

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Aspectos mais valorizados num Serviço Pós-Venda

**Aplicação ao Serviço de Apoio a Clientes e Serviço de Apoio
Técnico do Sector das Telecomunicações Fixas**

Sérgio Bruno Lança Descalço

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – RAMO GESTÃO DE PME

Orientador: Professor Doutor Joaquim Silva Ribeiro

Setúbal, 2011

Aos meus pais, irmão e avó

Agradecimentos

A realização desta dissertação de Mestrado não seria possível sem a colaboração de várias pessoas e entidades cujo contributo foi essencial. Para tal um agradecimento à Escola Superior de Ciências Empresariais e ao Instituto Politécnico de Setúbal, ao Professor Doutor Joaquim Silva Ribeiro pela sua orientação na concretização do presente trabalho, à Teleperformance Portugal S.A. e aos seus colaboradores Vera Oliveira, Dulce Marques, Filomena Quintino e Eng^o. João Cardoso. Um agradecimento à Câmara Municipal de Serpa e aos seus colaboradores Dra. Leonor Basilio, Dra. Amélia Fernandes, Dra. Vera Pereira e Dra. Lídia Saragaço e ao Presidente da Câmara Municipal de Serpa, Sr. Eng^o. João Rocha.

Um agradecimento especial ao Dr. Isaurindo Abegão, à Rectisado e à Cabovisão, OniTelecom e Vodafone, pela colaboração prestada.

Um agradecimento muito especial à minha família e amigos pelo apoio.

Índice

Lista de Figuras	v
Lista de Gráficos.....	v
Lista de Quadros.....	vi
Resumo	1
Abstract.....	2
1. Introdução.....	3
1.1. Enquadramento	3
1.2. Objectivos da Investigação	4
1.3. Estrutura do Trabalho	4
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. Introdução	6
2.2. Outsourcing.....	6
2.2.1. Tipos de Outsourcing	8
2.2.2. Vantagens, Custos e Riscos do Outsourcing.....	9
2.2.3. O Outsourcing como vantagem competitiva.....	13
2.3. Qualidade	17
2.3.1. A Qualidade nos produtos e nos serviços.....	18
2.3.2. A Qualidade nos serviços de Contact Center	22
2.4. Modelo Servqual.....	24
2.5. Estudos sobre a qualidade no sector	30
3. Caracterização dos Sectores	38
3.1. Sector das Telecomunicações	38
3.2. Sector dos Contact Centers	45
4. Metodologia.....	50
4.1. Métodos e Técnicas de Abordagem.....	50

4.2. Instrumentos e procedimentos utilizados.....	50
4.3. A Amostra.....	52
5. Análise e Discussão dos dados obtidos	55
6. Conclusão	64
6.1. Síntese e Conclusões.....	64
6.2. Limitações do Estudo.....	67
6.3. Sugestões de Futuras Linhas de Investigação.....	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	73
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	74
ANEXO B - “OUTPUT” DO ESTUDO EFECTUADO PELA MARKTEST, EM DEZEMBRO DE 2009 PARA MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SECTOR DAS TELECOMUNICAÇÕES FIXAS NACIONAIS	79
ANEXO C - OUTPUTS DO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS INQUÉRITOS RECEBIDOS.....	85

Lista de Figuras

Figura 1 – Cadeia de Valor Genérica	14
Figura 2 – Cadeia de Valor para empresas com uma área de negócio	15
Figura 3 – Cadeia de Valor para empresas com várias áreas de negócio.....	15
Figura 4 – Dimensões da Qualidade.....	18
Figura 5 – O fornecimento de serviços como um sistema.....	22
Figura 6 – Modelo de Gestão de Qualidade de Serviço	23

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Índice de Satisfação dos clientes por Serviço de Telecomunicações contratado	30
Gráfico 2 – Satisfação global dos clientes por serviço contratado	31
Gráfico 3 - Cumprimento das expectativas dos serviços contratados	31
Gráfico 4 – Distância da marca à marca ideal	32
Gráfico 5 – Índice de Reclamações por Serviço Contratado.....	34
Gráfico 6 – Expectativas de resolução das reclamações e resolução efectiva das reclamações	35
Gráfico 7 – Índice de Acesso ao Telefone em Portugal	39
Gráfico 8 – Penetração do Serviço Fixo Terrestre na Comunidade Europeia.....	39
Gráfico 9 – Penetração da Internet em Banda Larga na Comunidade Europeia	42
Gráfico 10 – Quantidade de serviços subscritos pelos utilizadores finais.....	43
Gráfico 11 – Penetração em <i>bundle</i> dos serviços de Telecomunicações.....	44
Gráfico 12 – Percentagem de Clientes com múltiplos serviços por operador	44
Gráfico 13 – Sector da Economia da Organização contratante <i>de Contact Centers</i>	45
Gráfico 14 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio a Clientes.....	56
Gráfico 15 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio Técnico.....	57
Gráfico 16 – Razões de contacto com o serviço de Apoio a Clientes	58

Gráfico 17 – Razões de contacto com o serviço de Apoio Técnico	59
Gráfico 18 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio a Clientes	60
Gráfico 19 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio Técnico	61
Gráfico 20 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio a Clientes	62
Gráfico 21 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio Técnico	63

Lista de Quadros

Quadro 1 – Principais características dos produtos e serviços.....	19
Quadro 2 – Exemplos de Sistemas de Serviços	20
Quadro 3 – Construção da qualidade nos serviços.....	21
Quadro 4 – Critérios definidos no Modelo Servqual	25
Quadro 5 – Indicadores de satisfação por serviço.....	33
Quadro 6 - Reclamações sobre o Sector de Telecomunicações por assunto.....	36
Quadro 7 – Operadoras de Telecomunicações de Serviço de Telefone Fixo.....	40
Quadro 8 – Número de Clientes do Serviço de Telefone Fixo	41
Quadro 9 – Objectivos na utilização dos <i>Contact Centers</i>	46
Quadro 10 – Funções atribuídas aos <i>Contact Centers</i>	47
Quadro 11 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio a Clientes	55
Quadro 12 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio Técnico	56
Quadro 13 – Razões de contacto com o serviço de Apoio a Clientes.....	57
Quadro 14 – Razões de contacto com o serviço de Apoio Técnico.....	58
Quadro 15 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio a Clientes	60
Quadro 16 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio Técnico	61
Quadro 17 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio a Clientes.....	62
Quadro 18 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio Técnico.....	63
Quadro 19 - Nº de inquiridos por operadora	86
Quadro 20 - Média de contactos no Serviço de Apoio a Clientes.....	86

Quadro 21 - Média de contactos no Serviço de Apoio Técnico.....	86
Quadro 22 - Média de contactos por operadora para o Serviço de Apoio a Clientes ...	87
Quadro 23 - Média de contactos por operadora para o Serviço de Apoio Técnico	87
Quadro 24 - Assuntos de contacto no Serviço de Apoio a Clientes.....	88
Quadro 25 - Assunto de contacto e por operadora no Serviço de Apoio a Clientes	88
Quadro 26 - Assuntos de contacto no Serviço de Apoio Técnico.....	89
Quadro 27 - Assunto de contacto por operadora no Serviço de Apoio Técnico.....	89
Quadro 28 - 1ª Alternativa de contacto escolhida	90
Quadro 29 - 1ª alternativa de contacto por operadora.....	90
Quadro 30 - 2ª Alternativa de contacto escolhida	91
Quadro 31 -2ª alternativa de contacto por operadora.....	91
Quadro 32 - 3ª Alternativa de contacto escolhida	92
Quadro 33 - 3ª alternativa de contacto por operadora.....	92
Quadro 34 - Nível de satisfação no Serviço de Apoio a Clientes por Operadora	93
Quadro 35 - Nível de satisfação no Serviço de Apoio Técnico por Operadora.....	93
Quadro 36 - Avaliação do factor bom atendimento para o Serviço de Apoio a Clientes	94
Quadro 37 - Avaliação do factor tempo de espera para o Serviço de Apoio a Clientes	94
Quadro 38 - Avaliação do factor rapidez na solução para o Serviço de Apoio a Clientes	94
Quadro 39 - Avaliação do factor clareza na informação para o Serviço de Apoio a Clientes	95
Quadro 40 - Avaliação do factor coerência na informação para o Serviço de Apoio a Clientes	95
Quadro 41 - Avaliação do factor interacção com o atendimento automático para o Serviço de Apoio a Clientes	95
Quadro 42 - Avaliação do factor bom atendimento no Serviço de Apoio a Cliente por operadora	96

Quadro 43 - Avaliação do factor tempo de espera no Serviço de Apoio a Cliente por operadora	96
Quadro 44 - Avaliação do factor rapidez na solução no Serviço de Apoio a Cliente por operadora	97
Quadro 45 - Avaliação do factor clareza da informação no Serviço de Apoio a Cliente por operadora.....	97
Quadro 46 - Avaliação do factor “Coerência da Informação” no Serviço de Apoio a Cliente por operadora	98
Quadro 47 - Avaliação do factor “Interacção com o atendimento automático” no Serviço de Apoio a Cliente por operadora.....	98
Quadro 48 - Avaliação do factor bom atendimento para o Serviço de Apoio Técnico	99
Quadro 49 - Avaliação do factor tempo de espera para o Serviço de Apoio Técnico ..	99
Quadro 50 - Avaliação do factor rapidez na solução para o Serviço de Apoio Técnico	99
Quadro 51 - Avaliação do factor eficácia da solução para o Serviço de Apoio Técnico	100
Quadro 52 - Avaliação do factor conhecimentos técnicos para o Serviço de Apoio Técnico	100
Quadro 53 - Avaliação do factor pontualidade para o Serviço de Apoio Técnico.....	100
Quadro 54 - Avaliação do factor bom atendimento no Serviço de Apoio Técnico por operadora	101
Quadro 55 - Avaliação do factor tempo de espera no Serviço de Apoio Técnico por operadora	101
Quadro 56 - Avaliação do factor rapidez na Solução no Serviço de Apoio Técnico por operadora	102
Quadro 57 - Avaliação do factor eficácia na solução no Serviço de Apoio Técnico por operadora	102
Quadro 58 - Avaliação do factor conhecimentos técnicos no Serviço de Apoio Técnico por operadora.....	103
Quadro 59 - Avaliação do factor pontualidade no Serviço de Apoio Técnico por operadora	103

Resumo

Actualmente existem cerca de 450 empresas, em Portugal, que desenvolvem actividade de *Contact Center* contribuindo, na sua totalidade, em cerca de 1% do PIB nacional, tendo mais de cinquenta e cinco mil postos de trabalho em Portugal, de elevado valor acrescentado e com um grande nível de exigência, aliado a um conhecimento técnico sofisticado e com um contínuo contacto com o público.

No caso da generalidade das operadoras de telecomunicações nacionais, com o objectivo de obtenção de redução de custos e de eficiência operacional (APCC, 2010), uma parte significativa das funções associadas ao contacto com os clientes, é subcontratada aos designados *Contact Centers*, transferindo-se, assim, para estes toda a gestão de processos, recursos e suportes tecnológicos necessários para o exercício de tais funções, pelo que uma boa imagem da empresa subcontratante junto dos seus clientes será resultado do nível de desempenho dos *Contact Centers* contratados.

Para além de se procurar caracterizar o sector de actividade das telecomunicações e do sector de *Contact Center* em Portugal, bem como se proceder a uma revisão bibliográfica sobre os temas associados à subcontratação e qualidade, pretende-se com esta dissertação identificar as variáveis mais valorizadas pelos clientes nos serviços de telecomunicações, para serem consideradas em processos de avaliação da qualidade dos serviços de apoio nos operadores de telecomunicações fixas e que conduzam a eventuais acções de melhoria.

Abstract

Nowadays, in Portugal, there are almost 450 companies whose develop contact centre activities with a total contribution of 1% of the national GDP and with more than fifty five thousand workers in Portugal, with an high added value and with an high requirement level allied to a sophisticated technical knowledge and with a continuous contact with the public.

Most of the national telecommunications operators with the objective to obtain costs reductions and operational efficiency (APCC, 2010), a significant part of the functions associated to the contact with the customers is subcontracted to the called *Contact Centre*, transferring to them all the necessary processes management and technological resources and supports to the exercise of those functions, whereat a good image of the subcontractor company in their clients it will be the result of the performance level from the hired contact centre.

Beside of trying to characterize the telecommunications and contact centers sectors in Portugal, as well as proceed in a bibliographic review about the subcontracting and quality subjects, this dissertation pretend to identify the client's most valuable variables in the telecommunications sector, to be considered in quality evaluations processes in support services in the telecommunication operators driving to eventual improvement actions.

1. Introdução

1.1. *Enquadramento*

Actualmente vive-se numa era de *outsourcing*, em que as empresas subcontratam um conjunto alargado de actividades que, em certos casos, pode incluir desde a concepção do produto até à sua montagem final, actividades de investigação e desenvolvimento, *marketing*, logística e distribuição e, até, serviços pós-venda, verificando-se uma desintegração vertical das actividades empresariais. (Grossman e Helpman, 2002).

No caso da generalidade das operadoras de telecomunicações nacionais, com o objectivo de obtenção de redução de custos e de eficiência operacional (APCC, 2010), uma parte significativa das funções associadas ao contacto com os clientes, é subcontratada aos designados *Contact Centers*, transferindo-se, assim, para estes toda a gestão de processos, recursos e suportes tecnológicos necessários para o exercício de tais funções.

Apesar de ter vindo a registar-se uma diminuição na utilização do serviço de telefone fixo, este subsector tem ainda uma forte implantação em Portugal. No ano de 2009 existiam vinte e cinco operadoras habilitadas para a prestação do serviço de telefone fixo em Portugal, sendo que apenas dezassete se encontravam activas no final desse mesmo ano e apenas seis prestaram o serviço telefónico exclusivamente por acesso directo (ANACOM, 2010).

Por outro lado, em Portugal existem actualmente cerca de 450 empresas que desenvolvem actividades de *Contact Center*, contribuindo com um valor superior a mil e trezentos milhões de euros anuais, correspondente a cerca de 1% do PIB nacional (APCC, 2011).

Constatando-se que a generalidade das operadoras de telecomunicações nacionais e, em particular, do serviço de telefone fixo, subcontrata uma parte significativa das funções associadas ao contacto com os clientes, uma boa imagem da empresa subcontratante junto dos seus clientes será resultado do nível de desempenho dos *Contact Centers* contratados.

Justifica-se, assim, a elaboração do presente estudo que incide, fundamentalmente, em aspectos do nível de qualidade dos serviços prestados pelos designados *Contact Centers* aos operadores do serviço de telefone fixo.

1.2. Objectivos da Investigação

Conforme anteriormente referido, o nível de qualidade prestado pelas operadoras de telecomunicações fixas em Portugal aos seus clientes finais, está fortemente dependente do nível de qualidade dos serviços prestados pelos designados *Contact Centers*, subcontratados pelos primeiros para assumirem funções associadas ao contacto com os clientes.

Pretende-se, como objectivo geral, identificar as variáveis mais valorizadas pelos clientes em tais serviços, para serem consideradas em processos de avaliação da qualidade dos serviços do sector dos operadores de comunicações fixas e que conduzam a eventuais acções de melhoria.

Todavia, para a concretização de tal objectivo, haverá a necessidade de, para além de se procurar caracterizar o sector de actividade das telecomunicações e do sector de *Contact Center* em Portugal, bem como se proceder a uma revisão bibliográfica sobre os temas associados à subcontratação e qualidade, de se proceder à avaliação dos níveis de qualidade de quem presta tais serviços como subcontratada. Assim, serão objectivos específicos do presente estudo:

- Avaliar as razões de utilização dos serviços prestados pelas empresas de *Contact Center* e assistência técnica às operadoras de telecomunicações fixas em Portugal;
- Avaliar o grau de satisfação global dos clientes com os canais de contacto das operadoras (linhas de apoio a cliente e canal de contacto online).

1.3. Estrutura do Trabalho

Para além do presente capítulo 1 - Introdução – procura-se contextualizar o tema, referir a problemática e os objectivos a atingir.

No capítulo 2. é efectuada uma revisão da literatura associada às ciências empresariais de forma a serem recolhidos conteúdos e conceitos sobre *outsourcing* e os seus tipos, qualidade, a qualidade associada aos produtos e serviços e a qualidade

associada aos *Contact Centers*. Contempla, ainda uma recolha de informação sobre o Modelo Servqual, aplicável para a avaliação e melhoria de qualidade nos serviços. São, também, apresentados de forma sucinta, alguns estudos efectuados sobre o sector.

No capítulo 3 é efectuada uma caracterização do sector das telecomunicações fixas e do sector de *Contact Center* em Portugal.

No capítulo 4 descrevem-se os métodos e técnicas de abordagem, a amostra, os instrumentos e procedimentos da recolha e tratamento de dados aplicados à realização da dissertação.

No capítulo 5 são apresentados e analisados os dados obtidos e, por fim, no capítulo 6 procede-se a uma conclusão do estudo, envolvendo um breve enquadramento, uma recapitulação sintetizada dos capítulos do trabalho, avaliação do trabalho realizado e um balanço dos resultados, apontando-se, ainda sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Introdução

Tendo presente que a generalidade das operadoras de telecomunicações nacionais, recorrem ao subcontrato dos designados *Contact Centers* para as funções associadas ao contacto com os clientes, houve a necessidade de recolha de informação sobre os motivos da utilização do *outsourcing* na gestão empresarial, com a consequente diminuição do nível integração vertical das operações e ser visto, porventura, como uma vantagem competitiva.

No âmbito da Qualidade, procura-se aprofundar alguns conceitos e, em particular, sobre as dicotómicas diferenças entre produtos e serviços, sendo que os serviços suportam uma maior intangibilidade. Faz-se referência, também, ao *Modelo Servqual* que tem como principal funcionalidade a medição as expectativas e percepções sobre a qualidade de serviço que está a ser prestado. São, também, apresentados de forma sucinta, alguns estudos efectuados sobre o sector e, em particular, sobre a temática da qualidade nos serviços de telecomunicações.

2.2. Outsourcing

Uma maior ou menor internalização das actividades da cadeia operacional associada aos produtos ou serviços efectuados, corresponde a um maior ou menor nível de integração vertical, sendo esta, por conseguinte, uma combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos económicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras da empresa (Porter, 1986).

Isto significa uma decisão da empresa no sentido de utilizar transacções internas ou administrativas em vez da utilização de transacções de mercado para atingir os seus objectivos económicos.

No entanto, a competição oriunda da globalização associada à compreensão do ciclo de produção, as empresas tendencialmente focalizam-se nas áreas que lhes trazem mais vantagens competitivas e a complementar essas actividades com especialistas nas áreas que não são centrais, modificando assim a visão da empresa tradicional verticalmente integrada e auto-suficiente (Roldão e Ribeiro, 2007).

Teoricamente todas as funções que hoje em dia se espera que sejam desempenhadas por uma organização, poderão ser executadas por um conjunto de entidades económicas externas e independentes (Porter, 1986).

Actualmente vive-se numa era de *outsourcing*, em que as empresas subcontratam um conjunto alargado de actividades que, em certos casos, pode incluir desde a concepção do produto até à sua montagem final, actividades de investigação e desenvolvimento, *marketing*, logística e distribuição e, até, serviços pós-venda verificando-se uma desintegração vertical das actividades empresariais. (Grossman e Helpman, 2002).

O *outsourcing* permite, assim, a transferência de funções, até à data executadas internamente, para um fornecedor externo, podendo ser acompanhado pela transferência dos sistemas, equipamentos ou pessoal para a empresa prestadora dos serviços (Roldão e Ribeiro, 2007).

A decisão sobre a realização do *outsourcing* pode passar por aspectos relacionados com a própria organização, de desempenho financeiro, de expansão e de custo. No entanto, o *outsourcing* poderá não ter como primeiro objectivo o menor custo, mas também o desenvolvimento de parcerias, evitar investimentos muito avultados, a adequação da capacidade existente, aceder a competências técnicas escassas, aceder a tecnologias de ponta e concentrar-se nas actividades mais críticas, podendo a empresa focalizar-se nas suas competências centrais e, nesse sentido, reduzir os custos (Roldão e Ribeiro, 2007). Ou seja, a observação do *outsourcing* hoje em dia é uma função dicotómica em que, numa mão, a empresa delega todas as funções em que desconhece o *know-how* e, numa outra mão, as empresas devem manter as funções que dominam e que são fonte de vantagem competitiva no mercado. (Johnson, 1997)

Assim, pode-se considerar que as empresas que recorrem ao *outsourcing* fazem-no por várias razões, sendo que a primeira será por razões financeiras, onde estão incluídas a redução de custos, a melhoria do sistema de controlo e a reestruturação orçamental, mas também poderão existir outras razões ligadas ao próprio negócio, em que se destaca o retorno ou focalização nas competências chave da empresa que subcontrata, uma maior flexibilização das estruturas da própria empresa, a boa aplicabilidade a novas empresas e o impacto positivo em acções de reorganização empresarial e nas fusões e aquisições que se tornam mais facilitadas (Santos, 1998).

2.2.1. Tipos de Outsourcing

O *outsourcing* vai muito para além dos contratos de compra de produtos ou serviços, podendo não ser transferidas só actividades, mas também, os recursos que fazem parte dessas actividades, como as pessoas, instalações, equipamentos e tecnologia (Aquilano, 2006).

Segundo Martinet (1989), existem as seguintes formas mais frequentemente utilizadas no *outsourcing*:

- **O fornecimento especial:** prática em que a empresa compradora define um caderno de encargos (funções a preencher, condições a respeitar, etc.) e o fornecedor responde à necessidade manifestada, continuando a conservar a propriedade industrial, a responsabilidade do seu produto e a sua marca;
- **A subcontratação:** em que a empresa subcontratada realiza uma operação ou um produto de acordo com os planos, as especificações e os desideratos da empresa que encomenda;
- **A cooperação:** que consiste na partilha, entre os parceiros, da realização de uma produção ou na associação em certas áreas;
- **A comissão:** que permite a uma empresa confiar a outra uma função completa;
- **O acordo de licença:** que permite a uma empresa multiplicar as aplicações do seu know-how, quando o mercado dos seus produtos se encontra limitado ou entrar em mercados estrangeiros que protegem os seus produtos nacionais.

No que se refere ao simples *outsourcing* de produtos e serviços (fornecimento especial ou subcontratação), celebrados entre as partes por contratos de compra e venda, as características inerentes a esses mesmos produtos e serviços poderão afectar quer os custos de produção, quer a diferenciação competitiva.

