas dos clientes, o que implica limitações no cuidado, compreensão e atenção individuais e personalizadas prestados pela empresa aos seus clientes de acordo com os seus interesses particulares. Este dado de maior fragilidade relativo à dimensão da Empatia contraria a perceção dos colaboradores da empresa, nas suas respostas às entrevistas semiestruturadas, os quais indicam como um dos pontos fortes a personalização do serviço adaptado às necessidades específicas decorrentes da atividade dos clientes.

Para uma melhor compreensão neste sentido, mediante os dados das Tabelas 9 a 86, procedeu-se à construção da Tabela 1, presente no Anexo 4, que sintetiza e agrega a informação relativa às perceções de desempenho do serviço dos clientes inquiridos, permitindo compreender para cada categoria e respetivas classes quais os itens e dimensões que apresentam níveis de satisfação superiores e inferiores.

Os dados compreendidos entre as Tabelas 9 e 86 foram igualmente utilizados para a construção das Tabelas 2 e 3, presentes no Anexo 4. Para a sua elaboração averiguou-se os valores extremos de cada categoria (CAE, número de colaboradores da entidade, período de relação contratual, motivo de solicitação do serviço, período do dia de atendimento da solicitação, período de espera, intenção de renovação contratual e recomendação do serviço).

Na esfera do CAE da entidade cliente, constata-se que as que não divulgaram informação acerca do seu CAE são as que expressam uma maior satisfação geral, sendo que, outro lado, as que desenvolvem atividades pertencentes à Secção G são aquelas que expressam uma menor satisfação geral (Tabelas 2 e 3, Anexo 4).

Na categoria de número de colaboradores das entidades inquiridas, constata-se que os clientes com o equivalente ou mais de 100 colaboradores são as que manifestam uma maior satisfação geral relativamente às restantes (Tabela 2 e 3, Anexo 4). Por outro lado, as entidades clientes que empregam entre 35 e 59 colaboradores são as que expressam menor satisfação geral.

No que concerne ao período de relação contratual do serviço entre o cliente e a empresa prestadora do serviço, verifica-se que os inquiridos com relações contratuais estabelecidas há entre 11 e 13 anos transparecem uma maior satisfação geral, enquanto aqueles que firmam relações há entre 1 e 5 anos revelam uma menor satisfação geral (Tabelas 2 e 3, Anexo 4). Neste âmbito, uma potencial razão para uma menor satisfação geral dos clientes inquiridos com relação contratual entre 1 e 5 anos, como menciona o colaborador B, durante as entrevistas semiestruturadas realizadas, poderá estar relacionada ao facto de, após um determinado período de contrato, o acompanhamento contínuo ao cliente tornar-se gradualmente menor, por motivo de escassez de recursos humanos, o que, por sua vez, limita a construção e desenvolvimento de relações mais sólidas e, conseqüentemente, contribui negativamente para a satisfação do cliente. Constata-se que os clientes que estabelecem relações contratuais de maior duração, superiores a 13 anos, ou, por outro lado, que celebraram contrato de serviço há menos de 1 ano tendem a apresentar um maior índice de satisfação, seja por relações sólidas estabelecidas seja, por outro lado, devido à recentidade da relação de fornecimento instituídas, respetivamente.

Os clientes que contactam a empresa prestadora do serviço com maior frequência por motivo de Apoio na Disponibilização de Consumíveis estabelecem-se como aqueles que denotam uma maior satisfação geral (Tabelas 2 e 3, Anexo 4). Constatou-se que este dado é igualmente percebido pelos colaboradores da empresa quando assumem como ponto forte da organização a eficiente disponibilização de apoio na entrega de consumíveis quando a marca não assume a capacidade de realizar a entrega atempadamente.

Contrariamente, os inquiridos que solicitam frequentemente o serviço por motivo de Pedido de Assistência e Suporte Técnico são os clientes que manifestam uma menor satisfação geral (Tabelas 2 e 3, Anexo 4). Uma das potenciais justificações para a menor satisfação relativamente aos Pedidos de Assistência e Suporte Técnico pode associar-se ao escasso número de recursos humanos de domínio técnico existente neste âmbito de resolução de solicitações, elencado como uma fragilidade do serviço pelos colaboradores durante as entrevistas semiestruturadas realizadas. Como outra das justificações para uma menor satisfação, surge a falta de articulação da informação entre a própria empresa e a marca no que respeita à resolução de solicitações do cliente, havendo, por diversas vezes, falta de visibilidade acerca do estado das mesmas, na medida em que potencializa a criação de conflitos na transmissão de informação coerente e transparente ao cliente, bem como na própria efetivação do pedido.

No que se refere ao período do dia de atendimento da solicitação dos clientes, observa-se pelas Tabelas 2 e 3 (Anexo 4), que os inquiridos atendidos durante o horário das 15:01h. às 16:00h. exprimem uma maior satisfação geral relativamente ao serviço quando comparado com os restantes períodos do dia. Por outro lado, os clientes atendidos entre as 14:00h. e as 15:00h. manifestam uma menor satisfação geral com o serviço. Desta forma, constata-se que os períodos de início da tarde e final do dia estabelecem-se como aqueles que os clientes tendem a manifestar uma menor satisfação com o atendimento, apresentando uma maior satisfação quando são atendidos durante de manhã e o decorrer da tarde.

Os inquiridos sujeitos ao período de espera de 0:31h. a 1:00h. entre a comunicação da sua solicitação e a respetiva resolução revelam uma maior satisfação geral com o serviço. Ao invés, os clientes que esperaram entre 4:01h. e 4:30h. pela resolução da sua solicitação apresentam uma menor satisfação geral relativamente aos restantes sujeitos a outros períodos de espera (Tabelas 2 e 3, Anexo 4).

Neste âmbito verifica-se que à medida que os tempos de espera são menores os clientes tendem, não linearmente, a manifestar uma maior satisfação geral com o serviço e vice-versa, sendo este dado verificado quer nos resultados das médias por item e dimensão (Tabelas 65 a 86) e, ainda, na avaliação das classificações da qualidade global do serviço (Gráfico 11). Este facto indica, assim, que o tempo de espera a que os clientes estão sujeitos revela-se uma componente de impacto direto e de diferencial relevância a satisfação global dos clientes.

Uma das principais questões identificadas como precursora da menor satisfação dos clientes reside neste âmbito do tempo de espera a que estes são sujeitos na efetivação das suas solicitações. Os principais motivos para a menor satisfação relativa ao tempo de espera, de acordo com a análise realizada neste âmbito, podem dever-se à não realização do serviço no tempo previamente estabelecido (item 8), à prestação de um serviço de menor rapidez (item 11) e ao facto de os colaboradores estarem demasiado ocupados para responder às solicitações dos clientes (item 13), dado as médias mais reduzidas apresentadas por estes itens para os períodos de espera mais elevados, representadas nas Tabelas 81, 83 e 85 (períodos de espera de 4:01h. - 4:30h., 4:31h. - 5:00h. e > 5:00h., respetivamente). As médias de percepções do item 10 (comunicação

dos prazos exatos em que a prestação de serviço será realizada) exibidas neste âmbito, traduzem, de uma forma mais indireta, o seu impacto nas percepções menos positivas dos clientes acerca do tempo de espera. O conjunto de médias mais reduzidas destes itens confirmam a tese de que para períodos de espera maiores a satisfação dos clientes tende a diminuir. Também nas respostas à questão aberta, reflete-se a necessidade de redução dos períodos de espera.

De referir que os períodos de espera mais alargados poderão também fundamentar-se no facto das solicitações não serem efetivadas eficazmente logo na primeira vez em que são atendidas (como indicado pelas médias de percepções de desempenho reduzidas referentes ao item 7 nas Tabelas 81, 83 e 85) e, ainda, pela carência de recursos humanos disponíveis para prestação do serviço, tal como corroborado pelos colaboradores da empresa que o apontam como um ponto fraco de destaque do serviço durante a realização das entrevistas semiestruturadas. Contudo os sócios-gerentes, de acordo com as suas respostas às entrevistas semiestruturadas realizadas, fundamentam que o tempo de espera, por vezes, torna-se mais elevado devido ao maior fluxo de solicitações em situações excecionais.

Em relação aos clientes que assumem intenção de renovação contratual, estes revelam uma maior satisfação geral com o serviço relativamente aos que não declaram pretensão de extensão do contrato (Tabelas 2 e 3, Anexo 4).

Na categoria de recomendação do serviço a outrem, os clientes que numa situação hipotética assumiriam a intenção de recomendação do serviço expressam uma satisfação geral superior comparativamente aos que indicam que não recomendariam o serviço a outra entidade ou indivíduo (Tabelas 2 e 3, Anexo 4).

Os dados referentes às intenções futuras de renovação e recomendação do serviço vão ao encontro ao que o sócio-gerente C faz referência, afirmando que “um cliente satisfeito tem maior probabilidade de continuar a ser nosso cliente e de nos recomendar a outros potenciais, permitindo, assim uma maior valorização da empresa e do serviço, bem como o cumprimento dos objetivos propostos”.

Face à análise realizada, por fim, procedeu-se à criação de perfis dos clientes mais satisfeitos e menos satisfeitos. Desta forma, o perfil do cliente mais satisfeito é constituído pelas seguintes características:

- Entidade que não disponibilizou a informação sobre o CAE (em segunda linha, surge a Entidade que desenvolve atividade(s) pertencente(s) à Secção A - atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca);
- Entidade que possui o equivalente ou mais de 100 colaboradores;
- Entidade com uma relação contratual com a empresa entre 11 e 13 anos;
- Entidade que contacta com maior frequência a empresa prestadora do serviço por motivo de apoio na Disponibilização de Consumíveis;
- Entidade frequentemente atendida entre o horário das 15:01h. às 16:00h.;
- Entidade sujeita a um período de espera equivalente ou inferior a 30 minutos;
- Entidade que assume a intenção de renovação contratual do serviço;
- Entidade que recomendaria o serviço a outrem.

Por outro lado, o perfil do cliente menos satisfeito possui as seguintes características:

- Entidade que desenvolve atividade(s) pertencente(s) à Secção G (comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos);
- Entidade que possui entre 35 e 59 colaboradores;
- Entidade com uma relação contratual com a empresa entre 1 e 5 anos;

- Entidade que contacta com maior frequência a empresa prestadora do serviço por motivo de Pedido de Assistência e Suporte Técnico;
- Entidade frequentemente atendida entre o horário das 14:00h. às 15:00h.;
- Entidade sujeita a um período de espera entre 4:01h. e 4:30h;
- Entidade que não assume intenção de renovação contratual do serviço;
- Entidade que não recomendaria o serviço a outrem.