No que se refere à cooperação, encontra-se a gestão dos processos de negócios que é considerado como a subcontratação de uma organização externa para o desempenho de todas as actividades relativas a uma determinada função dos negócios, onde se pode incluir as áreas da gestão das reclamações, o processamento de documentos e os serviços de *help desk* (Santos, 1998).

Tal subcontratação é vulgarmente designada por *Business Process Outsourcing* em que se regista a transferência da gestão de parte de um negócio de uma empresa para uma subcontratada, onde esta última segue um conjunto de processos de negócios, bem estruturados (Chakrabarty, 2007), criando-se fluxos processuais geridos através de uma

regulamentação específica que diminuem os riscos operacionais, encontrando-se ambas as partes envolvidas no contrato de *outsourcing* mais orientadas para a gestão do risco ou para a realização da melhor performance operacional ou contratual (Matig, 2006).

Para além do *outsourcing* de produtos, serviços e gestão, por razões de redução de custos de mão-de-obra e o aumento da possibilidade de responder de modo flexível às oscilações do mercado, as empresas optam, muitas vezes, pela contratação de trabalhadores temporários (Chambel e Castanheira, 2010).

Os trabalhadores temporários têm trabalho dependente com duração limitada e que se podem distinguir em duas categorias: trabalhadores temporários que têm um contrato directo com a empresa, mas com um tempo determinado, ou seja, trabalhadores temporários de termo fixo ou com contrato a prazo; e trabalhadores que não têm um contrato directo com a empresa, mas sim com uma agência de trabalho temporário, as quais cedem colaboradores com disponibilidade imediata e que poderão ser facilmente substituídas e dispensadas (Chambel e Castanheira, 2010).

De referir, no entanto, que a alocação de recursos humanos para empresas subcontratadas tem alguma resistência pelos departamentos dos Recursos Humanos das organizações, pela falta de preparação dos colaboradores, a qualidade dos serviços prestados e a falta da capacidade de gestão do *outsourcing* de recursos humanos (Kosnik, 2006).

2.2.2. Vantagens, Custos e Riscos do Outsourcing

Em resultado de entrevistas realizadas a especialistas e gestores de topo de algumas empresas, Santos (1998) apresenta as vantagens, custos e riscos mais atribuídas ao *outsourcing*, conforme a seguir descrito.

Vantagens:

- A subcontratação de actividades não críticas, permite a libertação de recursos, nomeadamente a atenção e tempo de gestão, dinheiro, recursos humanos e financeiros, bem como os equipamentos da própria empresa, podendo assim focalizar-se nas actividades críticas da empresa, como forma potenciadora de criação de vantagens competitivas;

- O *outsourcing* pode permitir o acesso a tecnologias e especialistas não existentes dentro de uma organização, sendo que este acesso não é possível ou rentável de outra forma;
- O *outsourcing* constitui, não raras vezes, a única forma de penetrar em novas indústrias ou mercados, em face de elevadas barreiras à entrada, como por exemplo, barreiras relacionadas com a tecnologia ou ao montante de investimento necessário;
- O *outsourcing* constitui por vezes a melhor solução para o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo, sendo que a verificação desta vantagem dependerá, em grande medida, da eficácia do *outsourcer*;
- A subcontratação pode proporcionar o redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo a sua diminuição e horizontalização e, por essa via, o aumento da flexibilidade e da rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente;
- A subcontratação pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalisador de projectos de reengenharia de processos;
- O *outsourcing* pode permitir o acesso às melhores práticas e pode constituir um importante ponto de benchmarking, ainda que o inverso seja, segundo o autor, também verdade;
- O *outsourcing* pode permitir uma afectação mais racional e eficiente dos recursos, facilitando, através da flexibilização da estrutura, que estes sejam utilizados apenas quando necessário e permitindo ainda a transformação de custos fixos em custos variáveis;
- A subcontratação de actividades e de outras empresas mais eficientes do que a própria organização pode permitir a uma redução de custos operacionais e, por outro lado, a empresa subcontratante pode ter acesso a um maior controlo e melhor orçamentação dos custos através, por exemplo, da fixação contratual e *a priori* das condições de pagamento em termos de montantes e prazos;

- O *outsourcing* pode permitir para além da diminuição das necessidades de investimento e a sua melhor afectação, a injeção de mais capital financeiro, bem como a partilha de riscos com o *outsourcer*.

De referir que, no caso particular do *outsourcing* relativo à contratação de trabalhadores temporários, muitas vezes, para garantir as vantagens associadas ao *outsourcing* e aumentar a possibilidade de assegurar um serviço profissionalizado, que é realizado por trabalhadores com competências nas diversas áreas, as empresas de *outsourcing* recorrem, elas próprias, a trabalhadores temporários, de termo fixo, ou de agência, criando, nesta última situação, uma relação de emprego mais complexa, na medida em que envolve o trabalhador, a empresa de trabalho temporário, a empresa de *outsourcing* e a empresa cliente (Chambel e Castanheira, 2010).

No entanto, no *outsourcing* existe em contrapartida algumas desvantagens e independentemente das razões que terão estado na base das mesmas, são indicadas as mesmas que são as mais sentidas.

Desvantagens:

- Perda de controlo da execução das actividades, sendo necessário o aumento da necessidade de controlo;
- Perda de confidencialidade;
- Má qualidade do serviço prestado e as suas consequências ao nível da satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios empregados;
- Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança (sobretudo às alterações de tecnologia e de preferência dos clientes);
- Dependência excessiva em relação ao *outsourcer*;
- Constatação da incoerência em termos dos custos, sendo estes mais elevados do que se as mesmas actividades fossem executadas com os meios internos da organização;
- Perda de *know-how* e de competências internas;
- A impossibilidade de regresso ao desempenho interno das actividades subcontratadas ou só possível com elevados custos de mudança;

- Desmotivação do pessoal gerada pelas incertezas e instabilidade associadas à condução do processo;
- Elevados custos associados à gestão dos *outsourcers*, por necessidade de controlo do seu desempenho e das dificuldades na integração das actividades asseguradas pelos *outsourcers*, com as actividades desempenhadas pela organização que subcontrata.

No que diz respeito aos riscos, a seguir descritos, associados ao *outsourcing* os mesmos decorrem, essencialmente, da probabilidade da ocorrência das desvantagens inerentes ao *outsourcing*.

Riscos:

- A possibilidade de o subcontratado se revelar mais ineficaz que o subcontratante;
- A inexperiência do pessoal do subcontratado. Apesar de uma das vantagens aparentes do *outsourcing* ser o recurso a especialistas, a verdade é que isso nem sempre acontece. Muitas vezes o pessoal que assegura o desempenho das actividades do subcontratado é o que foi transferido do contratante, para o efeito. Além disso, sobretudo quando se trata de negócios grandes em que o subcontratado não dispõe internamente dos recursos humanos necessários, ele próprio os vai procurar no mercado e, muitas vezes com redobrada urgência, não condizente com a eventual qualidade a encontrar;
- Incerteza em relação à evolução do negócio. Risco inerente à formalização de um negócio a concretizar ao longo de um período futuro, num contexto em constante mutação. Este risco pode transformar-se em desvantagem real, se surgirem, num futuro mais ou menos próximo, subcontratados mais eficientes, eficazes e com maior diversidade de soluções, ou se surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das actividades em causa, ou ainda se, por força das alterações de mercado e da tecnologia, a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências e *know-how* internos para rapidamente se adaptar ao novo meio envolvente.
- Neste contexto a flexibilidade pode tornar-se num “pau de dois bicos” se, por um lado, pode permitir a mais rápida adaptação às alterações do meio

envolvente, por outro lado pode constituir um verdadeiro obstáculo, sobretudo quando a organização se encontra extremamente dependente do subcontratado e, os custos da mudança são elevados e esta se descapitalizou em termos de competências e *know-how* internos;

- Relacionados com o último ponto surgem dois riscos adicionais interligados: o facto de a subcontratação diminuir a capacidade de aprendizagem organizacional e, simultaneamente, as suas capacidades criativas e inovadora, uma vez que não são os seus recursos humanos a beneficiar da experiência decorrente do desempenho dessas actividades, nem a aplicar à sua execução ou a absorver destas as inovações e a criatividade potencial;
- O perigo da subcontratação se traduzir, na prática e, durante bastante tempo, no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e/ou a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas;
- Os custos ocultos ficam-se a dever essencialmente à não consideração dos custos não inventariados, relacionados com o processo que culmina com a assinatura do contrato ou a necessidade de gestão do próprio contrato e, os inerentes à não definição exacta, pormenorizada e apriorística do tipo de serviços requeridos e respectivo nível de desempenho e, da eventual extensão ou redução dos serviços a prestar pelo subcontratado, em resposta a alterações no meio envolvente;
- A tendência da gestão em considerar o *outsourcing* como um fim em si mesmos e não como um meio de facilitar a implementação da estratégia e de permitir à organização a concentração dos seus recursos onde detenha vantagens competitivas.

2.2.3. O Outsourcing como vantagem competitiva

Cada uma das actividades duma empresa pode contribuir para os custos relativos à actividade e ser uma base de diferenciação (Porter, 1986).

As inúmeras actividades desenvolvidas por uma empresa podem-se enquadrar num sistema de valor, a designada cadeia de valor, e a forma como cada actividade se comporta individualmente será o reflexo da sua história, estratégia, a forma de implementação da sua estratégia e o valor económico inerente a cada actividade (Porter, 1986).

De uma forma genérica a cadeia de valor apresenta-se como apresentado na figura seguinte.

Figura 1 – Cadeia de Valor Genérica



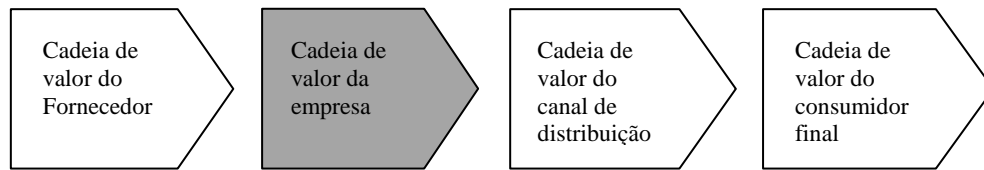
Fonte: Porter (1999: p. 35)

Para ganhar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes a empresa deve elaborar as suas actividades a um custo mais baixo que a concorrência ou, em alternativa, realizá-las para que gere diferenciação no mercado e, posteriormente, a preços *premium* (Porter, 1999).

Um dos importantes aspectos de diferenciação é a capacidade da cadeia de valor se distinguir na esfera de acção competitiva, que em perspectiva com os seus concorrentes, representa uma fonte potencial de vantagem competitiva. Uma aposta num nicho específico de mercado pode permitir à empresa adaptar a sua cadeia de valor ao segmento escolhido e obter baixos custos ou fonte de diferenciação, comparando com os concorrentes (Porter, 1986).

Mas, uma cadeia de valor faz parte de um sistema mais amplo, o “sistema de valor”, ou seja, do conjunto formado pelas cadeias de valor relacionadas entre si, as cadeias de valor dos fornecedores, a cadeia de valor da empresa, as cadeias de valores dos canais e as cadeias de valor dos compradores.

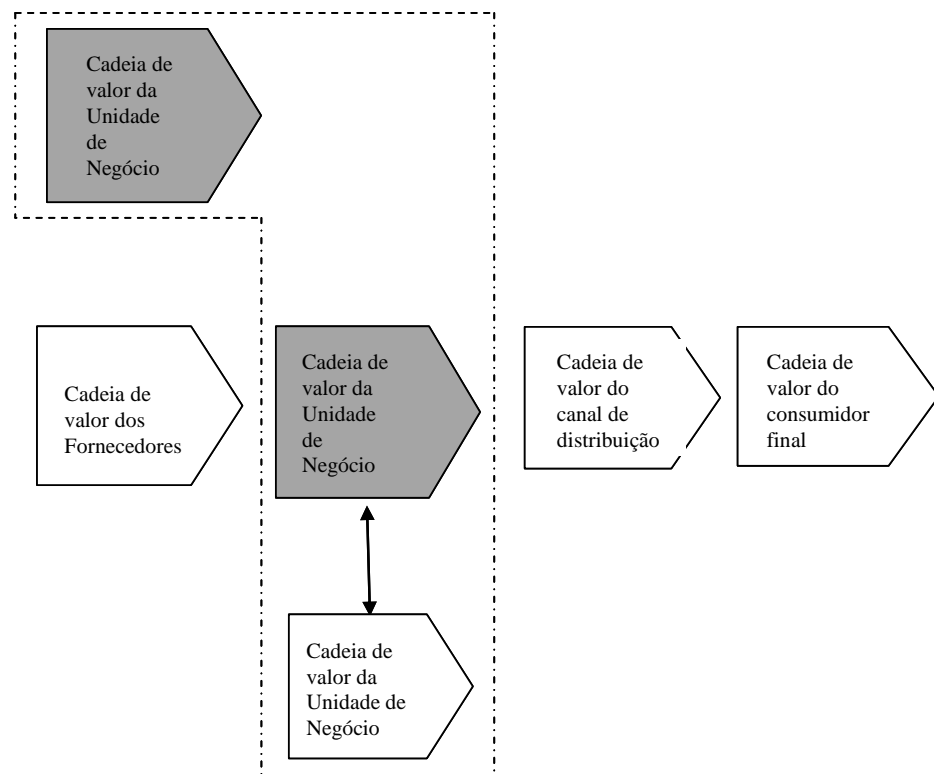
Figura 2– Cadeia de Valor para empresas com uma área de negócio



Fonte: Porter (1999: p. 32)

No caso de empresas que apostam em vários ramos da indústria a cadeia de valor é representada na figura seguinte.

Figura 3 – Cadeia de Valor para empresas com várias áreas de negócio



Fonte: Porter (1999: p. 32)

A interligação entre as diversas cadeias de valor entre fornecedores e clientes vai influenciar a diferenciação competitiva de uma empresa que comercialize produtos ou serviços, na forma em que os diversos pontos de contacto das várias cadeias de valor se unem e na forma como as actividades de produção são utilizadas na criação de valor. Assim, ganhar e manter uma vantagem competitiva depende de como a empresa

compreende quer a própria cadeia de valor, quer também como a empresa se encaixa no sistema de valor global. (Porter, 1986).

Ou seja, para além dos *inputs* inerentes à cadeia de valor de uma empresa, os fornecedores influenciam a performance da empresa pela passagem do produto pelos canais da cadeia de valor até chegar ao consumidor final. A base de diferenciação, para o cliente, é a forma como a empresa ou o produto se comporta na cadeia de valor do consumidor final (Porter, 1986).

Deste modo, a competição com base nas indústrias com cadeias de valor coordenadas entre si pode levar a vantagens competitivas através de inter-relações. As coligações, por norma, envolvem a coordenação ou a partilha da cadeia de valor com os parceiros e que amplia o âmbito efectivo da cadeia de valor da empresa (Porter, 1986).

As diferenças ao longo da cadeia de valor da cadeia de valor do percurso logístico que o produto faz até chegar ao consumidor final são os factores-chave da vantagem competitiva (Porter, 1986).

Assim, a construção da vantagem competitiva tomando como referência a arquitectura da cadeia de valor, deve apoiar-se numa actuação tripla: a optimização das funções elementares, a coordenação interfuncional e a coordenação externa, onde por outras palavras, o desempenho global da cadeia pode ser melhorado simultaneamente por meio de um reforço de cada elo e por um reforço das ligações entre os elos (Nioche, 1997).

Desta forma, os elos de ligação entre as diferentes actividades da cadeia de valor requerem que haja uma interligação entre essas mesmas actividades da cadeia de valor e uma boa coordenação de actividades é, frequentemente, uma poderosa fonte de vantagem competitiva devido à dificuldade que os concorrentes têm dificuldade em perceber as transacções entre as diversas actividades (Porter, 1999).

Pode-se, assim, concluir que o *outsourcing* pode contribuir para obtenção de vantagens competitivas de uma empresa, quando utilizado em actividades ou funções que podem ser desenvolvidas a um custo mais baixo ou contribuir para uma maior diferenciação ao invés de serem efectuadas internamente, desde que exista uma boa coordenação na forma como as actividades de produção são utilizadas na criação de valor.

2.3. Qualidade

Definir vagamente qualidade como algo bom não é suficiente. Deming (cit. in Roldão e Ribeiro, 2007) define qualidade como um grau previsível de uniformidade e confiança ao mais baixo custo e adaptado às necessidades do mercado, por outro lado, Tribus (cit. in Pires, 2007) refere que a qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço, pelo que é necessário entender o que o que agrada ao cliente, porque é ele mesmo que define o que constitui a qualidade.

Segundo Pires (2007) a gestão da qualidade passa por três grandes divisões:

- **Qualidade de Concepção:** Deve ser a medida em que o projecto incorpore as necessidades e expectativas do consumidor, quer em termos funcionais, quer em termos técnicos;
- **Qualidade de fabrico/prestação de serviço:** Deve ser a medida em que o produto/serviço está de acordo com as especificações;
- **Qualidade na utilização:** Deve ser a medida em que o produto desempenhe as tarefas ou preste os serviços que o consumidor espere dele.

A qualidade compreende, ainda, um conjunto de características que podem ser divididas em duas categorias:

- **Características Funcionais:** Aquelas que são directamente úteis ao consumidor e que permitem ao produtor dar respostas às necessidades do utilizador;
- **Características Técnicas:** Aquelas que resultam da solução técnica encontrada.

As características podem ser expressas de uma forma precisa através das funções que o produto desempenha. A figura que se segue mostra as dimensões da qualidade.

Face a multiplicidade de variáveis associadas à qualidade, a sua percepção varia do consumidor ao produtor, podendo ter várias dimensões, conforme representado na figura seguinte.

Figura 4– Dimensões da Qualidade



Fonte: Pires, (2007: p.20)

A qualidade sustentada é o que possibilita a um consumidor manter a preferência por um produto ou serviço em detrimento de outro, quando não está em causa o preço. Por exemplo, ao optar-se por omitir informação, reduzir temporariamente o preço, ou acrescentar características pode criar expectativas que, no entanto, serão temporárias.

Assim, a empresa deve estar sempre em alerta no sentido de entender o que agrada ao cliente, porque é este que define o que constitui a qualidade, e as expectativas dos clientes podem, em certas circunstâncias, ter que ser excedidas. (Pires, 2007).

Existe, portanto, uma necessidade de dar ênfase nos modos subjectivos de perceber a qualidade. Contudo uma característica pode ser salientada: não existe unidade de medida para a comparação de produtos ou pessoas entre si (Pires, 2007).

Assim, a percepção da qualidade varia do consumidor ao produtor e o desafio para qualquer empresa é criar uma relação efectiva com os seus clientes, uma vez que os *standards* dos mesmos são, normalmente, vagos, transitórios e em constante mudança (Ho, 2000).

2.3.1. A Qualidade nos produtos e nos serviços

Da prévia definição da qualidade se retira as ideias-chave de uniformidade, confiança, baixo custo e o atendimento às necessidades do mercado. Mas o que diferencia a qualidade dos produtos da qualidade dos serviços?!

Os produtos, ao contrário dos serviços, são feitos a partir de materiais, têm dimensões físicas, atributos e ocupam um espaço físico, pelo que possuem um grau de tangibilidade superior aos serviços, sendo que a qualidade dos produtos está adjacente a um grau de evolução com base em critérios e especificações (Ho, 2000).

Critérios e especificações como a cor, o estilo, a forma e o preço são determinantes para que os consumidores optem pela compra dos produtos, contudo a assistência técnica é considerada como um dos critérios que os consumidores consideram como mais credíveis, mas de difícil mensuração (Lovelock, 1996).

Por outro lado, quando um consumidor pretende adquirir um produto, os elementos de decisão que são predominantes na escolha deverão ser denominados como “característicos” da qualidade e ser os elementos básicos de controlo no processo de produção desse mesmo produto, podendo ser considerado como o componente principal do produto (Paladini, 2000).

Na fabricação de produtos o custo dos defeitos, falhas, reparações e sucata representam um conjunto de recursos desperdiçados tais como materiais, mão-de-obra e energia, sendo que, estes mesmos custos relacionados com a qualidade têm um efeito directo no custo do produto, enquanto o preço de venda está mais relacionado com o nível da qualidade e o mercado. (Pires, 2007).

Quer os produtos, quer os serviços, são comercializados com base nos benefícios para os seus clientes. No entanto, existem algumas diferenças entre eles. No quadro seguinte são apresentadas algumas diferenças entre as características dos produtos e serviços (Ho, 2000).

Quadro 1 – Principais características dos produtos e serviços

Produtos	Serviços
Os produtos são feitos a partir de materiais.	Os serviços não existem até serem fornecidos aos clientes.
Os produtos têm dimensões físicas e atributos, ocupam espaço físico, são depreciados e, frequentemente são levados até ao limite da utilização.	Os serviços não ocupam espaço e não podem ser inventariados.
A qualidade nos produtos pode evoluir de acordo com determinados critérios e especificações.	A qualidade dos serviços pode evoluir de acordo com a satisfação dos consumidores.

Fonte: Ho (2000: p.131)

Um serviço é “uma performance, um esforço, uma acção”, sendo que comercializar serviços é totalmente diferente de comercializar produtos, contudo os serviços, em certas circunstâncias, incluem elementos tangíveis, tais como, um telefone que permita ter acesso ao serviço de chamadas, fornecido por uma operadora, ou um *modem* que permita o acesso ao serviço de Internet (Lovelock, 1996).

Frequentemente os consumidores estão presentes no fornecimento do próprio serviço e as empresas fornecedoras do serviço diferenciam o próprio serviço ajustando os elementos que acrescentam mais valor ao serviço às próprias necessidades dos clientes. (Lovelock, 1996).

A classificação dos serviços de acordo com o tipo de serviço prestado não proporciona qualquer indicação como estes são desenvolvidos. A interferência dos clientes no desenvolvimento do serviço vai influenciar a forma como este é concebido, sendo usual classificar-se os serviços de acordo com o grau de contacto do cliente com o serviço.

Ao considerarmos o grau de contacto a percentagem de tempo em que é exigida a presença do cliente relativamente ao tempo total de prestação do serviço, os sistemas de serviço podem ser classificados em:

➤ **Serviço de contacto intenso:**

Onde o cliente faz continuamente parte do serviço;

➤ **Serviço de contacto médio:**

O cliente faz parte do sistema do serviço, mas não integralmente;

➤ **Serviço de contacto reduzido:**

A maioria do sistema de serviço funciona sem a presença do cliente.