Assim, torna-se relevante para a empresa prestadora do serviço deter o conhecimento acerca das características dos perfis dos clientes com maior e menor satisfação relativamente ao serviço prestado a fim de direccionar esforços para melhoria contínua do serviço. Por um lado, relativamente aos clientes mais satisfeitos, possibilita a adoção de procedimentos que permitam entregar uma qualidade do serviço acrescida que, conseqüentemente, conduza a níveis de satisfação cada vez maiores; por outro, permite formular e introduzir a ações corretivas, compreendendo quais os aspetos de menor agrado dos clientes menos satisfeitos, tendo em vista o aumento da sua satisfação.

#### **2.4. Recomendações de melhoria**

As sugestões de melhoria visam diminuir as lacunas presentes em aspetos considerados fundamentais para os consumidores, no propósito de fortalecer e expandir o serviço prestado pela empresa (Gorte et al., 2014).

Desta forma, e tendo em perspetiva as perceções recolhidas, os resultados da análise realizada anteriormente e a observação do autor enquanto participante no processo, considera-se que as recomendações de melhoria, apresentadas de seguida, poderão ter impacto na potencial melhoria da qualidade e da satisfação dos clientes com o serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.:

- A contratação de recursos humanos, sobretudo de novos profissionais para o departamento técnico da empresa, de forma a atender as solicitações associadas a Pedidos de Assistência e Suporte Técnico dos seus clientes com maior rapidez, foco, atenção personalizada e com resolução correta da primeira vez;
- Maior articulação entre os três departamentos da empresa, de modo a comunicar aos clientes com maior clareza e exatidão os prazos previstos de efetivação das suas solicitações, assim como de outras informações preponderantes para os mesmos;
- Por forma a reverter a menor satisfação relativa ao atendimento com atenção personalizada (item 21), sugere-se, além do reforço de recursos humanos, o revigoramento do processo de atendimento na procura de oferecer uma maior atenção personalizada. Para isto, é fundamental o fornecimento de meios instrutórios e formações especializadas que permitam ao quadro de colaboradores o desenvolvimento de capacidades passíveis de conferir uma atenção cada vez mais personalizada a cada cliente e aos seus problemas e necessidades;
- Implementação de novos canais, adequadamente utilizados pelos colaboradores, que confirmam que a informação relativa ao prazo estimado de espera seja devidamente transmitida de forma prévia ao cliente;
- Implementação de novos procedimentos de triagem às solicitações, de forma que estas sejam devidamente compreendidas, avaliadas e filtradas para que, de

seguida, sejam tratadas com maior celeridade pelos responsáveis ou, eventualmente, solucionadas no próprio momento do contacto, em casos de maior simplicidade de resolução, permitindo a redução do tempo de espera ao qual os clientes estão sujeitos. Uma proposta destes novos procedimentos poderia passar pela introdução de um sistema de *chatbot*, disponível no website da empresa, isto é, um assistente virtual que permita a triagem inicial às solicitações dos clientes.

- A introdução de novos processos no sentido de melhorar os horários de atendimento que apresentam menor satisfação, nomeadamente os períodos de início da tarde e final do dia. Ou, por outro lado, fixar o atendimento das solicitações dos clientes, em horários do dia pré-estabelecidos, devidamente comunicados aos clientes do serviço, garantindo o foco total dos colaboradores nas funções relativas à resolução dos pedidos em períodos específicos do dia, nomeadamente em Pedidos de Assistência e Suporte Técnico;
- Acompanhamento contínuo ao cliente, com o estabelecimento de visitas de periódicas de forma a promover a construção e desenvolvimento de relações mais sólidas. Neste âmbito, o reforço da equipa comercial define-se como um aspeto essencial para o fortalecimento de relações com os clientes;
- Realização de manutenções periódicas aos equipamentos dos clientes, em conjugação de esforços com a marca.
- Disponibilização pela empresa de novos meios que estimulem uma maior proximidade e transmissão da atividade e cultura organizacional prosseguida aos seus clientes, transmitindo o seu foco na qualidade e na melhoria contínua do serviço;
- No que respeita à atuação da marca concessionária, conceder à empresa prestadora do serviço um maior acesso e visibilidade das solicitações realizadas pelo cliente diretamente à marca, permitiria, além de uma crescente sincronização e alinhamento da atividade e dos interesses comuns entre as partes, evitar a geração de potenciais conflitos na transmissão de informação coerente e transparente ao cliente, bem como na própria efetivação do pedido. Assim, uma maior aproximação e comunicação contínua entre a marca e o concessionário revela-se fundamental.
- Ainda referentemente à atuação da marca, recomenda-se a apresentação de uma superior capacidade de disponibilização de consumíveis durante o período expectável, de forma a reduzir as falhas na entrega de consumíveis e, ainda, o reforço da linha de apoio, de forma a encurtar o tempo de espera a que os clientes estão sujeitos;
- E, claro, por fim, indo ao encontro de um dos objetivos deste trabalho de projeto, a fomentação de ferramentas para obtenção periódica da perceção dos clientes acerca do serviço, de forma a avaliar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes e, mediante essa informação alcançada, juntamente com a marca, incentivar continuamente possíveis alterações e ações de melhoria.

Este tipo de melhorias sugeridas, identificadas como essenciais, certamente, contribuiriam para uma prestação de um serviço de maior qualidade e, por consequência, de maior satisfação para os clientes. O período de espera a que os clientes estão sujeitos e a apresentação de um serviço com atenção personalizada e



adaptado às necessidades e interesses dos clientes, aspetos de maior fragilidade do serviço, seriam questões que, com a introdução deste conjunto de recomendações, poderiam melhorar significativamente, traduzindo-se, potencialmente, no aumento do índice de satisfação dos clientes da empresa.

## Parte IV - Conclusão

### 1. Considerações finais

A qualidade apresentada durante a prestação de um serviço revela-se um processo complexo que envolve a responsabilização de toda a organização, estabelecendo-se como um meio conducente à melhoria contínua e à criação de valor, assim como um meio promotor da satisfação junto dos clientes.

O presente trabalho de projeto assume como objetivo principal a avaliação da qualidade e satisfação dos clientes relativamente ao serviço pós-venda prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. Com vista a alcançar este objetivo foi utilizada uma metodologia mista. Em termos de instrumentos de recolha de dados, foi realizado um inquérito por questionário, baseado na escala *SERVPERF*. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observação participante.

Os questionários foram recolhidos durante os dias 20 de junho e 1 de agosto de 2023, tendo-se obtido uma amostra de 111 clientes.

Com base na amostra, o cliente mais comum do serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. possui as seguintes características: cliente que desenvolve atividade(s) económica(s) integrantes da Secção A (atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca), é formado por menos ou o equivalente a 10 colaboradores e firma relação contratual com a empresa prestadora do serviço há entre 1 e 5 anos.

No que se refere às condições de acesso ao serviço, constata-se que o motivo que mais leva os clientes a contactarem a empresa prende-se com o Pedido de Assistência e Suporte Técnico, sendo o horário mais utilizado o entre as 10:01h. e as 11:00h. Ainda neste âmbito, quanto ao período de espera, apesar da grande dispersão entre as extensões de tempo que os clientes aguardam entre a comunicação da solicitação e a sua resolução, os dados obtidos indicam que aproximadamente 51,36% dos inquiridos aguardam até 2:30h. para serem atendidos e 48,54% esperam entre 2.31h até 5 horas ou mais para verem ser efetivada a resolução da sua solicitação, revelando a enorme discrepância existente entre os tempos de atendimento que a empresa oferece aos seus clientes. Relativamente às pretensões futuras do cliente, a maioria dos clientes assumem o intuito de proceder à renovação da relação contratual com a empresa (67,57%) e concordam, em diferentes graus, com a recomendação do serviço a outra entidade ou indivíduo (63,97%).

Os clientes mais satisfeitos possuem as seguintes características: entidade que não disponibilizou a informação sobre o CAE (em segunda linha, surge o cliente que desenvolve atividade(s) pertencente(s) à Secção A - atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca); possui o equivalente ou mais de 100 colaboradores; firma uma relação contratual do serviço de período compreendido entre 11 e 13 anos; contacta com maior frequência a empresa prestadora do serviço por motivo de apoio na disponibilização de consumíveis; é frequentemente atendido entre o horário das 15:01h. às 16:00h.; está sujeito a um período de espera equivalente ou inferior a 30 minutos; assume intenção de renovação contratual do serviço e recomendariam o serviço a outrem. Por contraste, os clientes menos satisfeitos possuem as seguintes características: entidade que desenvolve atividade(s) pertencente(s) à Secção G (comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos); possui entre 35 e 59 colaboradores; firma uma relação contratual do serviço de período compreendido entre 1 e 5 anos; contacta com maior frequência a empresa prestadora do serviço por motivo de pedido de assistência e suporte técnico; é frequentemente

atendido entre o horário das 14:00h. às 15:00h.; está sujeito a um período de espera entre 4:01h. e 4:30h; não assume intenção de renovação contratual do serviço não recomendariam o serviço a outrem.

Ainda relativamente à análise referente à classificação da qualidade global do serviço verifica-se um certo equilíbrio no que concerne aos diferentes graus de classificação atribuídos pelos clientes ao serviço prestado. Assim, globalmente cerca de 54,95% dos clientes consideram o serviço como “Bom”, “Muito Bom” e “Excelente”. Enquanto 45,05% classificam o serviço como “Muito Mau”, “Mau” e “Razoável”. Neste âmbito global, realizou-se o cálculo da média das classificações atribuídas pelos clientes inquiridos à qualidade global do serviço,  $\mu \approx 4,73$ , numa escala de 1 a 7. Contudo, não se torna possível realizar qualquer tipo de análise comparativa com outras classificações atribuídas no passado pelos clientes, dada a ausência de avaliações deste tipo na empresa.