Quadro 2 – Exemplos de Sistemas de Serviços

Exemplos de Sistemas de Serviços		
Serviços		
Contacto Intenso	Contacto Médio	Contacto Reduzido
Hospitais	Agências Bancárias	Serviços postais
Restaurantes	Serviços de Limpeza	Transportes de Mercadorias
Transportes Públicos	Oficinas de Reparação	Comunicação Social
Escolas	Advocacia	Correctores da Bolsa
Ginásios	Publicidade	Meteorologia

Fonte: Roldão e Ribeiro (2007: p.59)

Enquanto a qualidade, nos produtos, pode ser verificada através de indicadores e *standards* ao longo do processo produtivo antes de serem entregues aos consumidores finais, os serviços ao serem produzidos no ato da entrega, os erros ou falhas de produção são mais difíceis de esconder, essencialmente, se existir ainda a presença de outros colaboradores da empresa ou clientes fazendo com que a medição de qualidade seja mais dificultada (Lovelock, 1996). Assim, os *standards* de qualidade nos serviços são mais exigentes porque os clientes estão mais sensíveis à qualidade prestada, passando o enfoque da eficiência do serviço “à medida” para um modelo de resposta mais flexível a clientes mais sensíveis à qualidade (Ho, 2000).

No quadro seguinte são apresentados os pontos essenciais na construção da qualidade nos serviços.

Quadro 3 – Construção da qualidade nos serviços

Pontos da Qualidade	Empresas prestadoras de serviços
Design	Forte ênfase no <i>redesign</i> ou na necessidade de encontrar a mudança e a constante revisão dos atributos dos serviços.
Fornecimento	O cliente faz parte integrante da entrega do serviço, sendo que o colaborador da empresa do <i>front-office</i> tem um papel importante a desempenhar.
Inspeção	A inspeção ocorre sempre durante a entrega do serviço.
Garantia	A obtenção da plenitude da satisfação do cliente deverá ser o objectivo da organização
Formação	Engloba a informação aos consumidores sobre as alterações e benefícios do serviço.

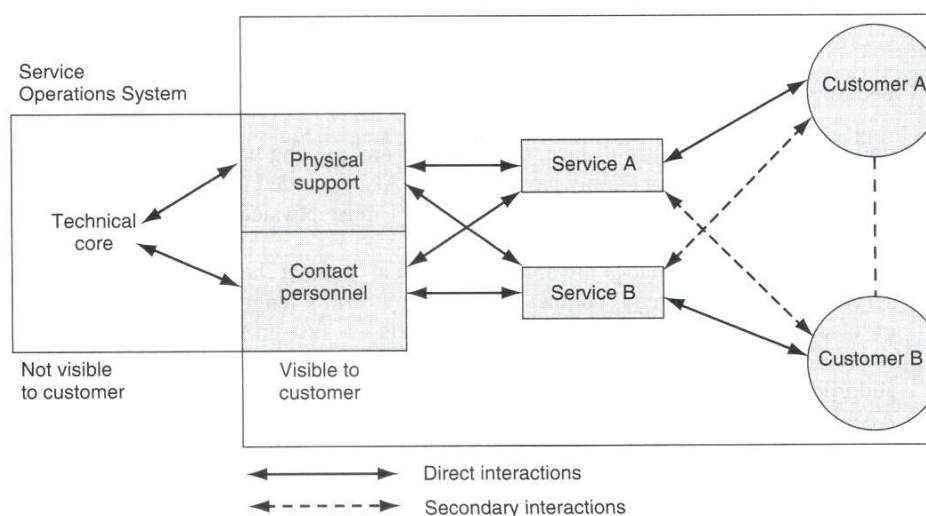
Fonte: Ho (2002: p.132)

Qualquer serviço pode ser considerado como um sistema, que congrega várias opções para o fornecimento final ao cliente. (Lovelock, 1996)

Parte destas opções são consideradas de *front office* e são executadas com visualização do cliente e as restantes são de *back office* e são executadas fora de visualização do cliente.

A figura seguinte mostra-nos os serviços como sistema, sendo que os intervenientes do sistema são o pessoal de contacto, que são os colaboradores da empresa que entram em contacto com o cliente directamente e também o suporte físico, que são todos os equipamentos ou instalações que fazem parte do fornecimento do serviço ao cliente. (Lovelock, 1996).

Figura 5 – O fornecimento de serviços como um sistema



Fonte: Lovelock, (1996: p.52)

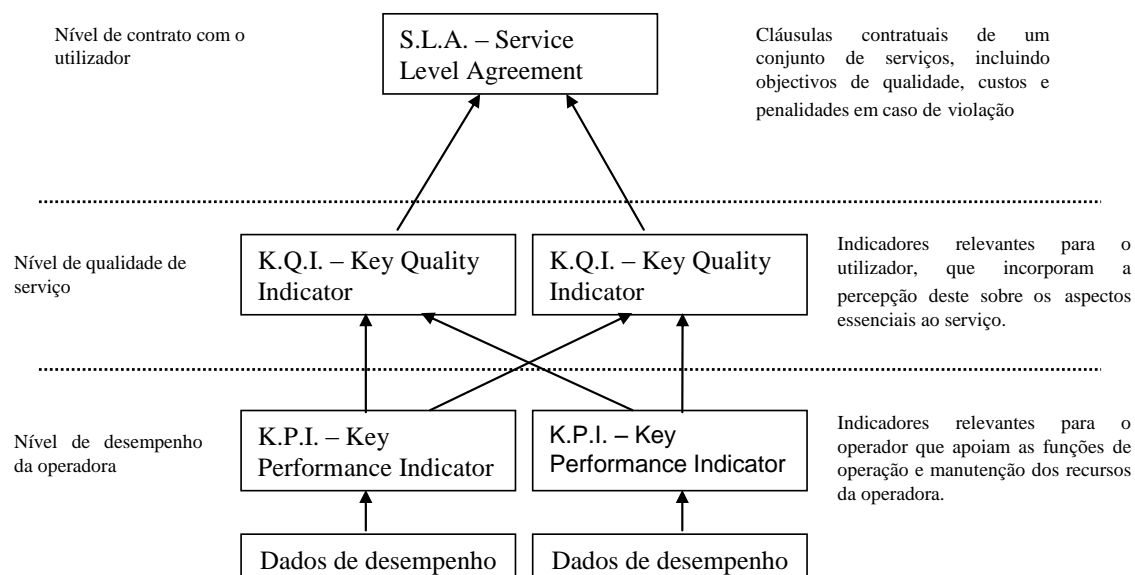
2.3.2. A Qualidade nos serviços de Contact Center

A qualidade dos serviços prestados pelas operadoras de telecomunicações tem estado no centro de todas as atenções, sendo que, até a década de 1970, o foco das operações estava direccionado para a eficiência interna, revertendo-se posteriormente para o foco ao cliente (Pimentel e Quintella, 2008).

Segundo os autores, a estratégia adoptada pelos operadores de telecomunicações com sucesso sobre a qualidade percebida pelos seus clientes é através do *Acordo de Nível de Serviço (S.L.A. – Service Level Agreement)*, celebrado entre as operadoras de telecomunicações e os seus clientes, que corresponde a um conjunto de processos e procedimentos que são aplicados para que seja garantido um nível de serviço adequado ao cliente, sendo a adequação do nível de serviço definida de acordo com as prioridades de todos os intervenientes e dentro dos valores monetários estabelecidos.

Ou seja, o relacionamento da qualidade de serviço percebida pelo utilizador com o desempenho dos recursos da operadora de telecomunicações que contribuem para o serviço prestado passa pelo modelo representado na figura seguinte (Leitão, 2010).

Figura 6 – Modelo de Gestão de Qualidade de Serviço



Fonte: Leitão, (2010: p.11)

O conceito de *Service Level Agreement* define o acordo e as expectativas mútuas para o serviço prestado entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa cliente. As garantias de serviço que a empresa fornecedora do serviço deve cumprir de acordo com o *Service Level Agreement* são a definição clara das transacções que devem ser executadas, bem como a forma como devem ser executadas e devem ter os seguintes componentes (Sahai, Akhil; Jin, et. al, 2002):

- **Finalidade:** Descrição das razões da criação do *Service Level Agreement*;
- **Período de Validade:** Define o período de tempo em que o *Service Level Agreement* deve actuar;
- **Intervenientes:** Descreve os intervenientes envolvidos no *Service Level Agreement* e os respectivos papéis;
- **Âmbito:** Define os serviços que são abrangidos pelo *Service Level Agreement*;

- **Restrições:** Descreve os passos necessários que deverão ser tomados para que os níveis de serviço sejam fornecidos;
- **Objectivos dos Níveis de Serviço:** Os níveis de serviço que, quer os fornecedores do serviço, quer a empresa cliente acordam têm sempre um conjunto de indicadores de actuação. Cada aspecto do nível de serviço deve ter um valor mensurável que deve ser atingido;
- **Penalizações:** Refere as sanções que o fornecedor terá caso os níveis de serviço estejam longe dos valores acordados, podendo mesmo ir até ao término do contrato;
- **Serviços Opcionais:** Define todos os serviços que, por norma, não são requeridos pela empresa cliente, mas poderão ser requeridos excepcionalmente;
- **Exclusões:** Especifica o que não está coberto pelo *Service Level Agreement*;
- **Administração:** Descreve todos os processos criados no *Service Level Agreement* para conhecer e medir os objectivos e definir a responsabilidade organizacional para supervisionar cada um dos processos de negócio.

2.4. Modelo Servqual

O *Modelo Servqual* tem como principal funcionalidade a medição as expectativas e percepções sobre a qualidade de serviço. O modelo apresentava, vinte e dois itens, quando foi construído, no ano de 1990, por Zeithalm, Valarie A., Parasuraman A. e Berry, Leonard L. e inicialmente era utilizado em empresas de retalho e de serviços com o objectivo de quantificar a qualidade de serviço, de modo a que essas mesmas empresas pudessem identificar as áreas que necessitariam de melhorias. Como instrumento de medição de qualidade o *Modelo Servqual* recebeu o devido mérito por ser um modelo avançado na avaliação da qualidade de serviço e é considerado como um elemento-chave para medir a qualidade de serviços em diversas áreas, como por exemplo a banca, a saúde e financeira (Upal, 2008).

Contemplando no seu início dez dimensões, o *Modelo Servqual*, após a sua reestruturação, passou a conter apenas as seguintes cinco dimensões (Lobo, 2008):

- **Tangibilidade**, considerada a dimensão menos representativa, expressa a importância dos equipamentos, instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de construção;
- **Confiabilidade**, que é a capacidade de fornecimento do serviço prometido de forma segura e com garantia;
- **Celeridade**, para dar um atendimento ágil aos clientes;
- **Garantias**, que é a capacidade dos colaboradores de uma organização em gerar credibilidade e confiança e, por fim,
- **Empatia** que é a atenção individualizada que a organização presta aos seus clientes.

No quadro seguinte são apresentados os critérios do *Modelo Servqual*.

Quadro 4 – Critérios definidos no Modelo Servqual

	Critérios	Significado
Tangibilidade	Equipamentos	Equipamentos utilizados.
	Instalações Físicas	Aparência das lojas e localização.
	Aspecto do Pessoal	Funcionários com boa aparência.
Confiabilidade	Conhecimento Técnico	Boa execução dos serviços. Boa capacidade de tirar dúvidas aos clientes. Formação dos funcionários e certificações da qualidade.
Celeridade	Rapidez no atendimento	Boa vontade para servir o cliente e rapidez no atendimento.
Garantias	Cumprimento de prazos	O serviço concluído no prazo indicado.
	Cumprimento de especificações	A realização do serviço conforme o anunciado ou prometido.
	Segurança	Funcionários que inspiram confiança.
	Interesse	Resolução eficaz das questões aquando da prestação de serviço.
	Suporte	Suporte técnico no pós-venda
	Acessibilidade	Horários de funcionamento conveniente.
	Comunicação	Facilidade e variedade dos meios de acesso.
Empatia	Conhecimento do cliente	Banco de dados que minimizam a burocracia na prestação do serviço.

Fonte: Lobo (2008: 13)

Procurando aplicar este modelo ao sector dos operadores de comunicações fixas, há a registar as seguintes especificidades, a partir das quais se poderão identificar os aspectos a ter em conta num processo de avaliação da qualidade dos serviços e que conduzam a eventuais acções de melhoria.

➤ Ao nível da **Tangibilidade**:

- ✓ **Equipamentos:** A oferta de todos os operadores inclui os equipamentos de acesso ao serviço. Na generalidade das operadoras há equipamentos que são oferecidos ao cliente, como o modem/router, e outros equipamentos ficam em regime de aluguer como os descodificadores de sinal televisivo, contudo, disponíveis para opção de compra, por parte dos clientes.

Assim, haverá que verificar o nível de qualidade e de satisfação por parte dos clientes nos equipamentos disponibilizados pelas operadoras.

- ✓ **Instalações Físicas:** As lojas próprias são sempre uma alternativa de contacto ao atendimento telefónico. Assim, as operadoras de telecomunicações devem apostar num ambiente de loja que valorize o conforto e o bem-estar.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente às lojas próprias de cada operadora de telecomunicações.

- ✓ **Aspecto do Pessoal:** As operadoras de telecomunicações devem ter um cuidado especial com o vestuário e aparência geral do pessoal que colabora nas lojas próprias e que presta também o serviço de apoio técnico junto do cliente.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente ao vestuário e aparência dos colaboradores das operadoras de telecomunicações fixas que trabalham nas lojas próprias e que prestam o apoio técnico junto dos próprios clientes.

Ao nível da **Confiabilidade**:

- ✓ **Conhecimento Técnico:** As operadoras devem apostar na certificação de qualidade dos processos internos para que haja coerência de informação por parte dos seus colaboradores e que estes tenham os conhecimentos técnicos adequados.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente à qualidade técnica e à informação prestada pelos diversos colaboradores de modo a ser certificado da coerência da informação prestada.

➤ Ao nível da **Celeridade**:

- ✓ **Rapidez no atendimento:** As operadoras, mesmo em regime de subcontratação, devem fixar um número mínimo de assistentes no serviço de atendimento ao cliente de forma a garantir o fluxo diário de chamadas sem que haja um elevado número de chamadas em espera e os clientes não fiquem muito tempo em espera com o assistente para resolver a sua questão.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente ao tempo de espera antes de serem atendidos e, até mesmo, no decurso do diálogo, o tempo de espera que o colaborador do *Contact Center* utiliza para resolver a questão do cliente.

➤ Ao nível das **Garantias**:

- ✓ **Cumprimento de prazos:** As operadoras devem estabelecer padrões de atendimento telefónico para que haja uma maior rapidez no atendimento e a resposta seja eficaz. Esta definição de padrões deve-se estender às equipas de apoio técnico, para que todas as intervenções que sejam necessárias na residência do cliente sejam à hora marcada.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente à rapidez com que a operadora de telecomunicações consegue responder às suas questões. As operadoras de telecomunicações, estipulam um tempo limite para a resolução das questões levantadas pelos clientes (*Service Level Agreement*), pelo que

haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente ao cumprimento do tempo que foi estipulado pela empresa.

- ✓ **Cumprimento de especificações:** Caso os clientes considerem que estão satisfeitos quer com o Serviço de Apoio a Clientes, quer com o Serviço de Apoio Técnico da sua operadora, significa que as mesmas estão a cumprir com os níveis de serviço propostos.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente ao cumprimento dos níveis de serviço prometidos pela operadora de telecomunicações, que no caso da Internet, consiste na velocidade contratada corresponder à velocidade obtida, no caso do telefone, a adequação das tarifas ao uso do serviço e, por fim, no caso da televisão, a qualidade de imagem e a disponibilidade de funcionalidades de gravação.

- ✓ **Segurança:** Deverá existir, essencialmente para a área de apoio técnico, uma maior formação comportamental dos colaboradores que, em maior parte dos casos pertencem a empresas subcontratadas, o que permite que haja um menor cuidado com a apresentação e simpatia.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente ao comportamento transmitido pelo colaborador do serviço técnico, no momento do contacto entre ambas as partes.

- ✓ **Interesse:** Deverá existir resolução eficiente das questões do cliente, de preferência logo no primeiro contacto do cliente.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente à resolução eficiente das suas questões, quer por parte do Serviço de Apoio a clientes, quer do Serviço de Apoio Técnico.

- ✓ **Suporte:** Os clientes devem demonstrar estar satisfeitos, de uma forma geral, com o serviço pós-venda da sua operadora. (as competências pós-venda da área técnica podem ser alargadas às suas lojas próprias, nomeadamente para troca e reparação de equipamentos).

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente ao atendimento que recebem no pós-venda e, também, às garantias prestadas pela sua operadora de telecomunicações face à resolução das suas questões.

- ✓ **Acessibilidade:** Em todas as operadoras a sua Linha de Atendimento Telefónico está disponível as vinte e quatro horas, contudo o número 1 do artigo 7º do Decreto-Lei 134/2009 prevê que chamadas efectuadas da operadora telefónica para os seus clientes estejam compreendidas no horário das 9h00 às 22h00.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente aos horários disponíveis para atendimento quer para o Serviço de Apoio a Clientes, quer para o Serviço de Apoio Técnico.

- ✓ **Comunicação:** Os clientes devem ter à sua disponibilização diversos meios de acesso à sua operadora (*Contact Centers*, lojas próprias, *emails*, morada postal, número de fax e um sitio na Internet com uma área personalizada) de forma a haver uma maior proximidade entre a operadora de telecomunicações e o cliente.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente aos meios de contacto disponibilizados pela sua operadora e quais as principais alternativas que prefere.

➤ Ao nível da **Empatia:**

- ✓ **Conhecimento do cliente:** Um maior conhecimento do cliente evitará alguma burocracia (as operadoras que detêm vários serviços dentro do mesmo grupo económico (Ex: Portugal Telecom e Tmn; Optimus Clix e Optimus) podem utilizar uma única base de dados e fazer cross-selling.

Assim, haverá que verificar o nível de satisfação por parte dos clientes relativamente à adequação ao seu perfil de cliente por parte das ofertas comerciais efectuadas por parte da sua operadora de telecomunicações.

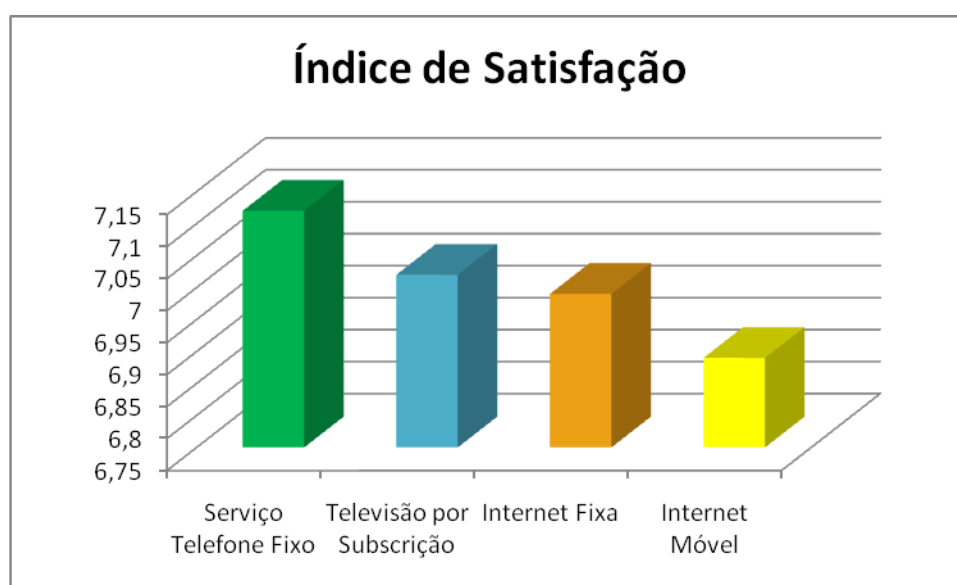
2.5. Estudos sobre a qualidade no sector

A Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) publicou em 2010 um relatório onde são apresentados um conjunto de resultados da satisfação dos clientes do sector e dos subsectores das Comunicações, obtidos para o ano 2009, e estimados no âmbito do modelo *ECSI-Portugal* (*European Customer Satisfaction Index - Portugal*).

O relatório foi elaborado com base em entrevistas telefónicas decorridas entre os meses de Novembro e Dezembro de 2009 e suportadas por questionários, tendo sido efectuadas na totalidade 3751 entrevistas, 749 referentes ao serviço telefónico fixo, 753 ao serviço telefónico móvel, 752 ao serviço de televisão por subscrição, 1249 ao serviço de acesso à Internet e 248 aos serviços postais.

De seguida, são apresentados alguns dos resultados obtidos e apresentados no relatório.