Numa perspetiva geral, pela avaliação realizada ao serviço prestado, através do instrumento *SERVPERF*, constata-se que existe uma satisfação geral por parte dos clientes utilizadores, dado que os valores globais das perceções de desempenho, seja por item ou dimensão do serviço, se situam todas acima de 4. Os resultados obtidos evidenciam que as perceções de desempenho clientes inquiridos relativamente ao serviço positivo ( $\mu \approx 4,83$ , em 7 possíveis). Os dados obtidos indicam que os itens do serviço referentes à apresentação cuidada e profissional dos colaboradores (item 3) e à amabilidade dos colaboradores, em termos de gentileza e educação (item 16) são os aspetos do serviço relativamente aos quais os clientes da amostra apresentam maior satisfação global, exibindo médias de perceções de desempenho do serviço de  $\mu \approx 5,23$  e  $\mu \approx 5,41$ , respetivamente, excedendo ambas a média global das perceções de desempenho. É importante referir que o facto do item 16 se estabelecer como o aspeto mais apreciado do serviço pelos clientes, vai ao encontro da perceção dos colaboradores que mencionam como um dos pontos fortes o facto de a prestação do serviço ser realizada de forma cordial e afável.

Por outro lado, os resultados demonstram que os itens do serviço relativamente aos quais a amostra apresenta uma menor satisfação global são referentes aos aspetos relacionados com a comunicação dos prazos exatos da efetivação da prestação do serviço (item 10) e com o atendimento com atenção personalizada (item 21), exibindo médias de perceções de desempenho do serviço de  $\mu \approx 4,60$  e  $\mu \approx 4,07$ , respetivamente. De notar a clara contradição existente entre as perceções dos clientes e dos sócios-gerentes da empresa neste âmbito, uma vez que estes últimos apesar de indicarem que a atenção personalizada durante o atendimento se estabelece como um dos pontos fortes da organização, verifica-se, pelas perceções dos clientes, uma menor satisfação relativamente a esta questão.

No âmbito dimensional do serviço, a Segurança estabelece-se como a dimensão pela qual os clientes inquiridos manifestam uma maior satisfação global, exibindo uma média de perceção de desempenho do serviço de  $\mu \approx 5,10$ . Por contraste, a dimensão da Empatia estabelece-se como a que os inquiridos manifestam uma menor satisfação global, detendo uma média de perceção de desempenho de  $\mu \approx 4,61$ . Este dado coloca frente a frente as perceções dos clientes e dos colaboradores da empresa, uma vez que estes últimos apesar de indicarem a personalização do serviço adaptado às necessidades específicas decorrentes da atividade dos clientes como um dos pontos fortes, verifica-se uma menor satisfação dos inquiridos relativamente a esta dimensão.

Contudo, apesar dos resultados positivos, existe claramente uma larga margem de melhoria no desenvolvimento dos diversos aspetos do serviço. De modo a procurar elevar a satisfação dos clientes, as dimensões e os itens do serviço deverão ser alvo de

ações de melhoria. Neste sentido, cumprindo um dos objetivos específicos do presente trabalho de projeto, elaborou-se um conjunto de sugestões de melhoria para o serviço prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.

De notar que algumas das sugestões de melhoria propostas vão ao encontro das indicadas pelos clientes inquiridos, na questão aberta do inquérito por questionário, e pelos sócios-gerentes/colaboradores, nas entrevistas semiestruturadas realizadas, nomeadamente ações de melhoria referentes ao aumento da rapidez do serviço e redução do tempo de espera, ao maior acompanhamento do cliente, à comunicação e atenção ao cliente e, ainda, ao reforço da capacidade de recursos humanos, havendo, desta forma acordo nos aspetos que são fundamentalmente necessários melhorar.

O presente estudo, tendo por a premissa da literatura que a satisfação é um antecedente da qualidade (Cronin & Taylor, 1994; Parasuraman et al., 1988), surge como um contributo no aumento do número de estudos com aplicação da ferramenta *SERVPERF*, neste caso no setor do retalho. Compreendeu-se que a escala *SERVPERF* é passível de ser devidamente adequada a um serviço do setor retalho, demonstrando a sua facilidade de adaptação às particularidades do serviço em estudo.

À empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., com o desenvolvimento do presente estudo, abre a possibilidade de implementação de uma ferramenta de avaliação da qualidade na sua gestão organizacional, a qual permite, além da compreensão da reputação global do serviço da empresa, a hipótese de analisar as perceções dos clientes acerca do serviço prestado, compreender o impacto dos itens e dimensões do serviço na qualidade e na satisfação do cliente, perceber quais os aspetos mais valorizados pelos clientes, identificar as falhas existentes potencialmente impulsionadoras da quebra da relação entre a empresa e os seus clientes e, por fim, claro, a elaboração e implementação de estratégias de melhoria do serviço.

## **2. Limitações do estudo**

Primeiramente, a amostra deste estudo apresenta-se como algo limitada (111 respostas válidas), sendo que seria pertinente a exploração deste estudo com um maior número de inquiridos, de forma a serem efetuadas, com uma determinada fiabilidade, análises comparativas relativas.

Outra limitação do estudo associa-se à não inclusão no questionário de um maior número de questões caracterizadoras das entidades clientes, nomeadamente referentes ao tempo que já exercem a(s) sua(s) atividade(s) e aos seus horários de funcionamento ou outras que permitam uma caracterização mais profunda das entidades, tornando possível realizar análises ainda mais detalhadas e de resultados importantes, bem como a obtenção de conclusões em função das características adicionais.

Uma das limitações assenta na não inclusão, no inquérito por questionário realizado, de questões que visem a recolha de opinião dos clientes acerca da aplicação de inquéritos de avaliação do serviço, por forma a entender quais os impactos que este tipo de inquirições poderá ter na melhoria do serviço.

Apesar do presente estudo possibilitar em profundidade a compreensão do contexto específico do serviço prestado, devido às particularidades do serviço, não se torna possível efetuar generalizações relativas a outros serviços do género.

A inexistência ou acesso a qualquer histórico de estudos e avaliações da qualidade do serviço e da satisfação dos clientes na empresa ou até mesmo em outros

concessionários, afetam a comparação de análises e resultados entre o presente e o pretérito. A ausência de avaliações passadas deste género na empresa, impossibilita a deteção de eventuais melhorias ou deteriorações na qualidade e satisfação dos clientes comparativamente às anteriores.

A falta de disposição dos clientes da empresa em responder aos inquéritos por questionário poderá ter influenciado os resultados obtidos durante o estudo, dado que alguns clientes poderão, por exemplo, ter-se recusado a responder devido ao seu estado de descontentamento e insatisfação com o serviço, enviesando, desta forma, o entendimento da realidade concreta. No entanto, também o facto de o inquérito se estabelecer como algo extenso, poderá ter condicionado o número de respostas obtidas, dada a menor disponibilidade dos colaboradores das entidades clientes, durante o seu quotidiano laboral, disporem de períodos para atividades deste âmbito. Uma possível solução para esta última questão poderá passar pela exclusão de algumas questões no inquérito por questionário, tornando a participação mais apelativa.

A falta de disposição dos clientes mencionada anteriormente, poderá ter contribuído para a escassa obtenção de respostas em determinadas classes de categorias, o que poderá ter inflacionado ou diminuído as médias das perceções de desempenho, influenciando, desta forma, a comparação entre as mesmas na análise por item e dimensão.

Por fim, a última limitação reside no facto de o autor do estudo atuar enquanto colaborador que participa ativamente na prestação do serviço, o que poderá condicionar determinadas asserções realizadas e sugestões de melhoria indicadas do presente documento.

### **3. Trabalhos futuros**

Em eventuais estudos futuros realizados neste âmbito, a participação de representantes da marca responsáveis pelo serviço ao cliente é imprescindível no sentido de construir um inquérito por questionário mais adaptado e abrangente aos aspetos e particularidades do serviço que é prestado, bem como no acompanhamento e seleção das análises de maior interesse. Neste âmbito de reformulação do inquérito, incluindo a identificação dos aspetos do serviço de maior valorização para o cliente estabelece-se como um fator preponderante de exploração.

Torna-se igualmente necessário em estudos futuros a inclusão no inquérito por questionário das questões adicionais supramencionadas caracterizadoras das entidades clientes, de modo a obter os dados relativamente ao tempo que já exercem a(s) sua(s) atividade(s) e aos seus horários de funcionamento ou outras que permitam uma caracterização mais profunda das entidades. A introdução destas questões, tal como referido anteriormente, possibilita, além da realização análises mais amplas, conclusões relativas à variação da satisfação consoante as características adicionais.

Apesar das críticas apontadas, a utilização da escala *SERVQUAL* é igualmente uma opção para estudos futuros, pela inclusão da componente das expectativas, no sentido de comparar as diferenças existentes entre o que os clientes esperam e obtiveram do serviço. Deste modo, poderá estabelecer-se como uma avaliação interessante, na medida em que torna possível compreender quais os itens e dimensões que apresentam as maiores lacunas (*gaps*). A compreensão, mediante as expectativas dos inquiridos, de que forma os itens e as dimensões podem ser adaptados de um modo mais conveniente ao serviço em questão revela-se um ponto pertinente de exploração.

Além das medidas estatísticas utilizadas no presente estudo, a média e o desvio-padrão, poder-se-á optar pela realização de outros testes estatísticos mais profundos.

No sentido de comparação de avaliações, a aplicação do inquérito por questionário a outros concessionários autorizados pela marca torna-se relevante para ambos os organismos. Isto é, mediante a globalização do inquérito no seio da atuação da marca em Portugal, permite: por um lado, aos concessionários autorizados compreenderem a sua posição face aos restantes e de que forma poderão igualar ou exceder os melhores resultados alcançados; por outro lado, à marca compreender as disparidades de desempenho das prestações de serviço realizadas entre os concessionários e, deste modo, planificar, desenvolver e aplicar programas de ações corretivas e preventivas naqueles que apresentem lacunas no serviço ao cliente.

Uma possível solução para alcançar uma maior participação dos clientes utilizadores do serviço poderá passar pela exclusão de algumas questões no inquérito por questionário, tornando a participação mais apelativa. De modo a aumentar o número de respostas ao inquérito por questionário, para além da distribuição *online*, poder-se-á considerar a alternativa de aplicação via telefone, uma vez que o contacto direto com o próprio inquirido, poderá “forçar” os clientes a responder aos mesmos. Outra solução plausível passa pela divulgação e distribuição dos questionários pelos colaboradores do departamento comercial da empresa nas visitas e reuniões que realizam aos clientes.

Os responsáveis por estudos futuros deverão ser independentes da participação na prestação do serviço, de forma a não condicionar determinadas asserções realizadas e sugestões de melhoria indicadas.

Todas estas perspetivas futuras visam a maximização daquilo que pode ser um instrumento de referência para a atuação quer da empresa como concessionário, na sua região, quer da marca, em Portugal, na procura contínua da garantia de uma gestão da qualidade do serviço de excelência e, conseqüentemente, da superior satisfação dos seus clientes.