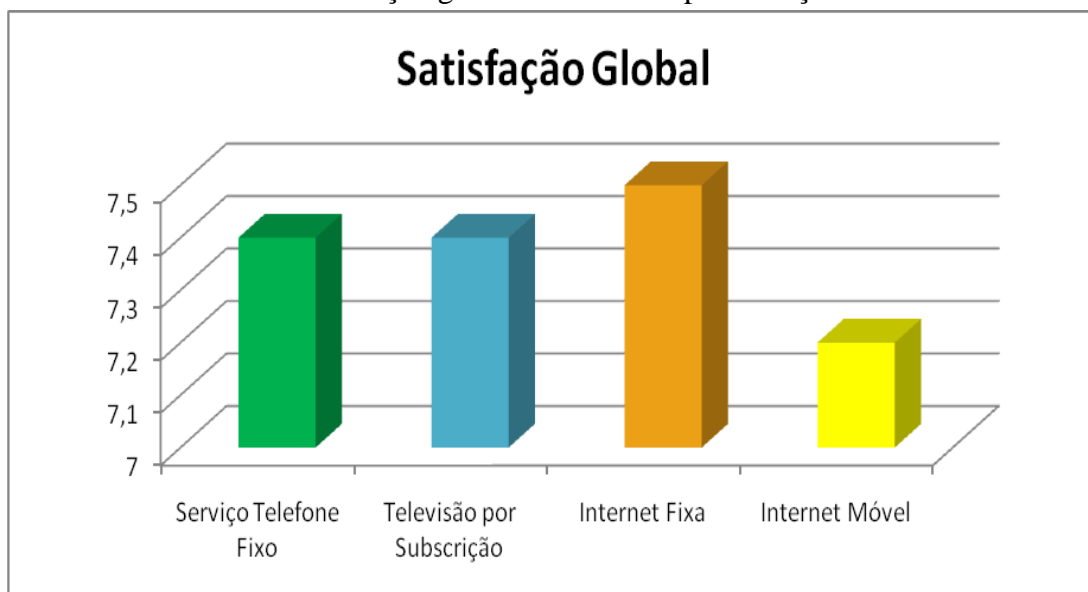
Gráfico 1 – Índice de Satisfação dos clientes por Serviço de Telecomunicações contratado



Fonte: Adaptado de ANACOM (2010)

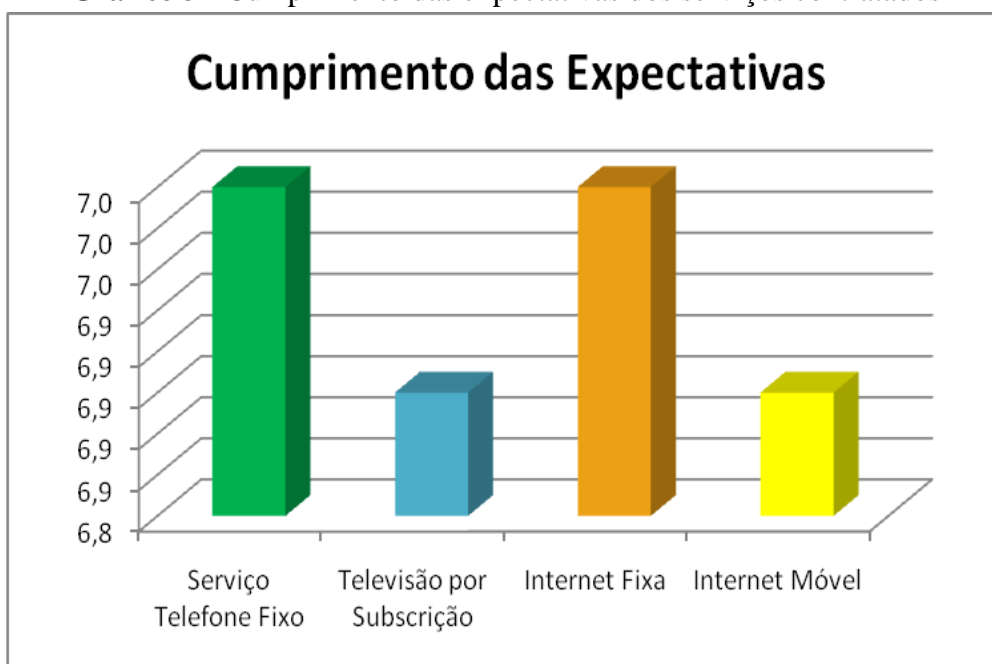
Para este índice foi utilizada uma escala de um a dez, onde o 1 representa pouco satisfeito e 10 muito satisfeito, sendo que este mesmo índice é constituído por três indicadores, cada um com um peso diferente para o cálculo deste mesmo índice, apresentados nos gráficos seguintes.

Gráfico 2 – Satisfação global dos clientes por serviço contratado



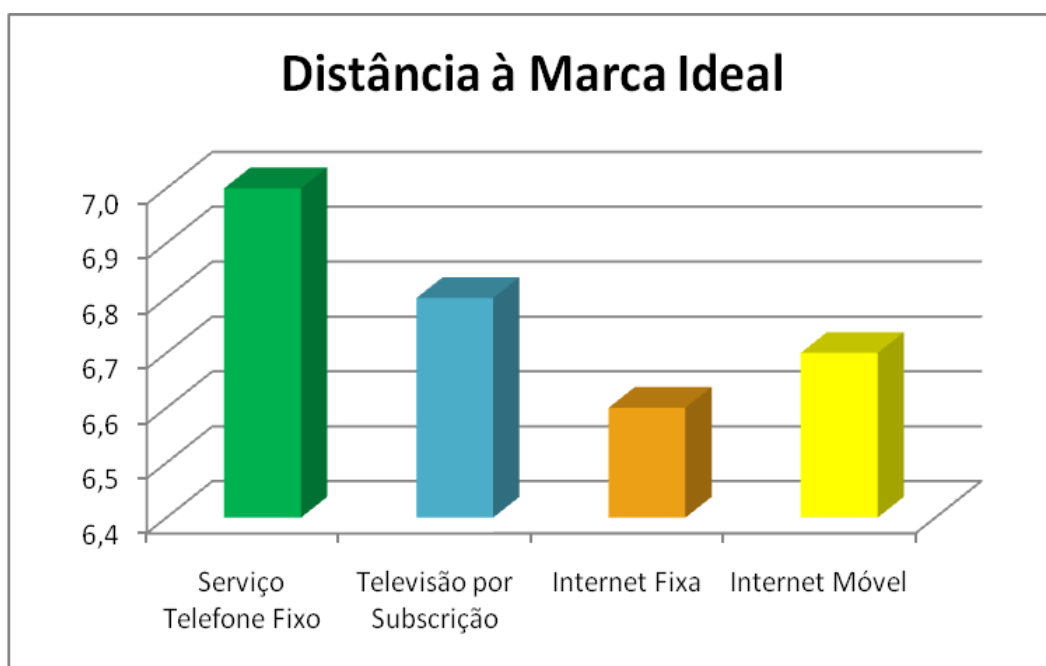
Fonte: Adaptado de ANACOM (2010)

Gráfico 3 - Cumprimento das expectativas dos serviços contratados



Fonte: Adaptado de ANACOM (2010)

Gráfico 4 – Distância da marca à marca ideal



Fonte: Adaptado de ANACOM (2010)

Graficamente os três indicadores apresentados anteriormente contribuem de forma significativa para a formação da satisfação dos clientes face ao serviço prestado.

O indicador sobre a distância ao prestador ideal de serviço é aquele que obtém uma maior contribuição para a formação do índice de satisfação, muito embora que no serviço de Internet Móvel, o indicador sobre o cumprimento das expectativas apresente um valor idêntico.

A satisfação global é o indicador que apresenta um valor médio de resposta mais elevado, com os valores, numa escala de um a dez, em que o 1 é pouco satisfeito e 10 é muito satisfeito, os valores de 7,2 para o serviço de Internet Móvel e um valor de 7,5 para o serviço de Internet Fixa.

O indicador que permite verificar a distância ao prestador ideal de serviço regista os menores valores médios, sendo que a única exceção se encontra no serviço de telefone fixo, cujo valor é, também, partilhado no indicador de cumprimento das expectativas.

Comparando todos os serviços, verifica-se que o serviço de telefone fixo é o mais regular ao longo de todos os indicadores, enquanto o serviço de Televisão por Subscrição e a Internet Móvel têm os valores médios mais baixos no indicador de cumprimento das expectativas.

A Internet Móvel tem também o valor mais baixo no indicador sobre o cumprimento das expectativas e no indicador sobre a satisfação global e, no indicador distância ao prestador ideal, o valor médio mais baixo pertence à Internet Fixa, onde cada indicador tem um peso diferente para o serviço prestado, como demonstrado no quadro seguinte.

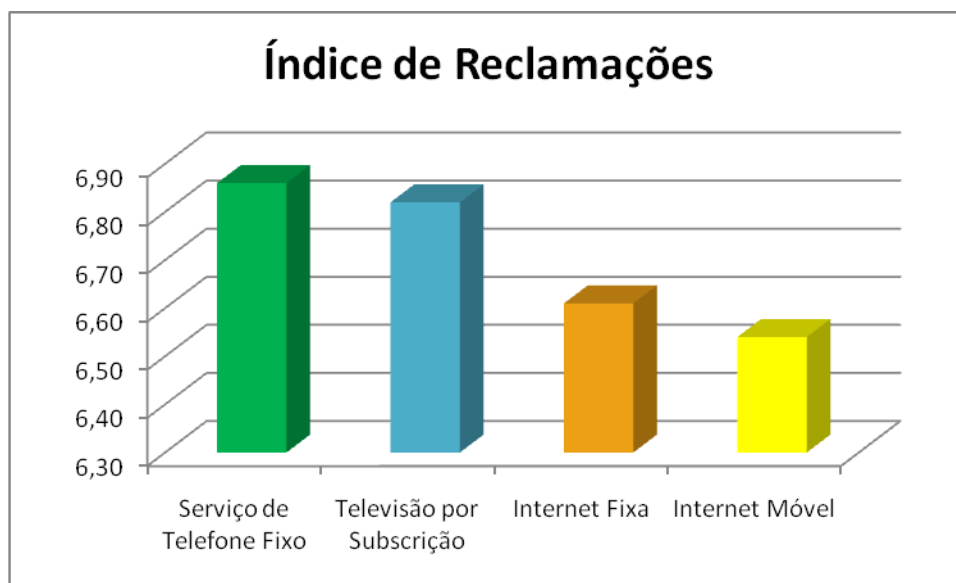
Quadro 5 – Indicadores de satisfação por serviço

<i>Indicadores de Satisfação/Serviço</i>	<i>Serviço de Telefone Fixo</i>	<i>Televisão por Subscrição</i>	<i>Internet Fixa</i>	<i>Internet Móvel</i>
Satisfação Global	0,28	0,26	0,28	0,26
Cumprimento das Expectativas	0,36	0,35	0,34	0,37
Distância à Marca Ideal	0,37	0,40	0,38	0,37

Fonte: ANACOM (2010)

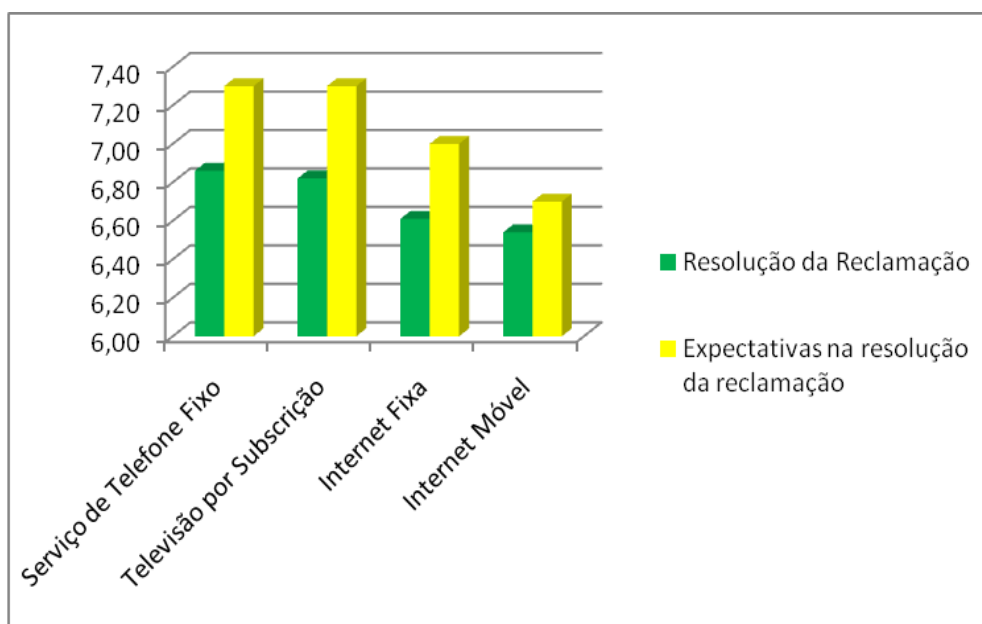
Nos gráficos seguintes são apresentados os valores médios para o índice de reclamações por serviço prestado e os valores médios das resoluções das respectivas reclamações comparando com as expectativas fixadas para a resolução das respectivas reclamações.

Gráfico 5 – Índice de Reclamações por Serviço Contratado



Fonte: Adaptado de ANACOM (2010)

Gráfico 6 – Expectativas de resolução das reclamações e resolução efectiva das reclamações



Fonte: Adaptado de ANACOM (2010)

Segundo a ANACOM, os clientes que afirmaram que apresentaram uma reclamação ao seu prestador de serviço têm um comportamento diferente daqueles que não apresentam qualquer tipo de reclamação.

Da análise dos indicadores conclui-se que os valores médios superiores para a resolução da reclamação apresentada são para os serviços de telefone fixo e para a televisão por subscrição onde a figura mostra uma expectativa de resolução da reclamação superior para os mesmos serviços mencionados anteriormente, contudo, verifica-se um valor médio superior aos restantes para o índice de reclamações no serviço de telefone fixo terrestre e um valor médio inferior aos restantes para o serviço de Internet Móvel.

No que diz respeito à utilização dos serviços de telecomunicações fixas, o acesso à Internet apresenta, no primeiro semestre de 2010, uma variação negativa nas reclamações apresentadas em 27%, comparando com o primeiro semestre de 2009.

Quer o serviço de telefone fixo, quer o serviço de televisão por subscrição obtiveram uma variação negativa nas reclamações apresentadas, comparando o primeiro semestre de 2010, com o primeiro semestre de 2009, sendo que o serviço de telefone apresentou um decréscimo de 17% e o serviço de televisão por subscrição decresceu 6%.

No que concerne aos assuntos mais reclamados directamente junto da ANACOM, os mais verificados são sobre alterações de contrato com 840 reclamações, conforme apresentado no quadro seguinte.

Quadro 6 - Reclamações sobre o Sector de Telecomunicações por assunto

Assunto	1º Semestre 2010	1º Semestre 2009	Variacão
Cancelamento	402	516	-22%
Instalação	465	550	-15%
Avaria	522	653	-20%
Facturação	777	1033	-25%
Contratos	840	976	-14%

Fonte: ANACOM (2010)

Num estudo efectuado pela empresa *eGain* e citada por Monteiro (2010) sobre a qualidade nas telecomunicações, foram identificados os seguintes aspectos:

- A fidelidade de um cliente é mais fácil de obter mediante o compromisso com níveis de serviço, do que apresentar ofertas ou incentivos especiais em produtos;
- Os clientes de telecomunicações valorizam mais o serviço prestado pelas operadoras, mais em concreto, a rapidez e a eficiência, do que as estratégias de marketing. Este fenómeno não é novo e nem sequer desconhecido, onde o comportamento dos clientes é um tema estudado pelas operadoras de telecomunicações, quer em Portugal, quer em mercados mais maduros;
- Cerca de 81,9% dos inquiridos considera que falar com um ser humano é menos importante que obter uma resposta rápida, exacta ou personalizada e consistente;
- Cerca de 53,7% dos inquiridos preferem um serviço ao cliente mais rápido;
- Cerca de 38,1% dos inquiridos prefere um serviço ao cliente mais consistente;
- Cerca de 41,2% dos inquiridos preferia um serviço ao cliente multicanal;
- Apenas 24% dos inquiridos mencionaram a preferência de terem mais ofertas especiais.

De acordo com um estudo efectuado pela *Markttest*, em Dezembro de 2009 (Anexo B) com uma amostra de 2839 lares nacionais, para medição da satisfação dos clientes no sector das telecomunicações fixas nacionais, com uma amostra de 2839 lares nacionais, verificaram-se os seguintes resultados:

- 25,3% dos inquiridos está totalmente satisfeito com o serviço prestado pela operadora de telecomunicações fixas e apenas, 1,4% dos inquiridos está totalmente insatisfeito;
- 12,8% dos inquiridos está totalmente satisfeito com a diversidade dos produtos e serviços prestados pela operadora contratada e, apenas, 1% está totalmente insatisfeito;
- 30,7% dos inquiridos está totalmente satisfeito com a qualidade do som do serviço prestado pela operadora contratada e, apenas, 0,7% está totalmente insatisfeito.

3. Caracterização dos Sectores

3.1. Sector das Telecomunicações

As telecomunicações em Portugal, remontam ao ano de 1877, um ano após da descoberta do telefone pelo Alexander Graham Bell, onde se realizaram as primeiras experiências com os aparelhos telefónicos em que se estabeleciam as primeiras ligações entre Lisboa e Carcavelos e os observatórios da Escola Politécnica e a Tapada da Ajuda.

Cinco anos depois iniciavam as primeiras redes públicas de telecomunicações em Portugal, que tiveram início nas cidades do Porto e de Lisboa, sendo que no ano de 1904 foi concluído a instalação pelo país inteiro um conjunto de redes telefónicas modernizadas.

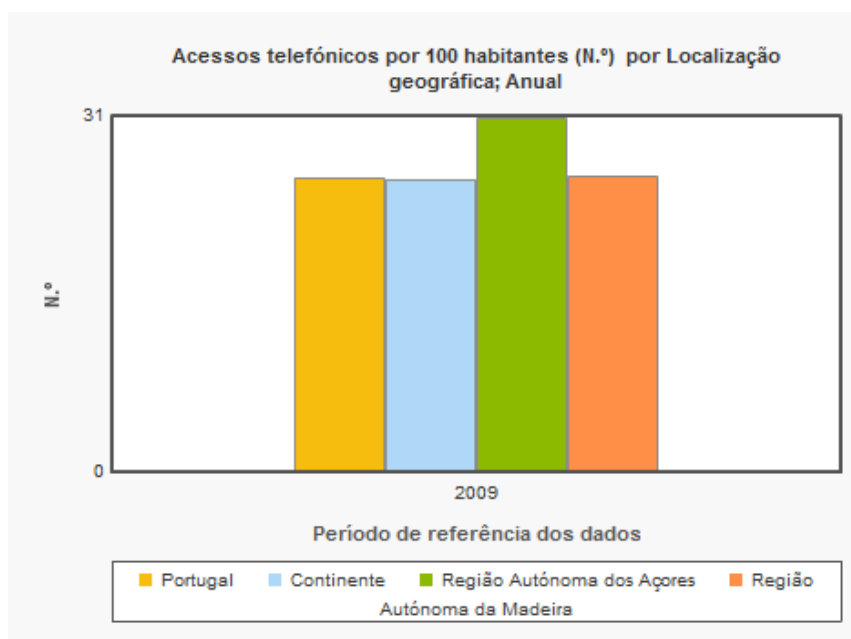
Até ao ano de 1930, qualquer ligação telefónica, deixaria de ser assistida pelas telefonistas, até à altura, figuras essenciais na comunicação vocal, por centrais telefónicas totalmente automatizadas e, a partir de 1936, eram lançados os primeiros serviços de valor acrescentado, onde se desenhava o futuro das telecomunicações, onde o telefone passou do aparelho com uma só função para um aparelho com um conjunto múltiplo de actividades, onde estavam incluídos os serviços de voz, som, dados e imagem, dando assim entrada na indústria dos conteúdos.

Todos os equipamentos, redes, serviços e conhecimentos técnicos sofreram, também, alterações ímpares, onde na transmissão de sinal, passaram a coexistir gerações diferentes de redes, nomeadamente, com recurso ao cabo de cobre, à fibra óptica e, por fim, à rádio, sendo que a transmissão deixou de ser totalmente analógica e passou a ser digital.¹

Relativamente ao acesso telefónico em Portugal, na figura seguinte são apresentados os respectivos índices em Portugal, por cada cem habitantes, para o território nacional em 2009 (INE, 2011), constatando-se que é na Região Autónoma dos Açores que o índice é superior (31 acessos/1000 habitantes), sendo equivalentes nas restantes regiões.

¹ Textos retirados da *História das Telecomunicações em Portugal*, Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, elaborada por Rogério Santos em 1999.

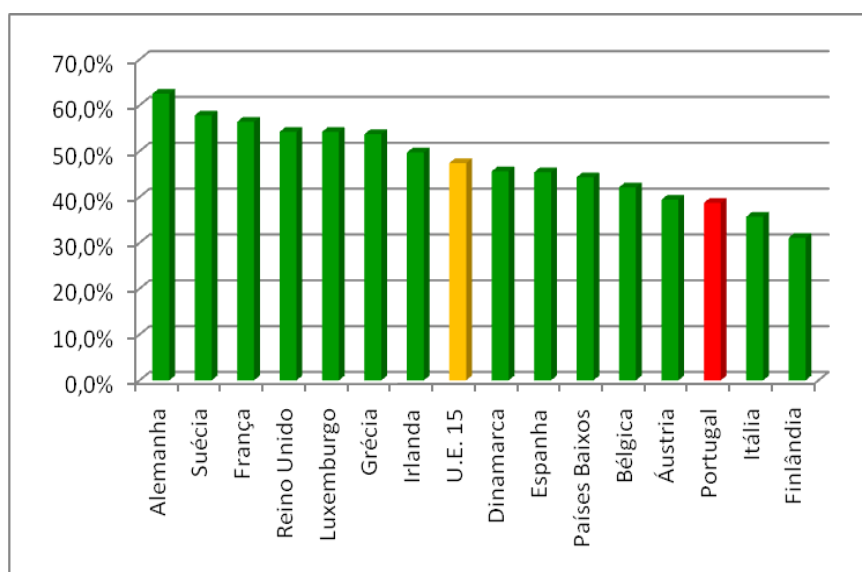
Gráfico 7 – Índice de Acesso ao Telefone em Portugal



Fonte: INE (2011)

No entanto a penetração do Serviço Fixo Telefónico em território nacional uma das mais reduzidas no panorama da União Europeia a quinze, com um valor correspondente a 38,7% das linhas telefónicas por cada cem habitantes, onde o nosso país ocupava a antepenúltima posição no ranking (ANACOM, 2010), conforme representado no gráfico seguinte.

Gráfico 8 – Penetração do Serviço Fixo Terrestre na Comunidade Europeia



Fonte: ANACOM, (2010)

Segundo ao relatório referido, a reduzida penetração do Serviço Fixo Terrestre em Portugal, pode ser parcialmente explicada pela elevada penetração das comunicações móveis no nosso país.

Ao nível das operadoras, no ano de 2009 existiam vinte e cinco operadoras habilitadas para a prestação do serviço de telefone fixo em Portugal, sendo que dessas vinte e cinco operadoras, apenas dezassete se encontravam activas no final desse mesmo ano, onde do total de operadoras activas no final de 2009, apenas seis prestaram o serviço telefónico exclusivamente por acesso directo, duas operadoras prestaram o serviço apenas através de acesso indirecto e as restantes operadoras prestaram o serviço nos dois tipos de acesso (ANACOM, 2010).

O quadro seguinte mostra o número total de operadoras habilitadas para exercer a actividade de serviço de telefone fixo em Portugal, bem como a evolução desde 2004..