## Referências bibliográficas

- Aktas, E., & Meng, Y. (2017). An exploration of big data practices in retail sector. *Logistics*, 1(12), 1-28. <https://doi.org/10.3390/logistics1020012>
- Alnaser, F. M., Ghani, M. A., Rahi, S., Mansour, M., & Abed H. (2017). The impact of *SERVQUAL* model and subjective norms on customer's satisfaction and customer loyalty in Islamic Banks: A Cultural Context. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(5), 455. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000455>
- Álvares, M. (2021). *Investigação em Administração e Gestão Educacional: Introdução à Investigação Quantitativa e Análise SPSS*. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10529>
- António, N., Teixeira, A., & Rosa, A. (2016). *Gestão da Qualidade - de Deming ao modelo de excelência da EFQM* (2nd ed.). Edições Sílabo. <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726188544.pdf>
- António, T. (2011). *Gestão Ambiental Industrial: Disciplina na modalidade a distância*. Unisulvirtual. <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21732/1/fulltext.pdf>
- Arasli, H., Katircioglu, S. T., & Mehtap-Smadi, S. (2005). A comparison of service quality in the banking industry: Some evidence from Turkish- and Greek-speaking areas in Cyprus. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7), 508-526. <https://doi.org/10.1108/02652320510629881>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Marketing: An Introduction*. (13th ed.). Pearson Education. <http://197.156.112.159/handle/123456789/1601>
- Asubonteng, P., McCleary, K. J., & Swan, J. E. (1996). *SERVQUAL* revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 62-81. <https://doi.org/10.1108/08876049610148602>
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the *SERVQUAL* scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90022-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90022-4)
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
- Balto, D. A. (2001). Supermarket merger enforcement. *Journal of Public Policy and Marketing*, 20(1), 38-50. <https://doi.org/10.1509/jppm.20.1.38.17287>
- Barcala, M. F., Martín, A M. D., & Gutiérrez, J. A. T. (2000). Training in retailing: a guide for improving the supply of courses. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(6), 243-260. <https://doi.org/10.1108/09590550010328427>
- Baumann, C., Burton, S., Elliott, G., & Kehr, H. M. (2007). Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25(2), 102-116. <https://doi.org/10.1108/02652320710728438>
- Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001). Estrutura e comunicação organizacionais: uma autonomia relativa. *CIES - Centro de Investigação e Estudos de Sociologia*, 36(1), 143-158. <http://hdl.handle.net/10071/412>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82. <https://doi.org/10.2307/1251871>

- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384. <https://doi.org/10.1086/208564>
- Brannen, J. (2017). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315248813>
- Brown, T. J., Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1993). Research Note: Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127-139. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80006-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80006-5)
- Burgstaller, J., & Wagner, E. (2015). How do family ownership and founder management affect capital structure decisions and adjustment of SMEs? Evidence from a bank-based economy. *Journal of Risk Finance*, 16(1), 73-101. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0091>
- Buttle, F. (1996). *SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda*, European. *Journal of Marketing*, 30(1), 8-32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Caceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7), 836-867. <https://doi.org/10.1108/03090560710752429>
- Carman, J. M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the *SERVQUAL* Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55. <https://www.proquest.com/docview/228645569>
- Carpenter, J. M., & Fairhurst, A. (2005). Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(3), 256-269. <https://doi.org/10.1108/13612020510610408>
- Carvalho, M., & Paladini, E. (2012). *Gestão da qualidade: teoria e casos* (2nd ed.). Elsevier. <https://doceru.com/doc/x510xcs>
- Chaves S., & Campello M. (2018). A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. In D. Andrade (Eds.), *Gestão pela Qualidade* (pp. 19-34). Editora Poisson. <http://dx.doi.org/10.5935/978-85-7042-002-2.2018b001>
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Costa, P. L. (2013). *A Qualidade: Evolução do Conceito*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/2134>
- Cota, B. (2006). *Manual e Marketing de Serviços*. Universidade Lusíada Editora.
- Cox, R., & Brittan, P. (2004). *Retailing: An introduction* (5th ed.). Prentice Hall.
- Cronbach, L. J. (1947). Test «reliability»: its meaning and determination. *Psychometrika*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/BF02289289>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Culiberg, B., & Rojšek, I. (2010). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and Business Review*, 12(3), 151-166. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1245>



- Cunha, M. (2002). *Introdução à Qualidade de Serviço: A Perspectiva da Gestão de Recursos Humanos*. ISPA Edições.
- Daultani, Y., Goyal, K., & Pratap, S. (2021). An empirical investigation of the relationship between store attributes and consumer satisfaction: a retail operations perspective. *Operations and Supply Chain Management*, 14(1), 100-110. <http://doi.org/10.31387/oscm0440289>
- Dehanov, S. F. (2013). *Avaliação da Qualidade do Serviço numa Unidade de Saúde de Reabilitação* [Master's thesis, Universidade Autónoma de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/260>
- Dominici, G., & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: a case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n2p3>
- Dunne, P., Lusch, R., & Carver, J. (2014). *Retailing* (8th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Dutka, A. (1995). *AMA Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research, Planning, & Implementations*. NTC Business Books.
- European Organization for Quality (2023). *About Quality*. <https://www.eoq.org/about-quality>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad: Servicio al cliente* (7th ed.). Cengage Learning.
- Faria, S., Carvalho, J., & Vale, V. (2022). Service quality and store design in retail competitiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(13), 184-199. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2022-0005>.
- Farroñán, E. V., García, F. S., Manuel, L S., & Morán, I. C. (2020). El modelo *SERVPERF* como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 417-423. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43493>
- Feliciano, I. (2010). *Marketing em saúde-políticas e estratégicas*. Bnomics.
- Fening, F. A., & Boateng-Okrah, E. (2017). TQM implementation Concepts and Tools/Techniques. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 13-24. <https://doi.org/10.1108/14635771211284305>
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Santos, J. C. (2011). Mudança no sector alimentar: O Pingo doce. *globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy*, 8(1), 1-14. [https://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/caso-de-estudo-8\\_pingo\\_doce.pdf](https://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/caso-de-estudo-8_pingo_doce.pdf)
- Fisk., R., Grove, S., & John, J. (2008). *Interactive Services Marketing* (3rd ed.). Houghton Mifflin. <https://www.researchgate.net/publication/31748428>
- Fogarty, G. J., Catts, R., & Forlin, C. (2000). Identifying shortcomings in the measurement of service quality. *Journal of Outcome Measurement*, 4(1), 431-452. <https://core.ac.uk/download/11035164.pdf>
- Fonseca, H. M. P. (2006). *A Qualidade dos Serviços Desportivos e a Satisfação do Consumidor: o caso do TETRA Health Club* [Master's thesis, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/1095>
- Ford, R., Sturman, M., & Heaton, C. (2012). *Managing quality service in hospitality: How organizations achieve excellence in the guest experience*. Delmar Cengage Learning. <https://dspace.uef.edu.vn/bitstream/123456789/29182/1/>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

- Fragoso, J. T., & Espinoza, I. L. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo *SERVPERF*. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270-1293. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.009>
- Frasquet-Deltoro, M., Molla-Descals, A., & Ruiz-Molina, M. E. (2017). Understanding loyalty in multichannel retailing: the role of brand trust and brand attachment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 45(6), 608-625. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2016-0118>
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (12th ed.). Editorial Verbo.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105-112. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey>
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (3rd ed.). Instituto Piaget.
- Fullerton, G. (2005). The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(2), 97-110. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00712.x>
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press.
- Gehani, R. (1993). Quality value-chain: a meta-synthesis of frontiers of quality movement. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 29-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302321>
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Editora Atlas. <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Gjini, K. (2014). Small and Medium Sized Enterprises: GrowthFactor. *European Scientific Journal*, 1(1), 134-140. <https://docplayer.net/172643876-Small-and-medium-sized-entreprises-growth-factors.html>
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, 2(1), 6-18. <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/82013>
- González, A. M. E., & Brea, F. J. A., (2005). Calidad de Servicio y Satisfacción, antecedente o Consecuente? Su Evaluación en el Ámbito del Turismo Termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120878011>
- Gorte, C., Yoshima, C., Faria, L., Salvador, R., & Pontes, J. (2014, October 7-10). *Proposta de melhoria no serviço de uma pequena empresa de panificação através da análise da matriz importância- desempenho de Slack na cidade de Ponta Grossa PR* [Paper presentation]. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, Paraná, Brasil. [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STP\\_196\\_113\\_26080.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STP_196_113_26080.pdf)
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). John Wiley and Sons.

- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (4th ed.). Wiley. <https://tashfeen.pbworks.com/f/Book%204%20-%20Service%20Management%20and%20Marketing.pdf>
- Gummesson, E. (1979). The marketing of professional services - An organisational dilemma. *European Journal of Marketing*, 13(5), 308-318. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004951>
- Gummesson, E. (1993). *Quality Management in Service Organization*. International Service Quality Association.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann. <https://docplayer.net/14914589-Total-relationship-marketing.html>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>
- Halstead, D. (1989). Expectations and disconfirmation beliefs as predictors of consumer satisfaction, repurchase intention, and complaining behavior: an empirical study. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2(1), 17-21. <https://jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/721>
- Hanaysha, J. R. (2018). An examination of the factors affecting consumer's purchase decision in Malaysian retail market. *PSU Research Review*, 2(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2017-0034>
- Hapsari, R., Clemes, M. D., & Dean, D. (2017). The impact of service quality, consumer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2016-0048>
- Hill, M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In Torres, L. & Palhares, J. (Eds.), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação* (pp. 133-164). Edições Húmus.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (2011). *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases* (4th ed.). South-Western Cengage Learning. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/20012/1/72.pdf>
- Holdford, D., & Reinders, T. P. (2001). Development of an instrument to assess student perceptions of the quality of pharmaceutical education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 65(2), 125 - 131. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=834cf4076c72fe3e3083f617d4a11bdec5bc7744>
- Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W. D. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective. *Journal of Marketing*, 70(3), 21-31. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.021>
- Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111- 125. <https://doi.org/10.1080/02642060802292932>
- Instituto Nacional de Estatística (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- Islam, M. A., Khadem, M., & Sayem, A. (2012). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty analysis in Bangladesh apparel fashion retail: An empirical study.

*International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 5(3), 213-224. <https://doi.org/10.1080/17543266.2012.723754>

Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S., (2017). Customer experience - a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>

Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: *SERVQUAL* vs. *SERVPERF* Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37. <https://doi.org/10.1177/0256090920040203>

Jayasankaraprasad, C., Venkata, P., & Kumar, V. (2012). Antecedents and consequences of customer satisfaction in food & grocery retailing: An empirical analysis. *Decision*, 39(3), 101-140. <https://research.ebsco.com/c/6hyx4a/details/svksevv3kr?q=AN%2087340153>

Jham, V., & Kahn, K. M. (2009). Customer Satisfaction and Its Impact on Performance in Banks: A Proposed Model. *South Asian Journal Management*, 16(2), 109-126.

Johnston, R., & Clark, G. (2005). *Service Operations Management: Improving Service Delivery* (2nd ed.). Pearson Education Limited. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/280-Service-Operations-Management-Improving-Service-Delivery-Robert-Johnston-Graham-Clark-Edisi-2-2005-1.pdf>

Kamran-Disfani, O., Mantrala, M. K., Izquierdo-Yusta, A., & Martínez-Ruiz, M. P. (2017). The impact of retail store format on the satisfaction-loyalty link: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 77(1), 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.004>

Khare, A., Parveen, C., & Rai, R. (2010). Retailer behavior as determinant of service quality in Indian retailing. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(4), 303-317. <https://doi.org/10.1057/rfp.2010.14>

Kim-Soon, N. (2012). Quality Management System and Practices. In N. Kim-Soon (Eds.), *Quality Management System and Practices* (pp. 1-10). InTech. <https://doi.org/10.5772/36671>

Kotler, P. (2001). *Marketing Management, Millennium Edition* (10th ed.). Prentice Hall. <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/handle/123456789/62>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited. [https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded\\_files/temporary/DigitalCollection/ODIjY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZINWFhZmY2MGE5MDc0ZDVmYw==.pdf](https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODIjY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZINWFhZmY2MGE5MDc0ZDVmYw==.pdf)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education. [https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition.pdf](https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf)

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6th ed.). Pearson Education Limited. <http://library.atu.kz/files/63680.pdf>

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G., (2005). *Principles of Marketing* (4th ed.). Prentice Hall. <https://library.wbi.ac.id/repository/212.pdf>

Koumbis, D. (2015). *Varejo de Moda*. Editorial Gustavo Gili.

Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of *SERVQUAL* research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>

Ladhari, R., Ladhari, I. & Morales, M. (2011). Bank Service Quality: Comparing Canadian and Tunisian Customer Perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 29(3), 224-246. <https://doi.org/10.1108/02652321111117502>

- Lee, J., & Beeler, C. (2007). The Relationships Among Quality, Satisfaction, and Future Intention for First-time and Repeat Visitors in a Festival Setting. *Event Management, Clemson*, 10(4), 197-208. <https://doi.org/10.3727/152599507783948684>
- Lee-Ross, D. (2008). An exploratory study of the contextual stability of *SERVQUAL* amongst three retail clusters in far North Queensland. *Journal of Place Management and Development*, 1(1), 46-61. <https://doi.org/10.1108/17538330810865336>
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303. <https://doi.org/10.1080/02642069100000047>
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. G. (1996). Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12-20. <https://doi.org/10.1108/02652329610151340>
- Levy, M., & Weitz, B. (2007). *Retailing Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Loureiro, S. M. C. (2008). Gestão da Qualidade em Alojamentos de Turismo no Espaço Rural. *Journal of tourism studies*, 1(1), 41-72. <https://www.researchgate.net/publication/277792305>
- Lovelock C. H., & Young, R. F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178. <https://hbr.org/1979/05/look-to-consumers-to-increase-productivity>
- Lovelock, C., & Wright L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Lüdke, M., & Andre, M. (2013). *A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas* (2nd ed.). Editora Pedagógica e Universitária. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4091392>
- Maciel, A., & Silva D. P. (2014, Fevereiro 6). *A importância da gestão da qualidade e ambiental nas organizações do século* [Paper presentation]. Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe 2014, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/7762>
- Mack, N., Woodson, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International. <https://www.fhi360.org/resource/qualitative-research-methods-data-collectors-field-guide>
- Maia, M. A., Salazar, A. M. B. K., & Ramos, P. M. G. (2007). A adequação dos Modelos *SERVQUAL* e *SERVPERF* na medição da qualidade de serviço: o caso da RAR imobiliária. In Calvo, J. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al future* (pp. 1802 - 1813). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232551>
- Malhotra, N. & Peterson, M. (2006). *Basic Marketing Research: A Decision-Making Approach* (2nd.). Prentice Hall.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8th ed.). Atlas. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/>
- Martinelli, E., & Balboni, B. (2012). Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(14), 2233-2247. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.582499>
- Mattiello, A. (2001). *Fatores de satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande-MS* [Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório digital Lume Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://hdl.handle.net/10183/1673>

- McDougall G. H. G., & Levesque, T. J. (1995). A Revised View of Service Quality Dimensions. *Journal of Professional Services Marketing*, 11(1), 189-210. [https://doi.org/10.1300/J090v11n01\\_13](https://doi.org/10.1300/J090v11n01_13)
- Mehta, S. C., Lalwani, A. K., & Han, S. L. (2000). Service quality in retailing: Relative efficiency of alternative measurement scales for different product-service environments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 62-72. <https://doi.org/10.1108/09590550010315106>
- Melo, M. F., Monteiro, L. M., & Rodrigues, D. F. (2013). Paradigmas quantitativo e qualitativo no cotidiano da investigação. *Interfaces Científicas - Humanas e Sociais*, 2(1), 9-16. <https://doi.org/10.17564/2316-3801.2013v2n1p9-16>
- Miguel, P. A. C., & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos de avaliação para medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, 14(1), 12-30. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132004000100003>
- Minayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>
- Mintzberg, H., & Heyden, L. V. (1999). Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, 77(5), 87-94. <https://www.researchgate.net/publication/12693544>
- Mishra, A. A. (2009). A study on customer satisfaction in Indian retail banking. *The IUP Journal of Management Research*, 8(11), 45-61. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1500331](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1500331)
- Moisescu, O. I., & Gică, O. A. (2013). *SERVQUAL* versus *SERVPERF*: modeling customer satisfaction and loyalty as a function of service quality in travel agencies. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*, 58(3), 3-19. <https://www.researchgate.net/publication/259968877>
- Monaco, F. F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 67-88. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000300005>
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3(1), 724-733. <https://www.researchgate.net/publication/318702823>
- Morais, I. (2005). *Gestão da Qualidade Total*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda. <https://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/967/1/>
- Moreira, R. N., Reis, D. T. C., Bizarria, F. P. A., & Barbosa, F. L. S. (2015). Qualidade de serviços: análise de uma unidade do programa saúde da família. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 6(2), 1267-1288. <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2913>
- Morgado, J. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação* (4th ed.). De Facto Editores.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2000). *Sport marketing* (2nd ed.). Human Kinetics.
- Naik, C. N. K., Gantasala, S., & Prabhakar, G. V. (2010). Service quality (*SERVQUAL*) and its effect on customer satisfaction in retailing. *European Journal of Social Sciences*, 16(2), 239-251. <https://www.researchgate.net/publication/292272878>

- National Academies of Sciences, Engineering and Medicine (2021). *Principles and Practices for a Federal Statistical Agency* (7th ed.). The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25885>
- Newman, K. (2001). Interrogating *SERVQUAL*: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 19(3), 126-139. <https://doi.org/10.1108/02652320110388559>
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of consumer loyalty: a moderated mediation model of consumer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(1), 262-270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>
- Ogiemwonyi, O., Harun, A., Rahaman, A., Alam, M. N., & Hamawandy, N. (2020). The Relationship between service quality dimensions and customer satisfaction towards hypermarket in Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 2062-2071. <https://www.researchgate.net/publication/343635361>
- Oliveira, E. G., Marcondes, K. S., Malere, E. P., & Galvão, H. M. (2009). Marketing de Serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, 2(2), 79-93. <https://silo.tips/download/marketing-de-servios-relacionamento-com-o-cliente-e-estrategias-para-a-fidelizaa>
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Económica. <http://hdl.handle.net/11328/2243>
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1984-10995-001>
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of de satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430. <https://doi.org/10.1086/209358>
- Palmer, A. (2011). *Principles of Services Marketing*. (6th ed.). McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL*: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://www.researchgate.net/publication/225083670>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *The Journal of Marketing*, 58(1), 111-124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Peralta, H., Nogueira, R., & Freire, T. (2018). As PME que lideram. Exame, nº 410.
- Perillo, R. D. (2011). *Avaliando a relação entre satisfação e lealdade dos clientes: estudo em uma população formada por consumidores de produtos e serviços bancários* [Master's thesis, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/6578>
- Pires, A. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. (3rd ed.). Edições Sílabo.
- Pires, A. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*. (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Printria (2023). *Sobre Nós*. <https://www.printria.pt/sobre>

- Puga-Leal, R., Requeijo, J., & Pereira, Z. (2009). Uma Visão Global sobre a Qualidade em Serviços. In M. Saraiva & A. Teixeira (Eds.), *TMQ Qualidade* (pp. 79-94). Edições Sílabo. <https://publicacoes.riqual.org/ed0-79-94/>
- Reardon, T., Berdegue, J. A., & Timmer, C. P. (2005). Supermarketization of the "Emerging Markets" of the Pacific Rim: Development and Trade Implications. *Journal of Food Distribution Research*, 36(1), 3-12. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.26754>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419-445. <https://doi.org/10.2307/258934>
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Richardson, R., Peres, J., Wanderley, J., Correia, L., & Peres, M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3rd ed.). Editora Atlas.
- Rigopoulou, I. D., Chaniotakis, I. E., Lymperopoulos, C., & Siomkos, G. I. (2008). Aftersales Service Quality as an Antecedent of Customer Satisfaction. *Managing Service Quality*, 18(5), 512-527. <https://doi.org/10.1108/09604520810898866>
- Rocha, J. (2010). *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos* (2nd ed.). Escolar Editora.
- Rodrigues, A. (2000). *Qualidade e Serviços e Satisfação do Consumidor: Aspectos Conceituais Distintivos* [Paper presentation]. XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, Brasil. <https://docplayer.com.br/33745551-Qualidade-de-servicos-e-satisfacao-do-consumidor-aspectos-conceituais-distintivos.html>
- Roe, M., Konstantina, S., Ioannou, A., Zamani, E. D., & Giannakis, M. (2022). Drivers and challenges of internet of things diffusion in smart stores: A field exploration. *Technological Forecasting & Social Change*, 178, 121593. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121593>
- Rousseau, J. (2008). *Manual de distribuição* (2th ed.). Principia Editora.
- Rousseau, J. (2016). *O ADN da distribuição*. Principia Editora.
- Sá, P. M. O. S. (2019). *A Gestão da Qualidade no Ensino Superior em Portugal*. [Doctoral dissertation, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/76795>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employce performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Universidade Católica Portuguesa Editora.
- Salazar, A. (2000). A Avaliação da Qualidade dos Serviços: o caso de uma seguradora. *Revista Portuguesa de Gestão*, 15(3), 59-64.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. *Gestão e Produção*, 12(2), 279-293. <https://www.scielo.br/j/gp/a/RRrGvM5xSZSjNdsGYthxNw/?format=pdf&lang=pt>
- Santos, J. L. R. S. dos. (2014). *Estratégias de renovação do retalho alimentar tradicional* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Biblioteca do Instituto Superior Técnico. [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt › tese\\_Johanson](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt › tese_Johanson)



- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10696>
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review. *Review of Marketing Research*, 10, 25-61. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Seetharaman, A., Raj, J. R., & Seetharaman, A. S. (2015). The Implementation of Total Quality Management in Controlling the Cost of Manufacturing. *Journal of Distribution Science*, 13(8), 27-40. <https://doi.org/10.15722/jds.13.8.201508.27>
- Seitz, C., Pokrivčák, J., Toth, M., & Plevný, M. (2017). Online grocery retailing in Germany: An explorative analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 18(6), 1243-1263. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1410218>
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949. <https://doi.org/10.1108/02656710510625211>
- Setó-Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: Examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(11), 1257-1271. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669551>
- Shamsher, R. (2016). Store image and its impact on consumer behavior. *Elk Asia Pacific Journal of Marketing and Retail Management*, 7(2), 1-27. <https://doi.org/10.16962/EAPJMRM/issn>
- Silva, C. S. (2008). *Sebenta de Organização Planeamento e Administração: Curso de Tecnologias para a Informação e Comunicação*. ESTA - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes. <https://docplayer.com.br/3932078-Sebenta-de-organizacao-planeamento-e-administracao.html>
- Silva, L. M. T., Medeiros, C. A. F., & Costa, B. K. (2009). Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo *SERVPERF*. *Revista Hospitalidade*, 6(2), 115-139. <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/306>
- Silva, R. C. (1998). A Falsa Dicotomia Qualitativo-Quantitativo: Paradigmas que Informam nossas Práticas de Pesquisa. In G. Romanelli & Z. M. Biasoli-Alves (Eds.), *Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa* (pp. 159-174). Editora Legis Summa. <https://nepaids.vitis.uspnet.usp.br/wp-content/uploads/2010/04/Dicotomia>
- Simmers, C., & Keith, N. (2015). Measuring retail store service quality: the disparity between the retail service quality Scale (RSQS) and Comment Cards. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(2), 117-126. <https://www.researchgate.net/publication/298715987>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da Produção*. (3rd ed.). Atlas.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23. <https://doi.org/10.1177/03079450094298>
- Snoj, B., Korda, A. P., & Mumel, D. (2004). The Relationships among Perceived Quality, Perceived Risk and Perceived Product Value. *Journal of Product and Brand Management*, 13(3), 156-167. <https://doi.org/10.1108/10610420410538050>

- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., Wang, Y. (2014). The role of consumer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>
- Sower, V. (2010). *Essentials of Quality with Cases and Experiential Exercises*. John Wiley and Sons.
- Tang, Y. T., Stanworth, J. O., Chen, W. T., Huang, S. W., & Wu, H. H. (2015). Toward a measure of Chinese hypermarket retail service quality. *Total Quality Management*, 26(3), 327-338. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.830043>
- Taylor, S., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34. <https://doi.org/10.2307/1252216>
- Underhill, P. (2009). *Why We Buy: The Science of Shopping*. Simon and Schuster.
- Vavra, T. (1996). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. Atlas.
- Vega, R. R., Acuña, J. L., & Díaz, M. R. (2015). Spatial analysis of consumer behavior in a food products market. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 10(1), 25-42. <http://hdl.handle.net/10553/47416>
- Veloso, C., Fernandes, P., & Magueta D. (2017a, Maio 12-15). *Evaluation of customers satisfaction in hypermarkets: the impact of national culture and SERVQUAL dimensions* [Paper presentation]. II International Congress on Interdisciplinarity in Social and Human Sciences, Faro, Algarve, Portugal. <http://hdl.handle.net/10198/21766>
- Veloso, C., Magueta, D., Fernandes, P., & Ribeiro, H. (2017b, Setembro 15-16). *The effects of customer satisfaction, service quality and perceived value on behavioural intentions in retail industry* [Paper presentation]. 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development, Madrid, Spain. <http://hdl.handle.net/10198/17841>
- Veloso, C., Magueta, D., Fernandes, P., & Ribeiro, H. (2017c, Setembro 13-15). *Service quality, customer satisfaction and corporate image as a key driver of customer loyalty in traditional retail* [Paper presentation]. 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, Rome, Italy. <http://hdl.handle.net/10198/21873>
- Veloso, C., Miranda, C., & Monte, A. (2019). Validation of a measurement scale of service quality, image, customer satisfaction and loyalty in traditional trade. *Tourism & Management Studies*, 15(3), 27-35. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150303>
- Veloso, C., Ribeiro, R., & Alves, S. (2018, Abril 19-20). *Towards a service quality measure of the portuguese traditional retail industry* [Paper presentation]. 28th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Paris, França.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Vilares M., & Coelho, P. (2005). *A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologia de Gestão, Avaliação e Análise*. Escolar Editora.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific. <https://www.researchgate.net/publication/348960657>
- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jenkins, R. L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. *Journal of Marketing Research*, 20(3), 296-304. <https://doi.org/10.2307/3151833>
- Xerox Corporation (2017). *Xerox Global Partner Programme 2017*. [https://partnerportal.Xerox.com/eu/download/GPPFY-13ZB\\_HR\\_crops.pdf](https://partnerportal.Xerox.com/eu/download/GPPFY-13ZB_HR_crops.pdf)

- Yang, C. C. (2017). The Evolution of Quality Concepts and the Related Quality Management. In D. Kounis (Eds.), *Quality Control and Assurance: An Ancient Greek Term Re-Mastered* (pp. 3-21). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/67211>
- Yu, W., & Ramanathan, R. (2012). Retail service quality, corporate image and behavioural intentions: the mediating effects of customer satisfaction. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(5), 485-505. <https://doi.org/10.1080/09593969.2012.711250>
- Yuen, E. F. T., & Chan, S. S. L. (2010). The Effect of Retail Service Quality and Product Quality on Customer. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3), 222-240. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.13>
- Zeithaml, V. A. (2000) Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67-85. <https://doi.org/10.1177/0092070300281007>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.1177/0022242996060002>
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. (3rd ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus*. (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performanceonly measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 534-546. <https://doi.org/10.1108/08876040410561866>

# Anexos

**Anexo 1 - Guião de entrevista semiestruturada aos sócios-gerentes e colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**

**GUIÃO DE ENTREVISTA**

**Nome:**

**Função:**

**Data:**

**Introdução**

---

A presente entrevista enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, lecionado pela Universidade de Aveiro. O trabalho tem como foco principal avaliar e determinar a perceção dos dirigentes e colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. acerca da qualidade e da satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado.

O que se pretende, sobretudo, é propor possíveis melhorias a serem implementadas na empresa, a fim de aprimorar o serviço prestado, sendo, para tal, imprescindível envolver todos os intervenientes no processo.

Importa referir que será garantido o anonimato dos entrevistados em todo o processo, sendo as entrevistas codificadas. A entrevista terá aproximadamente a duração de 10-20 minutos.

**Questões**

---

- 1. No sentido de avaliação da qualidade do serviço, existe algum sistema para o efeito implementado na empresa?**
- 2. Considera importante aferir avaliação da qualidade e satisfação do cliente relativamente ao serviço prestado? Se sim, porquê?**
- 3. Que características considera como relevantes e que os clientes eventualmente deverão ter em consideração na avaliação da prestação do serviço?**
- 4. Enquanto fornecedor do serviço, quais as principais dificuldades sentidas durante a sua prestação?**
- 5. Quais os pontos fortes e fracos que considera que o serviço atualmente prestado apresenta?**
- 6. Na sua opinião de que forma os procedimentos atuais da prestação do serviço condicionam, negativamente ou positivamente, a qualidade do mesmo e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes?**
- 7. Que melhorias considera fundamentais implementar para promoção de uma prestação de serviço superior e eventual maior de satisfação do cliente?**

## **Anexo 2 - Inquérito por questionário aos clientes da empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**

### **Inquérito por questionário aos clientes da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**

A informação solicitada no presente questionário destina-se ao desenvolvimento de um estudo realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, lecionado pela Universidade de Aveiro. O questionário tem como objetivo auxiliar a recolha de informação necessária à avaliação da qualidade do serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. aos seus clientes, de forma a avaliar a sua satisfação. O estudo pretende, no final, propor sugestões de melhorias a serem implementadas na empresa, a fim de aprimorar o serviço prestado, sendo, como tal, imprescindível a sua participação no mesmo.

O questionário, cujo preenchimento é inteiramente voluntário, demorará, aproximadamente, entre 5-7 minutos a preencher, sendo assegurados o anonimato dos respondentes e a confidencialidade dos dados recolhidos. A sua opinião é extremamente importante para a realização de análises estatísticas. Os dados serão tratados de forma agregada e analisados de forma estatística. Nenhum questionário será considerado de forma individual.

Não há respostas certas ou erradas. Estou interessado apenas na sua opinião sincera.

Para qualquer esclarecimento adicional acerca do presente estudo, não hesite em questionar-me: [jmsgo@ua.pt](mailto:jmsgo@ua.pt) ou [qualidade@printria.pt](mailto:qualidade@printria.pt).

Agradeço, desde já, a sua valiosa colaboração!

José Miguel Oliveira

### **Parte 1 - Avaliação das perceções dos clientes relativas ao atendimento prestado pela empresa Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.**

#### Instruções de preenchimento:

As questões que se seguem têm como objetivo obter a sua opinião relativamente ao serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. Neste sentido, indique qual o seu grau de concordância relativamente às características que este serviço possui.

Assinale, em cada afirmação, a opção que corresponde ao seu grau de acordo ou desacordo com o exposto. Na secção 1, a sua resposta pode variar entre 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), como é possível verificar na escala abaixo apresentada.