Quadro 7 – Operadoras de Telecomunicações de Serviço de Telefone Fixo

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Operadoras Habilitadas	21	22	23	24	25	25
Operadoras em Actividade	13	14	13	17	17	17
Operadoras com Acesso Directo e Acesso Indirecto	8	10	9	11	11	9
Operadoras só com Acesso Directo	2	1	2	5	5	6
Operadoras só com Acesso Indirecto	3	3	2	1	1	2

Fonte: ANACOM (2009)

O acesso directo pode ser feito através de linha telefónica acobreada e, neste caso, em Portugal a operadora incumbente é a Portugal Telecom S.A., ou seja, as linhas telefónicas de cobre são propriedade da Portugal Telecom e são fornecidas às operadoras que as solicitem, através do processo de desagregação do lacete local, em que as linhas deixam de estar afixada na central telefónica da Portugal Telecom e estará afixada na central telefónica da operadora telefónica que requisitou a linha de telefone de cobre, sendo que este procedimento, teve início na deliberação da ANACOM para a Oferta de Referência de Acesso ao Lacete Local (O.R.A.L.L.), de 13 de Abril de 2005.

Os restantes acessos directos são feitos através de cabo coaxial e de fibra óptica e, nestes dois casos cada operadora é independente da Portugal Telecom S.A. (ANACOM, 2010).

No quadro seguinte é indicado o número de clientes que tinham acesso ao serviço de telefone fixo em território nacional entre o 4º Trimestre de 2009 e o 4º Trimestre de 2010. Verifica-se que existe uma variação positiva nos clientes de acesso directo do terceiro trimestre de 2010 para o quarto trimestre de 2010 em 0,6% e uma variação de 5.4% entre o quarto trimestre de 2010 e o quarto trimestre de 2009.

Quadro 8 – Número de Clientes do Serviço de Telefone Fixo

Nº de Clientes do Serviço Telefone Fixo	4º Trim. de 2009	3º Trim. de 2010	4º Trim. de 2010
Clientes de Acesso Directo	3.365.727	3.525.173	3.546.114
Clientes de Acesso Indirecto	147.565	126.174	117.287
Pré-Seleccção	141.703	121.433	112.770
Seleccção chamada-a-chamada	5.862	4.741	4.570
Cliente <i>Voip</i> Nómada	112.818	105.524	104.739

Fonte: ANACOM (2009)

Denota-se, também, uma queda na variação para os clientes de acesso indirecto entre o terceiro trimestre de 2010 e o quarto trimestre de 2010, sendo que para os serviços de pré-seleccção houve um decréscimo em 7,1% e para a seleccção chamada-a-chamada de 4,7%.

Já na variação entre o quarto trimestre de 2010 e o quarto trimestre de 2009 para os clientes de acesso indirecto, constata-se que no serviço da pré-seleccção houve uma diminuição de 20,4% e para a seleccção chamada-a-chamada de 22,9%.

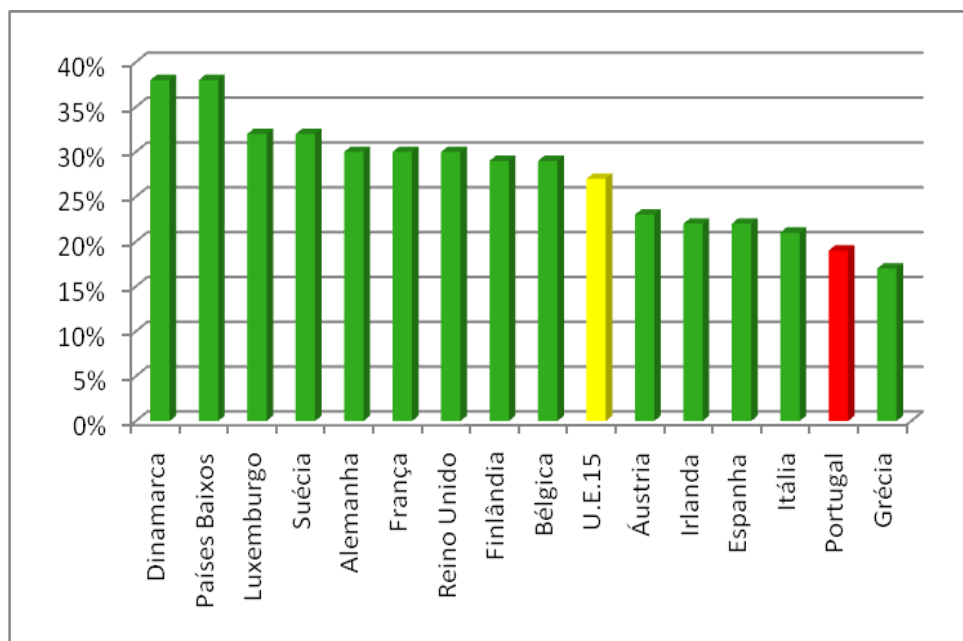
Nos clientes que possuem o serviço de *Voip* Nómada houve um decréscimo de 0.7% entre o terceiro trimestre de 2010 e o quarto trimestre de 2010 e um decréscimo de 7.2% entre o quarto trimestre de 2010 e o quarto trimestre de 2009.

Este decréscimo para o acesso indirecto deve-se essencialmente a um esforço das operadoras de telecomunicações fixas em reforçar a cobertura de serviços em território nacional, com maior evidência para a implantação de fibra óptica.

Portugal reforçou a sua posição no ranking de acesso à Fibra Óptica, com um aumento de cento e sete mil clientes, entre Junho e Dezembro de 2010 (Montagne, 2011), onde só a Letónia acompanhou Portugal nesta subida no ranking de acessos à Fibra Óptica, que em termos nacionais se deveu a três operadoras nacionais: A Portugal Telecom, a Sonaecom e a Zon.

No que se refere à taxa penetração do acesso à Internet em banda larga fixa, Portugal apresenta o segundo valor mais baixo da União Europeia a 15 Estados-Membros como apresentado no gráfico seguinte.

Gráfico 9 – Penetração da Internet em Banda Larga na Comunidade Europeia



Fonte: ANACOM (2010)

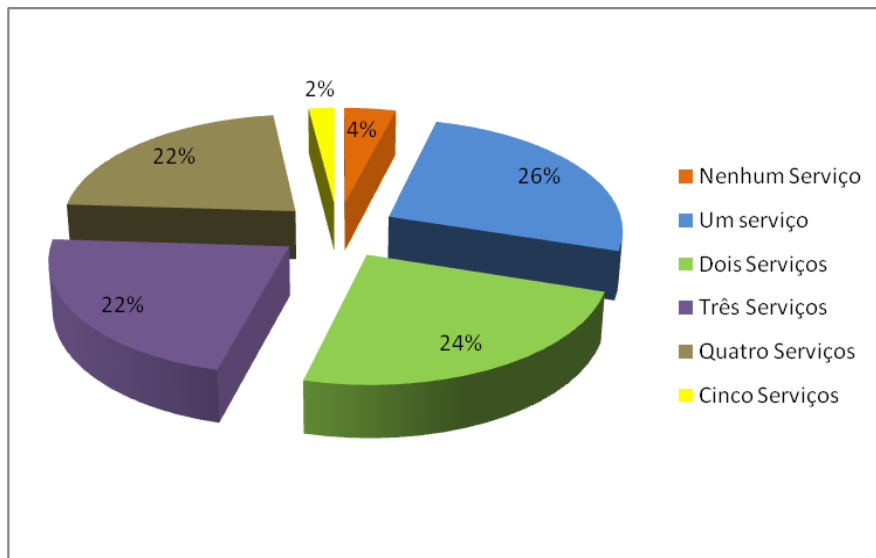
Os valores para a taxa de penetração da Internet em Banda Larga no mercado português são explicados pela penetração do acesso à Internet móvel, onde em Janeiro de 2010, Portugal apresentava uma taxa de penetração de 16%, sendo a segunda maior no conjunto dos países pertencentes à União Europeia a 15.

No final de 2009 existiam no final desse mesmo ano cinquenta operadoras registadas e habilitadas para a prestação do serviço de acesso à Internet Fixa, sendo que, apenas trinta e quatro se encontravam em actividade (ANACOM, 2010).

O acesso das redes de diferentes operadores e serviços obrigou a entendimentos entre fornecedores de equipamentos, operadores e utilizadores, sendo até que a personalização, gestão e oferta de múltiplos produtos foram palavras que entraram na linguagem corrente das telecomunicações, onde, à realidade de um único serviço – o do telefone – sucedeu um conjunto de serviços adaptados a cada cliente.

No gráfico seguinte é representada a quantidade de serviços que são subscritos pelos utilizadores finais, no mercado Português (ANACOM, 2010).

Gráfico 10 – Quantidade de serviços subscritos pelos utilizadores finais



Fonte: ANACOM, 2010

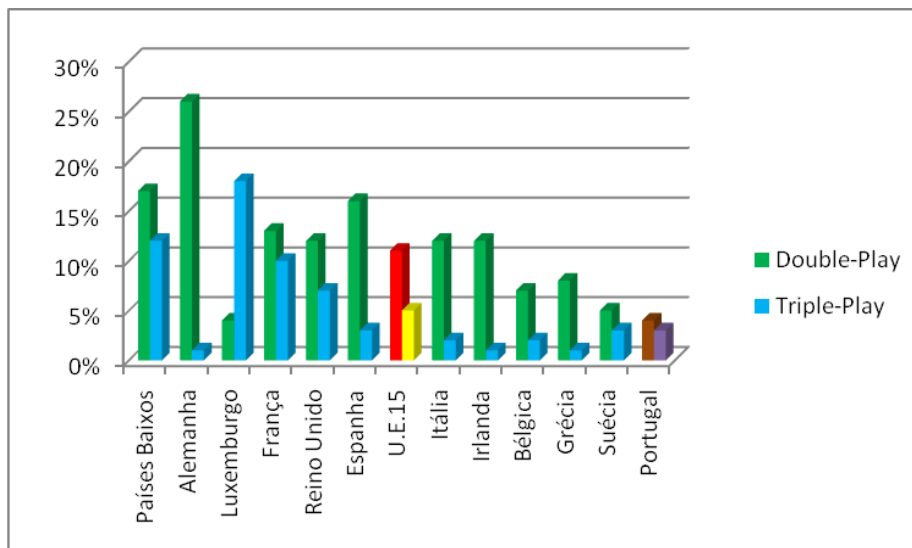
Verifica-se que existia uma maior percentagem pela contratação de apenas um serviço, com 26% das observações, seguindo-se os dois serviços contratados, com 24% das observações, onde as conjugações de serviços mais observadas são o telefone fixo, o telefone móvel, banda larga fixa e Televisão por subscrição, podendo até, os mesmos serviços serem adquiridos individualmente, sendo ainda que a utilização do serviço telefónico fixo ou do serviço telefónico móvel em exclusivo ou em conjugação com o serviço de Televisão por subscrição é também relativamente popular (ANACOM, 2010). A nível geográfico os agregados familiares das regiões Norte e Alentejo são as que apresentam maior inércia para não dispor dos serviços em conjunto.

A conjugação do serviço de Televisão por subscrição com o Telefone Fixo é a mais utilizada pelas famílias açorianas, enquanto a conjugação dos serviços de Televisão por subscrição e Internet tem maior incidência junto das famílias madeirenses, sendo na região de Lisboa que a conjugação simultânea dos três serviços tende a ser mais utilizada. Contudo, a penetração em conjunto (*bundle*) dos pacotes de dois serviços (*double-play*) é bastante inferior à média europeia, num conjunto de quinze países, onde a nível nacional, Portugal apresenta um valor de quatro por cento (AdC, 2010).

Já para o pacote dos três serviços (*triple-play*) em conjunto, Portugal continua com uma média inferior à da média europeia a quinze países, em que apresenta um valor de três por cento.

O gráfico seguinte apresenta os valores, em percentagem, da penetração dos serviços agregados para a União Europeia a quinze países.

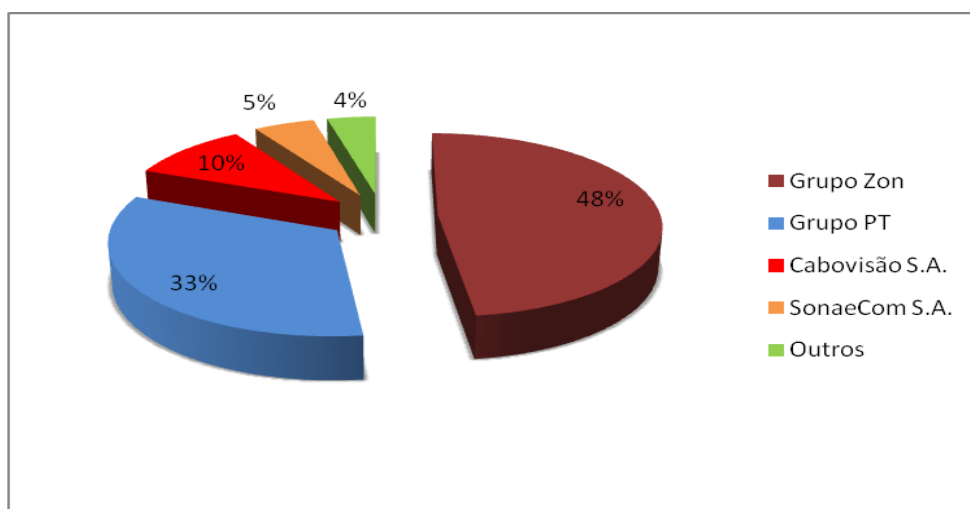
Gráfico 11 – Penetração em *bundle* dos serviços de Telecomunicações



Fonte: ANACOM (2009)

Independente do número de serviços contratados pelos clientes finais, considerando apenas o mercado residencial, no que diz respeito ao mercado nacional e em quota de mercado, o Grupo Zon era detentor de 48% da quota de mercado, seguido pelo Grupo PT, com apenas 33% de quota de mercado, conforme apresentado no gráfico seguinte.

Gráfico 12 – Percentagem de Clientes com múltiplos serviços por operador



Fonte: ANACOM (2010)

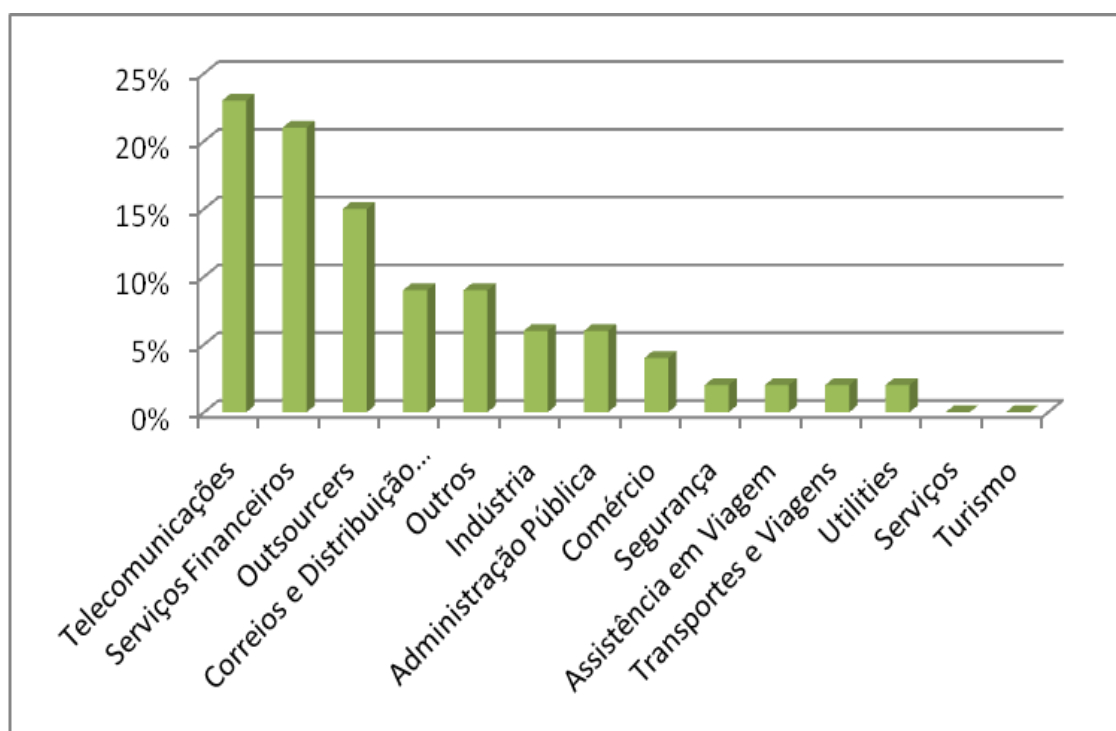
3.2. Sector dos *Contact Centers*

A disponibilização de serviços telefónicos através de *Contact Centers* por diversas empresas, tem permitido alcançar ganhos de produtividade de grande magnitude para o País, contribuindo com mais de cinquenta e cinco mil postos de trabalho em Portugal, de elevado valor acrescentado e com um grande nível de exigência, aliado a um conhecimento técnico sofisticado e com um contínuo contacto com o público, faz com que os operadores de *Contact Center* sejam frequentemente os melhores conhecedores dos produtos e da posição concorrencial das organizações onde colaboram.

Actualmente existem cerca de 450 empresas, em Portugal, que desenvolvem actividade de *Contact Center* e, na sua totalidade, contribuem para cerca de 1% do PIB Nacional (APCC, 2010).

O sector das telecomunicações e o sector financeiro, pelo elevado número de clientes, são os que mais recorrem aos centros de contacto, conforme representado no gráfico seguinte.

Gráfico 13 – Sector da Economia da Organização contratante de *Contact Centers*



Fonte: APCC (2010)

A Associação Portuguesa de *Contact Centers* considera a actividade de relacionamento com o cliente dividida em quatro sectores: o sector das telecomunicações; o sector financeiro (bancos, seguradoras e outras instituições financeiras); o sector de *outsourcers*, ou prestadores de serviços e; os restantes serviços nomeadamente, a segurança, indústria, saúde, administração pública, serviços, comércio e turismo.

Em resultado de noventa e uma entrevistas realizadas pela Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC, 2010), os objectivos que levam as operadoras de telecomunicações a optarem pelo outsourcing nos *Contact Centers* são diversos e estão apresentados no quadro seguinte:

Quadro 9 – Objectivos na utilização dos *Contact Centers*

Eficiência Operacional	22,22%
Redução de Custos	3,70%
Rapidez na Resposta ao Cliente	14,81%
Qualidade na Resposta ao Cliente	33,33%
Eficiência dos Contactos	22,22%
Cobertura do Ciclo de Relacionamento do Cliente	3,70%
Acompanhar a Evolução Tecnológica	0,00%

Fonte: APCC (2010)

As actividades de *Contact Center* são fundamentalmente disponibilizadas internamente, através de recursos próprios das empresas, ou através de empresas especializadas em *outsourcing*.

A tendência para o *outsourcing* nos *Contact Center* em Portugal é absolutamente clara, onde o sector tem uma facturação perto dos 100 milhões de euros por ano (APCC, 2010).

Por exemplo, a Vodafone Portugal² evoluiu de um *Contact Center* com recursos próprios para o regime de *outsourcing* como forma de potenciar a capacidade e a flexibilidade na resposta de picos de procura sazonais e imprevistos, em que permite também uma melhoria de produtividade do serviço e um melhor controlo da sua

² Informação obtida através de entrevista realizada com responsável da Vodafone.

estrutura de custos. O recurso ao outsourcing permitiu à Vodafone concentrar os recursos da empresa noutras actividades que possam acrescentar mais valor quer para a empresa, quer também para os clientes, nomeadamente no que toca à inovação, optimização de processos, produtos e serviços, para além do controlo da qualidade.

A Onitecom S.A.² tem as suas actividades em outsourcing nas áreas de *Field Engineer* e nas primeiras linhas de contacto com o público, nomeadamente o serviço de apoio a clientes e o serviço de apoio técnico, sendo que o *Field Engineer* está encarregue das instalações técnicas.

Esta empresa internalizou o seu Centro de Gestão Operacional após três anos em outsourcing para que pudesse disponibilizar um melhor serviço aos seus clientes, sendo que esta área compreende a interacção directa com o cliente e, também, com as diversas áreas técnicas, permitindo assim que haja uma melhor monitorização, em caso de incidentes técnicos, uma rápida resolução, onde inclua testes de despiste e resolução, no momento do contacto inicial do cliente.

Também como resultado das entrevistas realizadas pela Associação Portuguesa de *Contact Centers*, as funções mais atribuídas, em regime de outsourcing, aos *Contact Centers* estão descritas no quadro seguinte.

Quadro 10 – Funções atribuídas aos *Contact Centers*

Serviço ao Cliente	26,67%
Suporte Técnico ao Cliente	20,00%
Cross Selling e Up Selling/Vendas Inbound	3,33%
Recepção e Processamento de Encomendas	3,33%
Gestão de Pedidos e Cadastro dos Produtos e Serviços	13,33%
Cobranças	3,33%
Gestão das Reclamações	20,00%
Gestão de Cancelamento de Serviços	3,33%
Actividades B2B	3,33%
Outras	3,33%

Fonte: APCC (2010)

Os principais desafios para os *Contact Centers* passam pela gestão de processos e os seus suportes tecnológicos de modo a garantir uma boa imagem da empresa junto dos seus clientes (APCC, 2010).

Segundo a Associação Portuguesa de *Contact Centers* (2010), a optimização de processos constitui um objectivo de longa data dos *Contact Centers*, mas existe ainda um grande potencial de melhoria que poderá ser alcançado nos próximos anos, através de duas principais alavancas:

- A revisão dos processos na óptica dos clientes. A *Active Brain, S.A.* (cit in. Associação Portuguesa de *Contact Centers* 2010) indica que a forte complexidade das organizações e o peso dos sistemas de informação leva à imperfeição dos processos dos *Contact Centers*:
 - ✓ Os processos são alvo de revisão frequente, para reagir às evoluções em termos de produtos ou de sistemas, e até mesmo, para reduzir custos e, de forma pró-activa, aumentar a satisfação dos clientes;
 - ✓ O aumento da satisfação do cliente, os processos deve ser revistos na óptica dos clientes, tendo em conta a experiência do cliente. Para tal, as prioridades deverão estar focalizados nos objectivos de responder nos melhores prazos e efectuar a resolução “à primeira” (*F.C.R. – First Call Resolution*);
- A automatização dos processos vai, nos próximos anos, ganhar novas potencialidades, devido à evolução tecnológica. A *Active Brain, S.A.* (cit in. Associação Portuguesa de *Contact Centers* 2010) antevê a adopção de tecnologias “de ponta” como, por exemplo, a previsão do motivo das chamadas através da análise informática do histórico das interacções e, a automatização do processo de monitorias através dos sistemas de análise em real-time das interacções, de forma a detectar durante a chamada dos padrões comportamentais, de modo a corrigi-los.