**Secção 1. Face a cada uma das afirmações que se seguem assinale a resposta que melhor representa a sua opinião e posição.**

**Considere a seguinte escala:**

| <b>1</b>                       | <b>2</b>        | <b>3</b>                         | <b>4</b>           | <b>5</b>                         | <b>6</b>        | <b>7</b>                       |
|--------------------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo<br/>Parcialmente</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo<br/>Parcialmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |

|      |   | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente |
|------|---|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
|      |   | 1                   | 2        | 3                     | 4           | 5                     | 6        | 7                   |
| I.1  | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. possui equipamentos, softwares e recursos modernos e atualizados.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.2  | Os equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. na prestação do serviço são visualmente atrativos.             |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.3  | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. apresentam-se como cuidadosos e profissionais.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.4  | Os equipamentos, ferramentas digitais e outros recursos utilizados pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. são adequadas ao tipo de serviço prestado.                     |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.5  | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. cumprem sempre as suas promessas, isto é, quando prometem algo realizam-no.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.6  | Quando tem um problema, os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. mostram interesse em resolvê-lo.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.7  | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. prestam-lhe o serviço corretamente logo da primeira vez que este é solicitado.                                     |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.8  | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. prestam-lhe o serviço no tempo pré-estabelecido.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.9  | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. mantém os seus registos atualizados e isentos de falhas.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.10 | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. informam-no dos prazos exatos em que a prestação de serviço será realizada.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.11 | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. prestam um serviço rápido.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.12 | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. manifestam sempre disponibilidade para o ajudar.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.13 | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. nunca estão demasiado ocupados para responder às suas solicitações.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.14 | Sente-se seguro com o serviço prestado pelos colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.15 | O comportamento dos colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. transmite-lhe confiança.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.16 | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. são gentis e educados para consigo.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.17 | Os colaboradores da Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. possuem os conhecimentos necessários para responder às suas solicitações.  |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.18 | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. presta-lhe um atendimento individualizado.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.19 | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. tem um horário de funcionamento conveniente.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.20 | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. preocupa-se com os seus melhores interesses.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.21 | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. possui um atendimento personalizado. (Por exemplo: apresentar um atendimento personalizado para pessoas com necessidades especiais). |                     |          |                       |             |                       |          |                     |
| I.22 | A Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. compreende as suas necessidades específicas.   |                     |          |                       |             |                       |          |                     |



## Secção 2. Questões de acesso ao serviço

### Instruções de preenchimento:

Assinale, em cada questão, a sua resposta. Na questão 2.1, se assinalar a opção “outra” indique, por escrito, a situação à qual faz referência.

### 2.1. Dirige-se ou contacta com maior frequência a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. com que propósito?

|  |  |       |  |
|--|--|-------|--|
| Pedido de Assistência e Suporte Técnico  |  |       |  |
| Apoio na Disponibilização de Consumíveis |  |       |  |
| Proceder a Alterações Contratuais        |  |       |  |
| Pedido de Esclarecimentos                |  |       |  |
| Outro/a                                  |  | Qual? |  |

### 2.2. Período do dia em que com maior frequência o seu pedido é atendido?

|                   |
|-------------------|
| 9:00h.- 10:00h.   |
| 10:01h. - 11:00h. |
| 11:01h. - 12:30h. |
| 14:00h. - 15:00h. |
| 15:01h. - 16:00h. |
| 16:01h. - 17:00h. |
| 17:01h. - 18:30h. |

### 2.3. Tempo de espera médio entre a comunicação do pedido de assistência e a sua resolução.

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| ≤ 0:30 h        | 3:01h. - 3:30h. |
| 0:31h. - 1:00h. | 3:31h. - 4:00h. |
| 1:01h. - 1:30h. | 4:01h. - 4:30h. |
| 1:31h. - 2:00h. | 4:31h. - 5:00h. |
| 2:01h. - 2:30h. | > 5:00h.        |
| 2:31h. - 3:00h. |                 |

### Secção 3. Qualidade Global do serviço prestado e Pretensões Futuras

#### Instruções de preenchimento:

Assinale, em cada questão, a opção que corresponde ao seu grau de acordo ou desacordo com o exposto. Na questão 3.1 a sua resposta pode variar de 1 (Péssimo) a 5 (Muito Bom), como é possível verificar na escala abaixo apresentada. E, na questão 3.3 a sua resposta pode variar de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), de acordo com a escala já anteriormente apresentada.

#### Considere a seguinte escala:

| 1       | 2         | 3   | 4        | 5   | 6         | 7         |
|---------|-----------|-----|----------|-----|-----------|-----------|
| Péssimo | Muito Mau | Mau | Razoável | Bom | Muito Bom | Excelente |

#### 3.1. Classificação da Qualidade Global do Serviço

|   | Péssimo | Muito Mau | Mau | Razoável | Bom | Muito Bom | Excelente |
|---|---------|-----------|-----|----------|-----|-----------|-----------|
|   | 1       | 2         | 3   | 4        | 5   | 6         | 7         |
| <i>Como classifica, em termos globais, o grau da qualidade do serviço prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.?</i> |         |           |     |          |     |           |           |

#### 3.2. Intenção de Renovação Contratual

|   | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| <i>Considera, tendo em conta a sua satisfação com o serviço atualmente prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda., a possibilidade de extensão do contrato?</i> |     |     |

#### 3.3. Recomendação do Serviço

|   | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente |
|---|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
|   | 1                   | 2        | 3                     | 4           | 5                     | 6        | 7                   |
| <i>De acordo com as condições contratuais pelas quais o serviço é prestado pela Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. à vossa empresa e a satisfação atual com o mesmo, recomendá-lo-ia a uma outra entidade ou indivíduo?</i> |                     |          |                       |             |                       |          |                     |

## Secção 4. Sugestões de melhoria

### Instruções de preenchimento:

Indique uma resposta construída e escrita que traduza a sua opinião relativamente à questão apresentada.

**4.1. Tendo em conta a sua percepção global, de que forma é que a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. poderá melhorar o seu serviço prestado? Que sugestões pensa que poderão contribuir para a sua melhoria?**

|  |
|--|
|  |
|--|

## Parte 2 - Caracterização da entidade (Instituição e Respondente)

### Instruções de preenchimento:

Assinale, em cada questão, a sua resposta. Na questão 2.4, se assinalar a opção “outra” indique, por escrito, a situação à qual faz referência.

### 1. Dados da Instituição

#### 1.1. Atividade Económica da Instituição

| <b>Qual a atividade económica da instituição, de acordo com o sistema de codificação adotado na CAE-Rev.3?</b> |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CAE 01   | CAE 02 | CAE 03 | CAE 04 | CAE 05 | CAE 06 | CAE 07 | CAE 08 |
| CAE 09   | CAE 10 | CAE 11 | CAE 12 | CAE 13 | CAE 14 | CAE 15 | CAE 16 |
| CAE 17   | CAE 18 | CAE 19 | CAE 20 | CAE 21 | CAE 22 | CAE 23 | CAE 24 |
| CAE 25   | CAE 26 | CAE 27 | CAE 28 | CAE 29 | CAE 30 | CAE 31 | CAE 32 |
| CAE 33   | CAE 34 | CAE 34 | CAE 35 | CAE 36 | ....   | CAE 99 | N/R    |

#### 1.2. Colaboradores

| <b>Quantos colaboradores possui a entidade?</b> |                                |                                |                                |                                |                        |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| ≤ 10<br>colaboradores                           | Entre 11 e 34<br>colaboradores | Entre 35 e 59<br>colaboradores | Entre 60 e 84<br>colaboradores | Entre 85 e 99<br>colaboradores | ≥ 100<br>colaboradores |

#### 1.3. Relação contratual com a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda.

| <b>Há quanto tempo é que a vossa empresa estabelece uma relação contratual com a Printria - Equipamentos e Soluções, Lda. relativamente ao fornecimento de serviços?</b> |                |                 |                  |           |
|--|----------------|-----------------|------------------|-----------|
| < 1 ano  | Entre 1-5 anos | Entre 6-10 anos | Entre 11-13 anos | > 13 anos |

## 2. Dados do Respondente

### 2.1. Género

| <b>Género</b> |          |
|---------------|----------|
| Masculino     | Feminino |

### 2.2. Faixa Etária

| <b>Faixa Etária</b> |            |            |
|---------------------|------------|------------|
| < 25 anos           | 25-34 anos | 35-44 anos |
| 45-54 anos          | 55-64 anos | ≥ 65 anos  |

### 2.3. Habilitações Académicas

| <b>Habilitações Académicas</b>          |                                    |  |  |
|---|------------------------------------|--|--|
| Sem instrução                           | 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano) | 2º Ciclo do Ensino Básico (5º ou 6º ano) | 3º Ciclo do Ensino Básico (7º, 8º ou 9º ano) |
| Ensino Secundário (10º, 11º ou 12º ano) | Licenciatura                       | Mestrado                                 | Doutoramento                                 |

### 2.4. Função Desempenhada

| <b>Função Desempenhada</b> |  |                            |                  |                   |
|----------------------------|--|----------------------------|------------------|-------------------|
| Operador                   | Administrativo                           | Gestão de Recursos Humanos | Gestor Comercial | Gestor Financeiro |
| Gestor de TI               | Responsável de Departamento/ Encarregado | Diretor                    | Gerente          | Outro/a Qual?     |

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Anexo 3 - CAE: Lista das secções e subsecções e as suas relações com as divisões (Instituto Nacional de Estatística, 2007)**

| <b>CAE-Rev.3</b> |  |   |
|------------------|--|---|
| <b>Secção</b>    | <b>Designação</b>  | <b>Relação Secção/Divisão</b>   |
| <b>A</b>         | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca   | 01+02+03  |
| <b>B</b>         | Indústrias extrativas  | 05+06+07+08+09  |
| <b>C</b>         | Indústrias transformadoras   | 10+11+12+13+14+15+16+17+18+19+20+21+22+23+24+25+26+27+28+29+30+31+32+33 |
| <b>D</b>         | Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio   | 35  |
| <b>E</b>         | Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição                        | 36+37+38+39   |
| <b>F</b>         | Construção   | 41+42+43  |
| <b>G</b>         | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos                                   | 45+46+47  |
| <b>H</b>         | Transportes e armazenagem  | 49+50+51+52+53  |
| <b>I</b>         | Alojamento, restauração e similares  | 55+56   |
| <b>J</b>         | Atividades de informação e de comunicação  | 58+59+60+61+62+63   |
| <b>K</b>         | Atividades financeiras e de seguros  | 64+65+66  |
| <b>L</b>         | Atividades imobiliárias  | 68  |
| <b>M</b>         | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares   | 69+70+71+72+73+74+75  |
| <b>N</b>         | Atividades administrativas e dos serviços de apoio   | 77+78+79+80+81+82   |
| <b>O</b>         | Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória   | 84  |
| <b>P</b>         | Educação   | 85  |
| <b>Q</b>         | Atividades de saúde humana e apoio social  | 86+87+88  |
| <b>R</b>         | Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas   | 90+91+92+93   |
| <b>S</b>         | Outras atividades de serviços  | 94+95+96  |
| <b>T</b>         | Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio | 97+98   |
| <b>O</b>         | Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais                                 | 99  |

Anexo 4 - Tabelas de síntese

Tabela 1 - Análise Síntese I

|                                  | <b>Categoria</b>                           | <b>Classe</b>         | <b>Maior satisfação por Item</b>                                       | <b>Menor satisfação por Item</b> | <b>Maior satisfação por Dimensão</b> | <b>Menor satisfação por Dimensão</b> |
|----------------------------------|--|-----------------------|--|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|                                  | <b>Análise Global</b>                      |                       | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
| <b>Dados da Entidade Cliente</b> | <b>Atividade Económica</b>                 | Secção A              | Itens 1, 3 e 16  | Itens 20 e 21                    | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | Secção B              | Itens 16 e 18  | Item 7                           | Segurança                            | Fiabilidade                          |
|                                  |  | Secção C              | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | Secção G              | Itens 3 e 16   | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | Secção M              | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | N/R                   | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  | <b>Número de Colaboradores da Entidade</b> | ≤ 10 colaboradores    | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | 11 a 34 colaboradores | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | 35 a 59 colaboradores | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | 60 a 84 colaboradores | Itens 1,3, 5, 6, 12, 14, 15, 16, 17, 18 e 22                           | Itens 2, 9, 19, 20 e 21          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | 85 a 99 colaboradores | Item 17  | Item 21                          | Segurança                            | Tangibilidade                        |
|                                  |  | ≥ 100 colaboradores   | Itens 1, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 19, 20, 21 e 22 | Itens 2, 4, 9 e 10               | Segurança e Empatia                  | Tangibilidade                        |
|                                  | <b>Período de Relação Contratual</b>       | < 1 ano               | Item 5   | Item 21                          | Segurança                            | Capacidade de Resposta               |
|                                  |  | 1 a 5 anos            | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | 6 a 10 anos           | Item 16  | Item 21                          | Segurança                            | Empatia                              |
|                                  |  | 11 a 13 anos          | Itens 1, 6 12 e 16   | Item 21                          | Segurança                            | Tangibilidade                        |
|                                  |  | > 13 anos             | Item 16  | Item 10                          | Empatia                              | Capacidade de Resposta               |

(Continuação da Tabela 1 - Análise Síntese I abaixo)

|                                       |   |  |                           |                        |                                      |                        |
|---------------------------------------|---|--|---------------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| <b>Condições de Acesso ao Serviço</b> | <b>Motivo de solicitação do Serviço</b>             | Pedido de Assistência e Suporte Técnico  | Item 16                   | Item 11                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | Apoio na Disponibilização de Consumíveis | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | Proceder a Alterações Contratuais        | Itens 1, 3 e 16           | Item 21                | Segurança e Tangibilidade            | Empatia                |
|                                       |   | Pedido de Esclarecimentos                | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Tangibilidade          |
|                                       | <b>Período do dia de atendimento da solicitação</b> | 09:00h. - 10:00h.                        | Item 16                   | Itens 9 e 21           | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 10:01h. - 11:00h.                        | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 11:01h. - 12:30h.                        | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 14:00h. - 15:00h.                        | Itens 3 e 16              | Itens 10 e 19          | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 15:01h. - 16:00h.                        | Item 16                   | Itens 11 e 21          | Segurança                            | Capacidade de Resposta |
|                                       |   | 16:01h. - 17:00h.                        | Itens 16 e 17             | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       | <b>Período de Espera</b>                            | ≤ 0:30h.                                 | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Tangibilidade          |
|                                       |   | 0:31h. - 1:00h.                          | Itens 6, 12, 16 e 18      | Itens 9 e 21           | Segurança                            | Tangibilidade          |
|                                       |   | 1:01h. - 1:30h.                          | Item 16                   | Itens 2 e 21           | Capacidade de Resposta e Fiabilidade | Tangibilidade          |
|                                       |   | 1:31h. - 2:00h.                          | Item 17                   | Item 21                | Segurança                            | Tangibilidade          |
|                                       |   | 2:01h. - 2:30h.                          | Itens 3, 6, 15 e 16       | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 2:31h. - 3:00h.                          | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 3:01h. - 3:30h.                          | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 3:31h. - 4:00h.                          | Item 16                   | Itens 10 e 11          | Segurança e Tangibilidade            | Empatia                |
|                                       |   | 4:01h. - 4:30h.                          | Item 16                   | Itens 19 e 21          | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | 4:31h. - 5:00h.                          | Itens 3, 15 e 16          | Item 21                | Segurança e Tangibilidade            | Empatia                |
| > 5:00h.                              |   | Item 16                                  | Item 11                   | Tangibilidade          | Empatia                              |                        |
| <b>Pretensões do Cliente</b>          |   | <b>Intenção de Renovação Contratual</b>  | Sim                       | Item 16                | Item 21                              | Segurança              |
|                                       | Não   |  | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       | <b>Recomendação do Serviço</b>                      | Discordo Totalmente                      | Item 3                    | Itens 5, 11, 20 e 22   | Tangibilidade                        | Capacidade de Resposta |
|                                       |   | Discordo                                 | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | Discordo Parcialmente                    | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | Indiferente                              | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | Concordo Parcialmente                    | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Empatia                |
|                                       |   | Concordo                                 | Item 16                   | Item 21                | Segurança                            | Tangibilidade          |
| Concordo Totalmente                   | Itens 6, 12, 16, 18, 19 e 20                        | Item 21                                  | Segurança e Tangibilidade | Capacidade de Resposta |                                      |                        |

**Tabela 2 - Análise Síntese II**

| <b>Categoria</b>                                    | <b>Maior satisfação<br/>(por Item)</b>   | <b>Menor satisfação<br/>(por Item)</b>  | <b>Maior satisfação<br/>(por Dimensão)</b> | <b>Menor satisfação<br/>(por Dimensão)</b> |
|---|--|---|--|--|
| <b>Atividade Económica</b>                          | N/R                                      | Secção G                                | N/R  | Secção G                                   |
| <b>Número de Colaboradores da Entidade</b>          | ≥ 100 colaboradores                      | 35 a 59 colaboradores                   | ≥ 100 colaboradores                        | 35 a 59 colaboradores                      |
| <b>Período de Relação Contratual</b>                | 11 a 13 anos                             | 1 a 5 anos                              | 11 a 13 anos                               | 1 a 5 anos                                 |
| <b>Motivo de Solicitação do Serviço</b>             | Apoio na Disponibilização de Consumíveis | Pedido de Assistência e Suporte Técnico | Apoio na Disponibilização de Consumíveis   | Pedido de Assistência e Suporte Técnico    |
| <b>Período do Dia de Atendimento da Solicitação</b> | 15:01h. - 16:00h.                        | 14:00h. - 15:00h.                       | 15:01h. - 16:00h.                          | 14:00h. - 15:00h.                          |
| <b>Período de Espera</b>                            | 0:31h. - 1:00h.                          | 4:01h. - 4:30h.                         | 0:31h. - 1:00h.                            | 4:01h. - 4:30h.                            |
| <b>Intenção de Renovação Contratual</b>             | Sim                                      | Não                                     | Sim  | Não  |
| <b>Recomendação do Serviço</b>                      | Concordo Totalmente                      | Discordo Totalmente                     | Concordo Totalmente                        | Discordo Totalmente                        |
| <b>Itens</b>  | Item 16                                  | Item 21                                 | -  | -  |
| <b>Dimensão</b>                                     | -  | -                                       | Segurança                                  | Empatia                                    |



**Tabela 3 - Análise Síntese III**

| <b>Categoria</b>                                    | <b>Ordem Crescente de Satisfação</b>     |
|---|--|
| <b>Atividade Económica</b>                          | Secção G                                 |
|   | Secção M                                 |
|   | Secção C                                 |
|   | Secção B                                 |
|   | Secção A                                 |
|   | N/R                                      |
| <b>Número de Colaboradores da Entidade</b>          | 35 a 59 colaboradores                    |
|   | 11 a 34 colaboradores                    |
|   | 60 a 84 colaboradores                    |
|   | 85 a 99 colaboradores                    |
|   | ≤ 10 colaboradores                       |
|   | ≥ 100 colaboradores                      |
| <b>Período de Relação Contratual</b>                | 1 a 5 anos                               |
|   | 6 a 10 anos                              |
|   | > 13 anos                                |
|   | < 1 ano                                  |
|   | 11 a 13 anos                             |
| <b>Motivo de Solicitação do Serviço</b>             | Pedido de Assistência e Suporte Técnico  |
|   | Proceder a Alterações Contratuais        |
|   | Pedido de Esclarecimentos                |
|   | Apoio na Disponibilização de Consumíveis |
| <b>Período do Dia de Atendimento da Solicitação</b> | 14:00h. - 15:00h.                        |
|   | 16:01h. - 17:00h.                        |
|   | 11:01h. - 12:30h.                        |
|   | 10:01h. - 11:00h.                        |
|   | 09:00h. - 10:00h.                        |
|   | 15:01h. - 16:00h.                        |
| <b>Período de Espera</b>                            | 4:01h. - 4:30h.                          |
|   | 3:31h. - 4:00h.                          |
|   | > 5:00h.                                 |
|   | 4:31h. - 5:00h.                          |
|   | 3:01h. - 3:30h.                          |
|   | 2:01h. - 2:30h.                          |
|   | 2:31h. - 3:00h.                          |
|   | ≤ 0:30h.                                 |
|   | 1:31h. - 2:00h.                          |
|   | 1:01h. - 1:30h.                          |
|   | 0:31h. - 1:00h.                          |
| <b>Intenção de Renovação Contratual</b>             | Não                                      |
|   | Sim                                      |
| <b>Recomendação do Serviço</b>                      | Discordo Totalmente                      |
|   | Discordo                                 |
|   | Discordo Parcialmente                    |
|   | Indiferente                              |
|   | Concordo Parcialmente                    |
|   | Concordo                                 |
| Concordo Totalmente                                 |  |