Actualmente está em curso a adopção alargada de ferramentas que permitem ao cliente ter *self-care*, onde as tecnologias, nesta fase, estão estabelecidas, havendo o *I.V.R. (Interactive Voice Response)* com reconhecimento de voz, agentes virtuais, ferramentas de auto-gestão na Internet e SMS’s ou email’s automáticos de feedback ou

de alerta, permitindo assim, reduzindo os custos e simplificando as interacções com os clientes.

Estas soluções estão a ganhar uma aceitação junto dos clientes, que valorizam a eficácia destes mecanismos de interacção e, os clientes, só recorrem ao agente “humano” em casos mais complexos.

Um outro grande desafio para os *Contact Center* é a gestão dos recursos humanos, onde a rotação dos colaboradores deve diminuir e as políticas remuneratórias deverão garantir um maior nível de responsabilidade para ambas as partes, onde o mercado dos *Contact Center* vai evoluir nas áreas de cobranças e retenção de clientes, pelo que um dos objectivos das empresas de telecomunicações fixas é a aposta na estratégia do “*client first*” (APCC, 2010).

Actualmente estão em curso vários projectos que visam a melhoria da relação com o cliente quer nos canais assistidos, quer nos canais *selfcare*, nomeadamente a área de clientes no site e o *I.V.R.* (*Interactive Voice Response*), utilizado na linha de apoio a clientes.

4. Metodologia

4.1. Métodos e Técnicas de Abordagem

No presente trabalho pretende-se identificar quais as variáveis mais valorizadas pelos clientes em tais serviços e as razões de utilização dos serviços, bem como avaliar o seu grau de satisfação global.

Para além da análise bibliográfica e da realização de algumas entrevistas a entidades do sector, o que permitiu um enquadramento e o conhecimento de alguns aspectos orientadores da forma de abordagem do problema, para a recolha de dados foi efectuado um inquérito por questionário (construído para o efeito).

Assim, utilizou-se a aplicação de questionários estruturados, utilizando uma escala de *Likert* e ferramentas estatísticas para análise dos dados, utilizando o Programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

4.2. Instrumentos e procedimentos utilizados

Conforme já anteriormente referido, o Modelo Servqual tem como principal funcionalidade a medição das expectativas e percepções sobre a qualidade de serviço, contendo, actualmente, cinco dimensões, designadamente, Tangibilidade, Confiabilidade, Celeridade, Garantias e Empatia.

Com base em tal modelo, foi anteriormente apresentada uma breve descrição dos aspectos a ter em conta num processo de avaliação da qualidade dos serviços do sector dos operadores de comunicações fixas.

Todavia, não se pretende, no presente trabalho, avaliar a qualidade dos serviços de pós-venda prestados pelas operadoras de telecomunicações fixas em Portugal aos utilizadores finais destes serviços, mas somente procurar identificar quais as variáveis mais valorizadas pelos clientes em tais serviços e as razões de utilização dos serviços, bem como avaliar o seu grau de satisfação global.

Procurou-se, assim, colocar no questionário (Anexo A) questões fechadas sobre:

➤ **Variáveis que os clientes podem mais valorizar:**

✓ **No caso do Serviço Telefónico de Apoio a Cliente:**

- Bom Atendimento;
- Tempo de Espera, Rapidez na Solução;

- Clareza na informação;
- Coerência da informação;
- Interação com o atendimento automático;

✓ **No caso do Serviço de Assistência Técnica:**

- Bom Atendimento;
- Tempo de Espera;
- Rapidez na Solução;
- Eficácia da Solução;
- Conhecimentos Técnicos;
- Pontualidade.

➤ **Principais razões de contacto:**

✓ **No caso do Serviço Telefónico de Apoio a Cliente:**

- Facturação;
- Pagamentos;
- Adesões a novos serviços;
- Informações Gerais;
- Informações Técnicas;
- Reclamações.

✓ **No caso do Serviço de Assistência Técnica:**

- Configuração de Equipamentos;
- Troca de Equipamentos;
- Actualizações de menus dos equipamentos;
- Falhas de Serviço e Questões Gerais

➤ **Alternativa de contacto preferidas:**

- ✓ Loja
- ✓ Carta
- ✓ *Email*
- ✓ Fax
- ✓ Internet/Área pessoal

Quanto ao grau de satisfação do cliente relativamente aos dois tipos de serviços (Serviço de Apoio a Clientes e Serviço de Apoio Técnico) foram, também, utilizadas questões fechadas, numa escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito).

Foi ainda dada oportunidade aos inquiridos de apresentarem comentários que entendessem por convenientes relativamente às questões apresentadas, ou a outras, tendo sido recebidos somente 21 comentários relativos a políticas de preço e de produto praticados, qualidade do serviço em si e localização das lojas próprias, factores estes, que não são relevantes para o presente estudo.

O inquérito foi disponibilizado por internet e por contactos pessoais, de Maio a Outubro de 2011.

4.3. A Amostra

As técnicas de determinação de amostragem são inúmeras, desde a aferição à população inteira; à amostra estratificada, em que a população é dividida por estratos definidos pelo observador, que minimize a heterogeneidade da população, ou pelo facto, de o estrato determinar certa precisão e confiança nos dados obtidos pelo grupo da população; a amostra por *clusters*, em que subdivide a população por grupos homogéneos e são recolhidos amostras da população de cada grupo; a amostra sistematizada é um procedimento que consiste na selecção de cada elemento da população, com base num ponto inicial de aleatoriedade; a amostra de conveniência, em que, basicamente, não tem qualquer base de recolha de elementos da população. O entrevistador escolhe, ao acaso, cada entrevistado; a amostra por julgamento, em que o entrevistado simplesmente emite uma opinião sobre o objecto em estudo; na amostragem por *quota*, o investigador inicia por ter um conhecimento sobre a forma como o universo do estudo está dividido por estratos e define uma percentagem de cada estrato de acordo com o objectivo do estudo (Blankenship, 1998).

No presente caso, por conveniência, optou-se por recolher os inquéritos por questionário em quatro cidades por questões de maior acessibilidade. As cidades em que se recolheram os questionários foram: Setúbal, Lisboa, Serpa e Ovar.

A escolha de Setúbal e Lisboa foi porque a primeira é a cidade de residência do autor e Lisboa pela facilidade de acesso. A escolha de Serpa foi por se tratar da cidade

onde o autor trabalha durante a semana e, por fim, Ovar, por ter familiares que ajudaram na recolha dos inquéritos por questionário.

Relativamente à dimensão da amostra, há a referir que, em Portugal, no primeiro trimestre de 2011 estavam instalados dois milhões, cento e quinze mil, oitocentos e sessenta e nove acessos telefónicos por via analógica, isto é, através da tradicional linha telefónica constituída por cobre, segundo dados recolhidos da ANACOM³, pelo que a população pode ser considerada como infinita.

Um cálculo prévio sobre a dimensão da amostra da população a ser estudada foi efectuado através da fórmula a seguir apresentada (Burns *et al*, 2000).

FÓRMULA DE CÁLCULO DA AMOSTRAGEM DA POPULAÇÃO

$$n = ((z^2) * (pq)) / (e^2)$$

Legenda:

n é o total dos inquiridos;

p é a proporção a ser utilizada;

q é a diferença resultante do cálculo de (100-p)

z é o valor retirado da tabela da Distribuição de Gauss

e é o erro associado ao estudo

Fonte: Burns, Alvin e Bush, Ronald (2000)

Para o cálculo foram considerados os valores para a proporção (**p**) de 50% porque existe uma grande variabilidade de valores percentuais e considerou-se uma Distribuição de Gauss com (**z**) de 1.96, utilizando um grau de confiança de 95% e um erro associado de 3.06%.

A aplicação da fórmula previa a necessidade de mil e vinte e seis inquéritos.

Embora tivessem sido feitos todos os esforços para a obtenção de tal número de inquéritos, não nos foi possível a obtenção da totalidade devido a limitações temporais na realização da dissertação.

Foram recebidos 728 inquéritos dos quais 10 foram considerados inválidos porque os inquiridos indicaram que quando contactam a sua operadora de telecomunicações não o fazem através do serviço telefónico de apoio disponibilizado pela sua operadora.

³ Disponível em http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1096876#fnt_10

Dos inquéritos válidos, cento e onze inquéritos foram recolhidos por *Internet* e, dos restantes, setenta e sete inquéritos foram recolhidos em Ovar, cento e noventa e um provieram de Setúbal, duzentos e cinquenta e sete inquéritos recolhidos em Lisboa e oitenta e dois inquéritos foram recolhidos em Serpa.

5. Análise e Discussão dos dados obtidos

Após a recolha dos inquéritos por questionário procedeu-se ao tratamento estatístico no programa informático *SPSS*, cujos *outputs* se apresentam no Anexo C.

Respostas por Operadoras

Das setecentas e dezoito respostas obtidas, verifica-se que a operadora de telecomunicações fixas utilizada pelo maior número de inquiridos é a Portugal Telecom com 38,7%, seguindo-se a Zon TvCabo com 26,9% e a Cabovisão com 20,3%. Á Optimus Clix e a Vodafone correspondem 7,7% e 6,4%, respectivamente, das respostas dadas.

Média de contactos para o Serviço de Apoio a Clientes

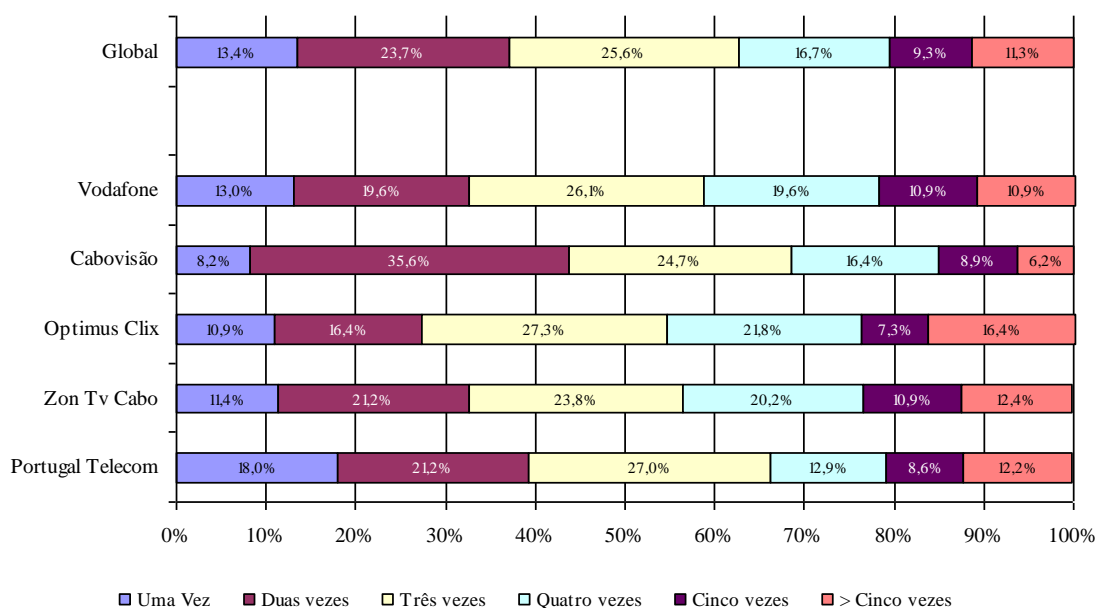
Quanto à média de contactos anuais para o Serviço de Apoio a Clientes, verifica-se que, de acordo com as respostas obtidas, a maioria dos inquiridos (62,7%) indica que contacta tais serviços até 3 vezes por ano.

O contacto em média de 3 vezes por ano é predominante em todas as operadoras (entre 23,8% e 27,3%), com excepção da Cabovisão em que tal predominância é de 2 contactos anuais (35,6%). Somente cerca de 11,3% dos inquiridos contactam mais de 5 vezes por ano, destacando-se nesta situação o contacto dos utilizadores da operadora Optimus Clix com 16,4% e a Cabovisão apenas com 6,2%.

Quadro 11 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio a Clientes

	Uma Vez	Duas vezes	Três vezes	Quatro vezes	Cinco vezes	> Cinco vezes
Portugal Telecom	18,0%	21,2%	27,0%	12,9%	8,6%	12,2%
Zon Tv Cabo	11,4%	21,2%	23,8%	20,2%	10,9%	12,4%
Optimus Clix	10,9%	16,4%	27,3%	21,8%	7,3%	16,4%
Cabovisão	8,2%	35,6%	24,7%	16,4%	8,9%	6,2%
Vodafone	13,0%	19,6%	26,1%	19,6%	10,9%	10,9%
Global	13,4%	23,7%	25,6%	16,7%	9,3%	11,3%

Gráfico 14 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio a Clientes



Média de contactos para o Serviço de Apoio Técnico

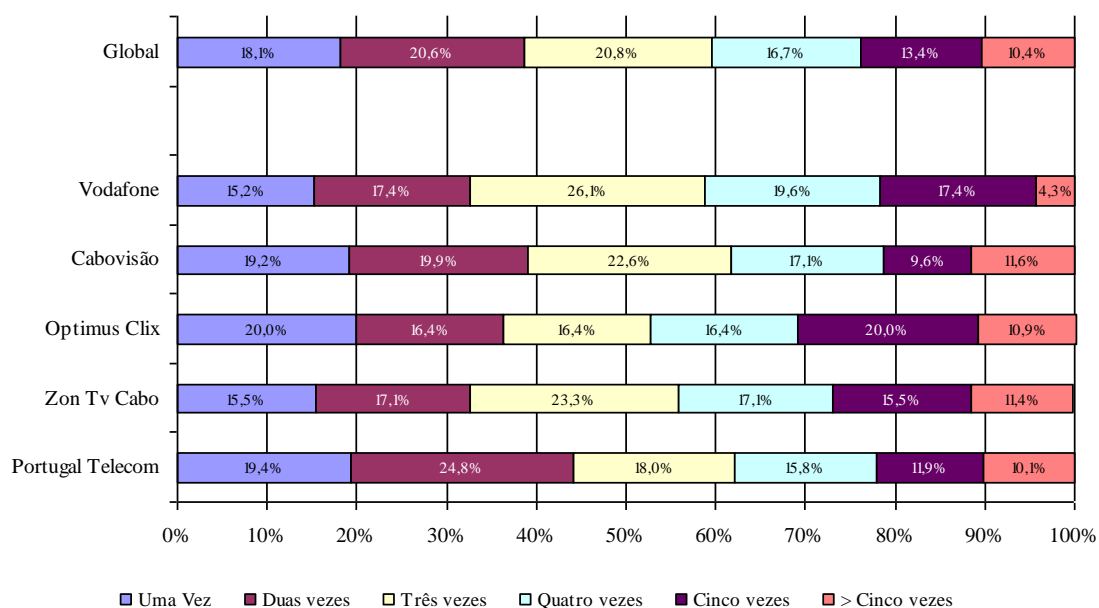
Relativamente à média de contactos anuais para o Serviço de Apoio Técnico, verifica-se que a maioria dos inquiridos (59,5%) indica que contacta tais serviços até 3 vezes por ano.

É predominante o contacto em média de 3 vezes por ano (entre 23,3% e 26,1%), com excepção da Portugal Telecom em que tal predominância é de 2 contactos anuais (24,8%) e a Optimus Clix com uma predominância de 1 contacto anual (20,0%). Somente cerca de 10,4% dos inquiridos contactam mais de 5 vezes por ano, destacando-se nesta situação o contacto dos utilizadores da operadora Vodafone ser de apenas 4,3%.

Quadro 12 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio Técnico

	Uma Vez	Duas vezes	Três vezes	Quatro vezes	Cinco vezes	> Cinco vezes
Portugal Telecom	19,4%	24,8%	18,0%	15,8%	11,9%	10,1%
Zon Tv Cabo	15,5%	17,1%	23,3%	17,1%	15,5%	11,4%
Optimus Clix	20,0%	16,4%	16,4%	16,4%	20,0%	10,9%
Cabovisão	19,2%	19,9%	22,6%	17,1%	9,6%	11,6%
Vodafone	15,2%	17,4%	26,1%	19,6%	17,4%	4,3%
Global	18,1%	20,6%	20,8%	16,7%	13,4%	10,4%

Gráfico 15 – Média de contactos anuais com o serviço de Apoio Técnico



Razões de Contacto com o Serviço de Apoio a Clientes

Verifica-se que quando os inquiridos contactam o Serviço de Apoio a Clientes, o assunto prioritário é sobre informações gerais ou técnicas (33,1% e 33,8%, respectivamente).

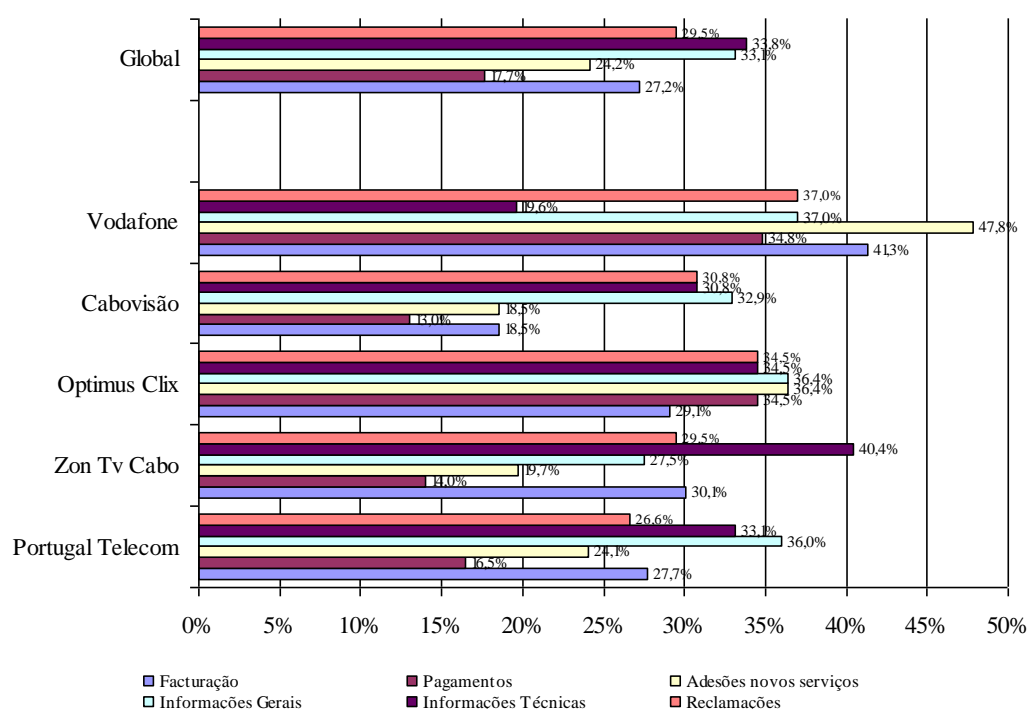
No caso da Vodafone e da Optimus Clix a adesão a novos serviços registam valores significativos (47,8% e 36,4%).

Ao nível das reclamações, com cerca de 29,5% no global, é a Portugal Telecom que regista uma menor percentagem, de cerca de 26,6%.

Quadro 13 – Razões de contacto com o serviço de Apoio a Clientes

	Facturação	Pagamentos	Adesões novos serviços	Informações Gerais	Informações Técnicas	Reclamações
Portugal Telecom	27,7%	16,5%	24,1%	36,0%	33,1%	26,6%
Zon Tv Cabo	30,1%	14,0%	19,7%	27,5%	40,4%	29,5%
Optimus Clix	29,1%	34,5%	36,4%	36,4%	34,5%	34,5%
Cabovisão	18,5%	13,0%	18,5%	32,9%	30,8%	30,8%
Vodafone	41,3%	34,8%	47,8%	37,0%	19,6%	37,0%
Global	27,2%	17,7%	24,2%	33,1%	33,8%	29,5%

Gráfico 16 – Razões de contacto com o serviço de Apoio a Clientes



Razões de Contacto com o Serviço de Apoio Técnico

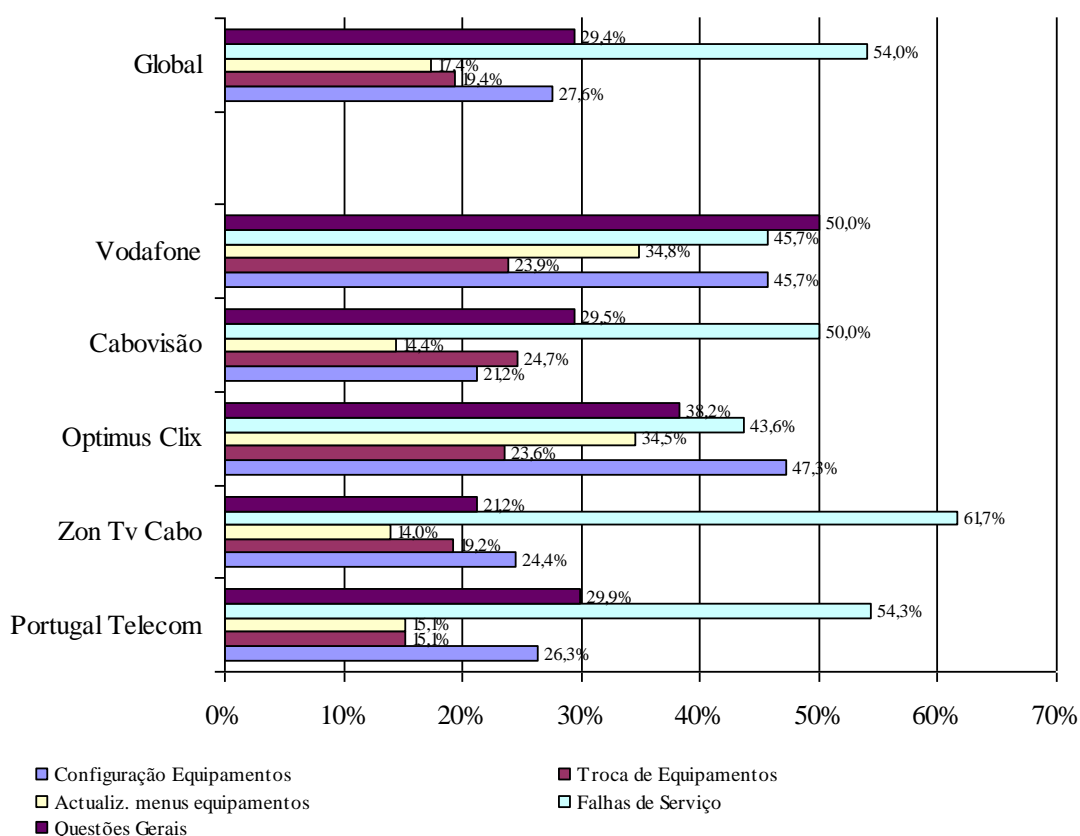
Verifica-se que, em geral, quando os inquiridos contactam o Serviço de Apoio Técnico, o assunto prioritário são as falhas de serviço (54%), com maior destaque para a Zon TvCabo, com um valor de cerca de 61,7%.

No caso da Optimus Clix a configuração de equipamentos regista o maior valor, com cerca de 47,3%, e no caso da Vodafone são as questões gerais que predominam, com cerca de 50%.

Quadro 14 – Razões de contacto com o serviço de Apoio Técnico

	Configuração Equipamentos	Troca de Equipamentos	Actualiz. menus equipamentos	Falhas de Serviço	Questões Gerais
Portugal Telecom	26,3%	15,1%	15,1%	54,3%	29,9%
Zon Tv Cabo	24,4%	19,2%	14,0%	61,7%	21,2%
Optimus Clix	47,3%	23,6%	34,5%	43,6%	38,2%
Cabovisão	21,2%	24,7%	14,4%	50,0%	29,5%
Vodafone	45,7%	23,9%	34,8%	45,7%	50,0%
Global	27,6%	19,4%	17,4%	54,0%	29,4%

Gráfico 17 – Razões de contacto com o serviço de Apoio Técnico



Alternativas de Contacto com os Serviços de Apoio

Relativamente às alternativas de contacto que os inquiridos preferem ao contacto telefónico, a generalidade dos utilizadores inquiridos de cada uma das operadoras, preferem o contacto com as lojas próprias como primeira alternativa (87,5%), seguida do *email* (79%) e, por fim, a terceira alternativa de contacto escolhida pelos inquiridos é a área pessoal (86,8%).

O contacto através de carta, fax e internet/área pessoal é pouco considerado como alternativa.

Grau de satisfação relativamente aos Serviços de Apoio a Clientes

Relativamente ao grau de satisfação relativamente aos Serviços de Apoio a Clientes, a generalidade dos inquiridos manifestou uma satisfação global com as suas operadoras (51,7% satisfeito e 5,8% muito satisfeito).

A Optimus Clix é a operadora de Telecomunicações em que se regista uma maior percentagem de inquiridos satisfeitos com o Serviço de Apoio a Clientes (56,4%

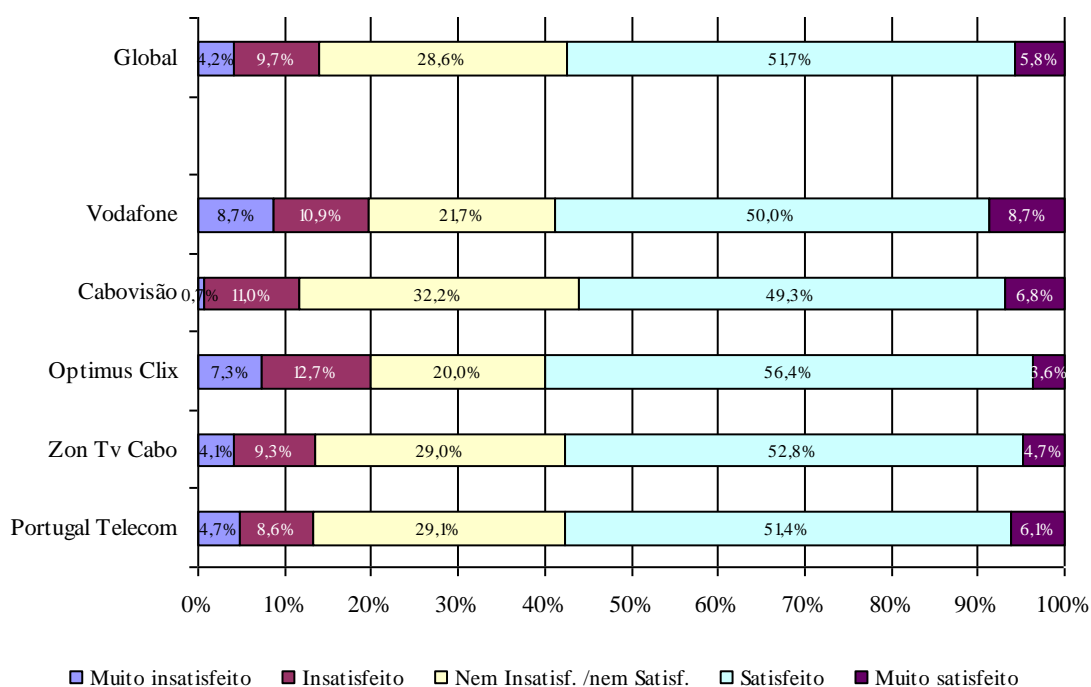
satisfeito e 3,6% muito satisfeito), todavia, cerca de 20%, manifestaram insatisfação (12,7% insatisfeito e 7,3% muito satisfeito).

A Cabovisão é a operadora que apresenta uma menor percentagem de muita insatisfação, com cerca de 0,7%.

Quadro 15 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio a Clientes

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem Insatisf. /nem Satisf.	Satisfeito	Muito satisfeito
Portugal Telecom	4,7%	8,6%	29,1%	51,4%	6,1%
Zon Tv Cabo	4,1%	9,3%	29,0%	52,8%	4,7%
Optimus Clix	7,3%	12,7%	20,0%	56,4%	3,6%
Cabovisão	0,7%	11,0%	32,2%	49,3%	6,8%
Vodafone	8,7%	10,9%	21,7%	50,0%	8,7%
Global	4,2%	9,7%	28,6%	51,7%	5,8%

Gráfico 18 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio a Clientes



Grau de satisfação relativamente aos Serviços de Apoio Técnico

Relativamente ao grau de satisfação relativamente aos Serviços de Apoio Técnico, a generalidade dos inquiridos manifestou uma satisfação global com as suas operadoras (56,1% satisfeito e 4,6% muito satisfeito).

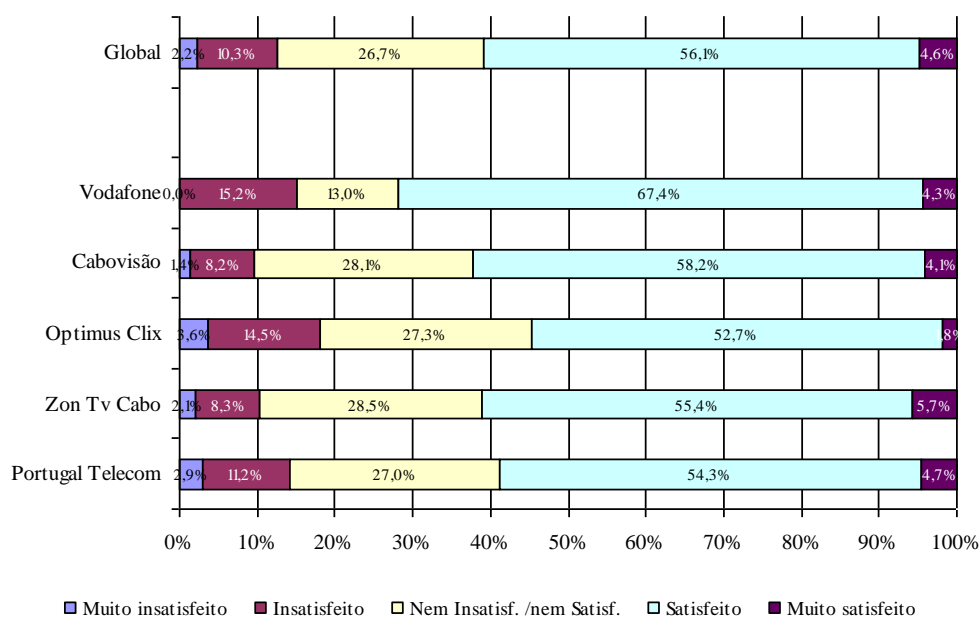
A Vodafone é a operadora de Telecomunicações em que se regista uma maior percentagem de inquiridos satisfeitos com o Serviço de Apoio Técnico (67,4% satisfeito e 4,3% muito satisfeito).

A Optimus Clix é a operadora que apresenta uma menor percentagem de inquiridos satisfeitos com o Serviço de Apoio Técnico (52,7% satisfeito e 1,8% muito satisfeito) e, inclusivamente, cerca de 18,1%, manifestaram insatisfação (14,5% insatisfeito e 3,6% muito insatisfeito), valores estes superiores às restantes operadoras.

Quadro 16 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio Técnico

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem Insatisf. /nem Satisf.	Satisfeito	Muito satisfeito
Portugal Telecom	2,9%	11,2%	27,0%	54,3%	4,7%
Zon Tv Cabo	2,1%	8,3%	28,5%	55,4%	5,7%
Optimus Clix	3,6%	14,5%	27,3%	52,7%	1,8%
Cabovisão	1,4%	8,2%	28,1%	58,2%	4,1%
Vodafone	0,0%	15,2%	13,0%	67,4%	4,3%
Global	2,2%	10,3%	26,7%	56,1%	4,6%

Gráfico 19 – Grau de satisfação com o serviço de Apoio Técnico



Variáveis mais valorizadas pelos clientes

Serviços de Apoio a Clientes

Todos os aspectos indicados no inquérito foram bastante valorizados pelos clientes quando do seu contacto com os serviços de apoio a clientes.

Todavia, há a salientar que, quando os inquiridos contactam com o Serviço de Apoio a Clientes da sua operadora, o aspecto que mais valorizam é um bom atendimento, com 53,9% das respostas a indicarem que este factor é muito importante no momento de contacto com a sua operadora de telecomunicações.

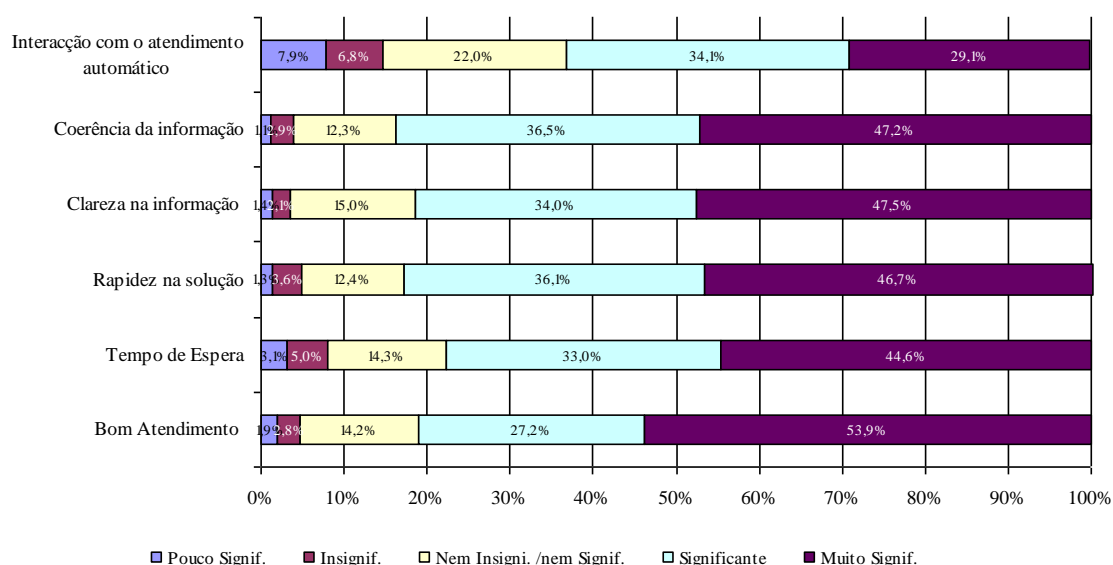
Considerando conjuntamente o nível de importância “significante” e “muito significativa”, constata-se que a coerência da informação é o factor mais valorizado com cerca de 83,7%.

A interacção com o atendimento automático é o factor menos valorizado, com cerca de 63,2%, considerando conjuntamente o nível de importância “significante” e “muito significativa”.

Quadro 17 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio a Clientes

	Pouco Signif.	Insignif.	Nem Insignif. /nem Signif.	Significante	Muito Signif.
Bom Atendimento	1,9%	2,8%	14,2%	27,2%	53,9%
Tempo de Espera	3,1%	5,0%	14,3%	33,0%	44,6%
Rapidez na solução	1,3%	3,6%	12,4%	36,1%	46,7%
Clareza na informação	1,4%	2,1%	15,0%	34,0%	47,5%
Coerência da informação	1,1%	2,9%	12,3%	36,5%	47,2%
Interacção com o atendimento automático	7,9%	6,8%	22,0%	34,1%	29,1%

Gráfico 20 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio a Clientes



Variáveis mais valorizadas pelos clientes

Serviços de Apoio Técnico

Todos os aspectos indicados no inquérito foram, também, bastante valorizados pelos clientes quando do seu contacto com os serviços de apoio técnico.

Todavia, há a salientar que, quando os inquiridos contactam com o Serviço de Apoio Técnico da sua operadora, o aspecto que mais valorizam é a eficácia da solução, com 55,2% das respostas a indicarem que este factor é muito importante no apoio técnico.

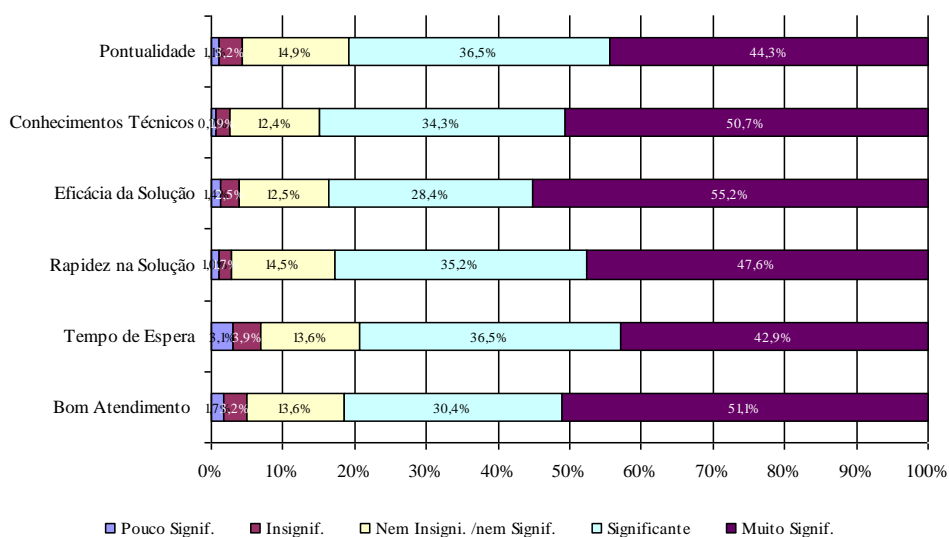
Considerando conjuntamente o nível de importância “significante” e “muito significativa”, constata-se que os conhecimentos técnicos são o factor mais valorizado com cerca de 85%.

O tempo de espera é o factor menos valorizado, com cerca de 79,4%, considerando conjuntamente o nível de importância “significante” e “muito significativa”.

Quadro 18 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio Técnico

	Pouco Signif.	Insignif.	Nem Insigni. /nem Signif.	Significante	Muito Signif.
Bom Atendimento	1,7%	3,2%	13,6%	30,4%	51,1%
Tempo de Espera	3,1%	3,9%	13,6%	36,5%	42,9%
Rapidez na Solução	1,0%	1,7%	14,5%	35,2%	47,6%
Eficácia da Solução	1,4%	2,5%	12,5%	28,4%	55,2%
Conhecimentos Técnicos	0,7%	1,9%	12,4%	34,3%	50,7%
Pontualidade	1,1%	3,2%	14,9%	36,5%	44,3%

Gráfico 21 – Variáveis mais valorizadas nos Serviços de Apoio Técnico



6. Conclusão

6.1. Síntese e Conclusões

Constatando-se que a generalidade das operadoras de telecomunicações nacionais e, em particular, do serviço de telefone fixo, subcontrata uma parte significativa das funções associadas ao contacto com os clientes, uma boa imagem da empresa subcontratante junto dos seus clientes será resultado do nível de desempenho dos *Contact Centers* contratados.

A elaboração do presente estudo incide, fundamentalmente, em aspectos do nível de qualidade dos serviços prestados pelos designados *Contact Centers* aos operadores do serviço de telefone fixo, designadamente, identificar as variáveis mais valorizadas pelos clientes em tais serviços, para serem consideradas em processos de avaliação da qualidade dos serviços do sector dos operadores de comunicações fixas e que conduzam a eventuais acções de melhoria, bem como avaliar as razões de utilização dos serviços prestados pelas empresas de *Contact Center* e assistência técnica e o grau de satisfação global dos clientes com os canais de contacto das operadoras (linhas de apoio a cliente e canal de contacto online).

Procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre os temas associados à subcontratação (*outsourcing*) e qualidade, procurou-se caracterizar o sector de actividade das telecomunicações e o sector de *Contact Center* em Portugal.

Relativamente ao *outsourcing*, foram identificados os vários tipos, vantagens, custos e riscos, bem como, de se procedeu a uma análise deste recurso como promotor de vantagens competitivas para as organizações.

Sobre a qualidade, foram apresentados alguns conceitos e perspectivas, procurando-se distinguir a qualidade dos produtos e dos serviços. Foi apresentado e adaptado ao sector o *Modelo Servqual* que tem como principal funcionalidade a medição as expectativas e percepções sobre a qualidade de serviço. Foram, ainda apresentados alguns estudos sobre a qualidade nos *Contact Centers*.

Relativamente ao sector das telecomunicações, foram apresentados alguns dados sobre o nível de acesso telefónico em Portugal, em particular do serviço fixo, número de operadoras habilitadas para a prestação de tal serviço e número de clientes que tinham acesso ao serviço de telefone fixo em território nacional.

Sobre o sector dos *Contact Centers*, foram apresentados alguns dados sobre o número de empresas existentes, volume de emprego e tipificação dos clientes, bem como os objectivos que levam as operadoras de telecomunicações a optarem pelo outsourcing nos *Contact Centers* e as funções mais atribuídas, tendências e desafios ao sector.

Para a concretização dos objectivos do estudo - identificar as variáveis mais valorizadas pelos clientes, avaliar as razões de utilização dos serviços e o grau de satisfação global dos clientes – foi definida a metodologia que, para além da realização de algumas entrevistas a entidades do sector tendo em vista um melhor enquadramento e conhecimento de alguns aspectos orientadores da forma de abordagem do problema, passou pela recolha de dados efectuada através de inquérito por questionário, construído para o efeito, utilizando uma escala de *Likert* e, como, ferramenta estatística para análise dos dados, o Programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Embora tivessem sido feitos todos os esforços para a obtenção de um total de mil e vinte e seis inquéritos – valor este indicado para um grau de confiança de 95% e um erro associado de cerca de 3%, foram somente recebidos 728 inquéritos dos quais 10 foram considerados inválidos.

Após tratamento estatístico dos inquéritos, foram analisados e discutidos os dados obtidos, cujos principais resultados são os seguintes:

- A maioria dos inquiridos (62,7%) indica que contacta os Serviços de Apoio ao Cliente até 3 vezes por ano;
- A maioria dos inquiridos (59,5%) indica que contacta os Serviços de Apoio Técnico, até 3 vezes por ano;
- O assunto prioritário de contacto com o Serviço de Apoio a Clientes é sobre informações gerais ou técnicas (33,2% e 33,8%, respectivamente);
- O assunto prioritário de contacto com o Serviço de Apoio Técnico são as falhas de serviço (54%);
- Como alternativas de contacto, a generalidade dos utilizadores inquiridos de cada uma das operadoras, preferem o contacto com as lojas próprias como primeira alternativa (87,5%), seguida do *email* (79%) e, por fim, a terceira alternativa de contacto escolhida pelos inquiridos é a área pessoal (86,8%);

- A generalidade dos inquiridos manifestou uma satisfação global com as suas operadoras (51,7% satisfeito e 5,8% muito satisfeito) relativamente aos Serviços de Apoio a Clientes;
- A generalidade dos inquiridos manifestou uma satisfação global com as suas operadoras (56,1% satisfeito e 4,6% muito satisfeito) relativamente aos Serviços de Apoio Técnico;
- O aspecto mais valorizado pelos inquiridos quando do contacto com os Serviços de Apoio a Clientes é um bom atendimento (53,9% das respostas indicam este factor como muito importante no momento de contacto com a sua operadora de telecomunicações);
- O aspecto mais valorizado pelos inquiridos quando do contacto com os Serviços de Apoio Técnico a Clientes é a eficácia da solução, com 55,2% das respostas a indicar que este factor é muito importante).

Apesar de a avaliação do nível de qualidade dos serviços de apoio ao cliente dos serviços de apoio técnico serem, em geral positivos, entende-se que as operadoras de telecomunicações fixas devem apostar na qualidade dos seus *Contact Centers*, através da Certificação de Qualidade ISO 9001:2008 e assim assegurar que todos os procedimentos e processos de resolução das questões dos clientes são assegurados devidamente e assim garantir que os níveis de serviço para a rapidez na solução apresentada sejam cumpridos, bem como para a clareza e coerência de informação.

Também o acesso integrado a aplicações informáticas de C.R.M. (*Customer Relationship Management*), possibilita, na óptica do cliente, saber que a sua questão foi devidamente identificada pelo *Contact Center* e, permite ao colaborador do *Contact Center* fazer a gestão de todo o processo dentro dos padrões definidos e dentro dos *Service Level Agreements*.

O ajustamento da oferta comercial, para os clientes que preferem a adesão a novos serviços através dos *Contact Centers*, será, também, sempre uma mais valia para a operadora de telecomunicações em vez de apresentar soluções de *mass market*.

Por fim, a criação do *Provedor da Qualidade*, que execute contactos a clientes, de forma aleatória, poderá mensurar a satisfação sobre os contactos realizados para os *Contact Centers*.

6.2. Limitações do Estudo

Uma das primeiras dificuldades encontradas para o desenvolvimento do presente trabalho, foi a obtenção de dados relativos ao sector. Efectivamente, o sector das telecomunicações fixas, por questões concorrenciais, é um mercado muito “fechado”, onde as operadoras de telecomunicações nem sempre estão a receber estudantes para a realização de trabalhos académicos, mesmo que possa haver restrições a algumas informações.

Todas as operadoras de telecomunicações fixas foram contactadas de modo a serem marcadas entrevistas para recolhas de informação, só a Cabovisão respondeu favoravelmente a uma entrevista presencial, a OniTelecom a entrevista foi feita telefonicamente e a Vodafone remeteu a informação por escrito, pelo que a recolha de informação sobre o grau de satisfação com as empresas que subcontractadas não foi possível recolher, com a indicação por parte das operadoras contactadas de informação confidencial.

As empresas de *outsourcing* contratadas só a Teleperformance respondeu por escrito, sendo que as restantes mostraram indisponibilidade para qualquer tipo de esclarecimentos.

Também a recolha de inquéritos foi um significativo obstáculo, o que se reflectiu na impossibilidade de optar por uma amostra estratificada e no facto do estudo de opinião ficar incompleto por necessidade de mais tempo para aplicação dos inquéritos, lembrando que a amostra definida e ideal seria mil e vinte e seis inquéritos e só foi possível obter setecentos e dezoito questionários, num espaço temporal que correspondeu de Maio a Outubro de 2011.

6.3. Sugestões de Futuras Linhas de Investigação

Para além de um maior aprofundamento do tema analisado, podem ser sugeridas as seguintes linhas de investigação, associadas ao sector das telecomunicações:

- A importância de rotatividade dos Recursos Humanos dos *Contact Centers*, no nível de contacto com o cliente das telecomunicações fixas;
- A importância que o *burnout* dos Recursos Humanos dos *Contact Centers*, no nível de contacto com o cliente das telecomunicações fixas;

- A interligação (ou a falta dela) entre as diferentes empresas que estão subcontratadas pode melhorar a qualidade de pós-venda no sector das telecomunicações fixas;
- O impacto do sector das telecomunicações móveis nas telecomunicações fixas.

BIBLIOGRAFIA

AC - Autoridade da Concorrência (2009), *Relatório de Acompanhamento dos Mercados das Comunicações Electrónicas 2009*, disponível em URL:

http://www.concorrenca.pt/download/AdC_Relatorio_Mercados_Comunicacoes_Electronicas_2009.pdf;

ANACOM (2010a), *Relatório da Situação das Comunicações em Portugal 2009*, disponível em URL: <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1030725>;

ANACOM (2010b), *Anuário do Sector das Telecomunicações – Edição de 2010*, disponível em URL:

http://www.anacom.pt/streaming/anuario_sector_comunicacoes2010.pdf?contentId=1058133&field=ATTACHED_FILE, 04 de Março de 2011;

ANACOM (2010c), *A Satisfação do Cliente no Sector das Comunicações*, disponível em URL: <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1036739>;

APC- Associação Portuguesa de Contact Centers (2010), *Diagnóstico e Benchmarking da Actividade de Contact Centers*, disponível em URL:

http://www.apcontactcenters.com/estudo/Estudo%20APCC_2010_versaodigital.pdf;

APC - Associação Portuguesa de Contact Centers (2011), *A actividade de Contact Center*, disponível em em URL: <http://www.apcontactcenters.com/artigos/artigo1.htm>,

Aquilano, Nicholas, (2006) *Administração da Produção e Operações*, 11ª Edição, São Paulo, McGraw-Hill;

Burns, Alvin C. and Bush, Ronald, (2000), *Marketing Research*, 3ª Edição, New Jersey, Prentice-Hall International;

Blankenship, A.B., Breen, George Edward, Dutka, Alan, (1998) *State of the Art Marketing Research*, 2ª Edição, Chicago, NTC Business Books;

Chakrabarty, Subrata, (2007) *Strategies for Business Process Outsourcing: An Analysis of Alternatives Opportunities and Risks*, Texas, Texas University;

Grossman, Gene, Helpman, Elhanan, (2002), *Outsourcing in a Global Economy*, Cambridge, National Bureau of Economy;

Grover, Varun, Joong Cheon, Myun; Teng, James T. C., (1996), *The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information System Functions*, Journal of Management Information Systems, M.E. Sharpe Inc.,

Ho, Samuel, (2000) *Operations and Quality Management*, Londres, International Thomson Business Press;

INE - Instituto, Nacional de Estatística (2011), *Acessos telefónicos por 100 habitantes (N.º) por localização geográfica*, disponível em URL:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000387&contexto=pi&selTab=tab0

Johnson, Mike, (1997), *Outsourcing in brief*, Londres, Butterworth-Heinemann;

Leitão, Mário Jorge, (2010) *Aspectos de Qualidade de Serviço em Sistemas de Telecomunicações*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, http://paginas.fe.up.pt/~mleitao/STEL/Teoricas/STEL_10-QUA.pdf;

Lovelock, Christopher, (1996) *Services Marketing*, 3ª Edição, Londres, Prentice Hall International;

Lobo, João Rebelo Marques, (2008), *O uso da escala Servqual para avaliar a percepção de valor na prestação de serviços de manutenção de computadores*, Rio de Janeiro, IV Encontro Nacional de Excelência em Gestão;

Matig, Andreas, (2006) *Modes of Governance in Business Process Outsourcing: Equity control or tradability of services? An Executive versus Market's Perspective*, St. Gallen, University of St. Gallen;

Martinet, A., (1989), *Estratégia, Edições*, Lisboa: Sílabo, Lda.

Montagne, Roland (2011), *Understanding Digital World*, FTTH Council, FTTH/B Panorama, disponível em URL:

http://www.ftthcouncil.eu/documents/Reports/Market_Data_December_2010.pdf;

Monteiro, Mafalda Simões (2010), *Clientes preferem mais serviço às ofertas de Marketing*, disponível em URL:

<http://www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5424&bl=1>

Nioche, Jean-Pierre, (1997), *Strategor – Política Global da Empresa*, trad. Freitas e Silva, J., 3ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote;

Pimentel, Adda Regina de Oliveira; Quintella, Heitor Luiz Murat de Meirelles (2009), *A Importância do SLA no sector das Telecomunicações no ano de 2008*, disponível em URL:

<http://pt.scribd.com/doc/55583013/A-Import-an-CIA-Do-SLA>

Porter, Michael, (1998), *On Competitive*, Boston, Havard Business School Press;

Porter, Michael, (1980), *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Boston, The Free Press;

Porter, Michael, (1999), *Vantagem Competitiva*, Editora Campus, 4ª Edição (tradução para português da obra atrás referida)

Porter, Michael, (1986) *Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência*, 17ª Edição, São Paulo, Editora Campos;

Pires, António Ramos, (2007), *Qualidade – Sistemas de Gestão de Qualidade*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo:

Ribeiro, Silva, Joaquim, et. al., (2007) *Gestão das Operações – Uma Abordagem Integrada*, Lisboa, Monitor;

Santos, António, (1998), *Outsourcing e Flexibilidade – Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI*, Lisboa, Texto Editora;

Santos, Rogério, *História das Telecomunicações em Portugal*, Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, disponível em URL:

<http://www.bocc.uff.br/pag/santos-rogerio-historia-telecomunicacoes.pdf>;

Sahai, Akhil; Jin, Li-jie; Machiraju, Vijay, (2002), *Analysis on Service Level Agreement of Web Services*, disponível em URL: <http://www.hpl.hp.com/techreports/2002/HPL-2002-180.pdf>;

Upal, Mohammed, (2008) *Telecommunication Service Gap: Call Center Service Quality Percepton and Satisfaction*, Bangladesh, Clockwork Communications, Ltd;

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tendo em vista a elaboração de uma dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais, com especialização em Gestão de PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, o presente inquérito – que é anónimo - tem em vista a avaliação da qualidade dos call centers e dos serviços técnicos dos operadores de telecomunicações fixas em Portugal e medir a satisfação dos clientes com o respectivo Serviço de Apoio a Clientes e Apoio Técnico.

Caso não possua serviços de telecomunicações fixas (Telefone fixo, Internet fixa e Televisão) não será necessária a sua resposta.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Sérgio Descalço

Tel.: 96.9883272

email: sdescalco@gmail.com

Por favor coloque uma cruz no espaço reservado para as suas respostas

1) Qual é a operadora de telecomunicações fixas que possui?

Portugal Telecom

Zon TvCabo

Optimus Clix

Cabovisão

Vodafone

ArTelecom

Outra. Qual? _____

2) Quando pretende esclarecer alguma questão com a sua operadora de telecomunicações contacta o Serviço Telefónico de Apoio a Clientes ou o Serviço de Assistência Técnica?

Sim

Não

(Em caso de resposta negativa terminar o questionário)

3) Em média quantas vezes contacta o Serviço Telefónico de Apoio a Clientes da sua Operadora, num período de um ano?

1 2 3 4 5 Mais de 5

4) Indique quais os assuntos que o têm levado a contactar o Serviço Telefónico de Apoio a Clientes.

Facturação

Pagamentos

Adesões a novos serviços

Informações Gerais

Informações Técnicas

Reclamações

5) Quais são os aspectos que mais valoriza para um bom Serviço Telefónico de Apoio a Cliente?

Por favor coloque um "X" na quadrícula correspondente à escala de 1 (pouco) até 5 (muito)

Bom Atendimento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Tempo de Espera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Rapidez na Solução	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Clareza na informação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Coerência da informação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Interacção com o atendimento automático	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

6) Indique, utilizando a pontuação de 1 a 5, em que o 1 é muito insatisfeito e o 5 é muito satisfeito, qual o grau de satisfação global com o Serviço Telefónico de Apoio a Clientes.

1 (Muito Insatisfeito)

2 (Insatisfeito)

3 (Nem insatisfeito, nem satisfeito)

4 (Satisfeito)

5 (Muito Satisfeito)

7) Em média quantas vezes contacta o Serviço de Assistência Técnica da sua Operadora, num período de um ano?

1 2 3 4 5 Mais de 5

8) Quais são os motivos que o/a leva a contactar o Serviço de Assistência Técnica?

Configuração de Equipamentos

Troca de Equipamentos

Actualizações de menus dos equipamentos

Falhas de Serviço

Questões Gerais

9) Quais são os aspectos que mais valoriza para um bom Serviço de Assistência Técnica?

Por favor coloque um "X" na quadrícula correspondente à escala de 1(pouco) até 5 (muito)

Bom Atendimento 1 2 3 4 5

Tempo de Espera 1 2 3 4 5

Rapidez na Solução 1 2 3 4 5

Eficácia da Solução 1 2 3 4 5

Conhecimentos Técnicos 1 2 3 4 5

Pontualidade 1 2 3 4 5

10) Indique, utilizando a pontuação de 1 a 5, em que o 1 é muito insatisfeito e o 5 é muito satisfeito, qual o grau de satisfação global com o Serviço de Assistência Técnica.

1 (Muito Insatisfeito)

2 (Insatisfeito)

3 (Nem insatisfeito, nem satisfeito)

4 (Satisfeito)

5 (Muito Satisfeito)

**ANEXO B - “OUTPUT” DO ESTUDO EFECTUADO PELA
MARKTEST, EM DEZEMBRO DE 2009 PARA MEDIÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SECTOR DAS
TELECOMUNICAÇÕES FIXAS NACIONAIS**

Satisfação global com o serviço prestado pelo operador (Dez.09)

	Total
10 - Totalmente Satisfeito	555 25,3 100,0
9 -	286 13,1 100,0
8 -	540 24,6 100,0
7 -	290 13,2 100,0
6 -	140 6,4 100,0
5 -	178 8,1 100,0
4 -	44 2,0 100,0
3 -	24 1,1 100,0
2 -	22 1,0 100,0
1 - Totalmente Insatisfeito	31 1,4 100,0
Não Sabe	74 3,4 100,0
Não responde	7 0,3 100,0
(000)	2191
Amostra	2839
Média	7,83
Desvio padrão	2,01

Base: Lares com rede fixa

Fonte: Barómetro Telecomunicações - Marktest

Nota: Valores a vermelho correspondem a base amostral reduzida. A partir de Setembro de 2008, passaram também a estar assinaladas a vermelho todas as respostas com base amostral reduzida.

Satisfação qualidade de som (Dez.09)

	Total
10 - Totalmente Satisfeito	672 30,7 100,0
9 -	353 16,1 100,0
8 -	557 25,4 100,0
7 -	213 9,7 100,0
6 -	124 5,7 100,0
5 -	117 5,4 100,0
4 -	40 1,8 100,0
3 -	22 1,0 100,0
2 -	13 0,6 100,0
1 - Totalmente Insatisfeito	15 0,7 100,0
Não Sabe	61 2,8 100,0
Não responde	4 0,2 100,0
(000)	2191
Amostra	2839
Média	8,2
Desvio padrão	1,83

Base: Lares com rede fixa

Fonte: Barómetro Telecomunicações - Marktest

Nota: Valores a vermelho correspondem a base amostral reduzida. A partir de Setembro de 2008, passaram também a estar assinaladas a vermelho todas as respostas com base amostral reduzida.

Satisfação preços (Dez.09)

	Total
10 - Totalmente Satisfeito	358 16,3 100,0
9 -	195 8,9 100,0
8 -	376 17,2 100,0
7 -	246 11,2 100,0
6 -	189 8,6 100,0
5 -	265 12,1 100,0
4 -	101 4,6 100,0
3 -	74 3,4 100,0
2 -	43 2,0 100,0
1 - Totalmente Insatisfeito	75 3,4 100,0
Não Sabe	260 11,8 100,0
Não responde	9 0,4 100,0
(000)	2191
Amostra	2839
Média	6,93
Desvio padrão	2,44

Base: Lares com rede fixa

Fonte: Barómetro Telecomunicações - Marktest

Nota: Valores a vermelho correspondem a base amostral reduzida. A partir de Setembro de 2008, passaram também a estar assinaladas a vermelho todas as respostas com base amostral reduzida.

Satisfação apoio cliente (Dez.09)

	Total
10 - Totalmente Satisfeito	383 17,5 100,0
9 -	223 10,2 100,0
8 -	428 19,5 100,0
7 -	232 10,6 100,0
6 -	133 6,1 100,0
5 -	156 7,1 100,0
4 -	69 3,1 100,0
3 -	41 1,9 100,0
2 -	30 1,4 100,0
1 - Totalmente Insatisfeito	53 2,4 100,0
Não Sabe	434 19,8 100,0
Não responde	9 0,4 100,0
(000)	2191
Amostra	2839
Média	7,42
Desvio padrão	2,29

Base: Lares com rede fixa

Fonte: Barómetro Telecomunicações - Marktest

Nota: Valores a vermelho correspondem a base amostral reduzida. A partir de Setembro de 2008, passaram também a estar assinaladas a vermelho todas as respostas com base amostral reduzida.

Satisfação diversidade produtos/serviços (Dez.09)

	Total
10 - Totalmente Satisfeito	281 12,8 100,0
9 -	171 7,8 100,0
8 -	406 18,5 100,0
7 -	266 12,1 100,0
6 -	154 7,0 100,0
5 -	175 8,0 100,0
4 -	32 1,5 100,0
3 -	16 0,7 100,0
2 -	6 0,3 100,0
1 - Totalmente Insatisfeito	21 1,0 100,0
Não Sabe	651 29,7 100,0
Não responde	12 0,6 100,0
(000)	2191
Amostra	2839
Média	7,5
Desvio padrão	1,9

Base: Lares com rede fixa

Fonte: Barómetro Telecomunicações - Marktest

Nota: Valores a vermelho correspondem a base amostral reduzida. A partir de Setembro de 2008, passaram também a estar assinaladas a vermelho todas as respostas com base amostral reduzida.

**ANEXO C - OUTPUTS DO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS
INQUÉRITOS RECEBIDOS**

Quadro 19 - N° de inquiridos por operadora

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Portugal Telecom	278	38,7	38,7	38,7
Zon TvCabo	193	26,9	26,9	65,6
Optimus Clix	55	7,7	7,7	73,3
Cabovisão	146	20,3	20,3	93,6
Vodafone	46	6,4	6,4	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 20 - Média de contactos no Serviço de Apoio a Clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uma	96	13,4	13,4	13,4
Duas	170	23,7	23,7	37,0
Três	184	25,6	25,6	62,7
Quatro	120	16,7	16,7	79,4
Cinco	67	9,3	9,3	88,7
Mais de cinco	81	11,3	11,3	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 21 - Média de contactos no Serviço de Apoio Técnico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uma	130	18,1	18,1	18,1
Duas	148	20,6	20,6	38,7
Três	149	20,8	20,8	59,5
Quatro	120	16,7	16,7	76,2
Cinco	96	13,4	13,4	89,6
Mais de Cinco	75	10,4	10,4	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 22 - Média de contactos por operadora para o Serviço de Apoio a Clientes

Média * Operadoras Crosstabulation

			Operadoras					Total
			Portugal Telecom	Zon TvCabo	Optimus Clix	Cabovisão	Vodafone	
Média	Uma	Count	50	22	6	12	6	96
		% within Média	52,1%	22,9%	6,3%	12,5%	6,3%	100,0%
		% within Operadoras	18,0%	11,4%	10,9%	8,2%	13,0%	13,4%
	Duas	Count	59	41	9	52	9	170
		% within Média	34,7%	24,1%	5,3%	30,6%	5,3%	100,0%
		% within Operadoras	21,2%	21,2%	16,4%	35,6%	19,6%	23,7%
	Três	Count	75	46	15	36	12	184
		% within Média	40,8%	25,0%	8,2%	19,6%	6,5%	100,0%
		% within Operadoras	27,0%	23,8%	27,3%	24,7%	26,1%	25,6%
	Quatro	Count	36	39	12	24	9	120
		% within Média	30,0%	32,5%	10,0%	20,0%	7,5%	100,0%
		% within Operadoras	12,9%	20,2%	21,8%	16,4%	19,6%	16,7%
	Cinco	Count	24	21	4	13	5	67
		% within Média	35,8%	31,3%	6,0%	19,4%	7,5%	100,0%
		% within Operadoras	8,6%	10,9%	7,3%	8,9%	10,9%	9,3%
Mais de cinco	Count	34	24	9	9	5	81	
	% within Média	42,0%	29,6%	11,1%	11,1%	6,2%	100,0%	
	% within Operadoras	12,2%	12,4%	16,4%	6,2%	10,9%	11,3%	
Total	Count	278	193	55	146	46	718	
	% within Média	38,7%	26,9%	7,7%	20,3%	6,4%	100,0%	
	% within Operadoras	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 23 - Média de contactos por operadora para o Serviço de Apoio Técnico

ATCMED * Operadoras Crosstabulation

			Operadoras					Total
			Portugal Telecom	Zon TvCabo	Optimus Clix	Cabovisão	Vodafone	
ATCMED	Uma	Count	54	30	11	28	7	130
		% within ATCMED	41,5%	23,1%	8,5%	21,5%	5,4%	100,0%
		% within Operadoras	19,4%	15,5%	20,0%	19,2%	15,2%	18,1%
	Duas	Count	69	33	9	29	8	148
		% within ATCMED	46,6%	22,3%	6,1%	19,6%	5,4%	100,0%
		% within Operadoras	24,8%	17,1%	16,4%	19,9%	17,4%	20,6%
	Três	Count	50	45	9	33	12	149
		% within ATCMED	33,6%	30,2%	6,0%	22,1%	8,1%	100,0%
		% within Operadoras	18,0%	23,3%	16,4%	22,6%	26,1%	20,8%
	Quatro	Count	44	33	9	25	9	120
		% within ATCMED	36,7%	27,5%	7,5%	20,8%	7,5%	100,0%
		% within Operadoras	15,8%	17,1%	16,4%	17,1%	19,6%	16,7%
	Cinco	Count	33	30	11	14	8	96
		% within ATCMED	34,4%	31,3%	11,5%	14,6%	8,3%	100,0%
		% within Operadoras	11,9%	15,5%	20,0%	9,6%	17,4%	13,4%
Mais de Cinco	Count	28	22	6	17	2	75	
	% within ATCMED	37,3%	29,3%	8,0%	22,7%	2,7%	100,0%	
	% within Operadoras	10,1%	11,4%	10,9%	11,6%	4,3%	10,4%	
Total	Count	278	193	55	146	46	718	
	% within ATCMED	38,7%	26,9%	7,7%	20,3%	6,4%	100,0%	
	% within Operadoras	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 24 - Assuntos de contacto no Serviço de Apoio a Clientes

Assunto	Facturação	Count	195
		Column %	27,2
Pagamentos	Adesão a novos serviços	Count	127
		Column %	17,7
Informações Gerais	Informações Técnicas	Count	174
		Column %	24,2
Reclamações		Count	238
		Column %	33,1
		Count	243
		Column %	33,8
Total	Count	Count	212
		Column %	29,5
Total		Count	718

Quadro 25 - Assunto de contacto e por operadora no Serviço de Apoio a Clientes

		Assunto					Total	
		Facturaç.	Pagam.	Adesão a novos serviços	Informações Gerais	Informações Técnicas		Reclam.
Portugal Telecom	Count	75	46	67	100	92	74	278
	Row %	27,0	16,5	24,1	36,0	33,1	26,6	100,0
	Column %	38,5	36,2	38,5	42,0	37,9	34,9	38,7
Zon TvCabo	Count	58	27	38	53	78	57	193
	Row %	30,1	14,0	19,7	27,5	40,4	29,5	100,0
	Column %	29,7	21,3	21,8	22,3	32,1	26,9	26,9
Optimus Clix	Count	16	19	20	20	19	19	55
	Row %	29,1	34,5	36,4	36,4	34,5	34,5	100,0
	Column %	8,2	15,0	11,5	8,4	7,8	9,0	7,7
Cabovisão	Count	27	19	27	48	45	45	146
	Row %	18,5	13,0	18,5	32,9	30,8	30,8	100,0
	Column %	13,8	15,0	15,5	20,2	18,5	21,2	20,3
Vodafone	Count	19	16	22	17	9	17	46
	Row %	41,3	34,8	47,8	37,0	19,6	37,0	100,0
	Column %	9,7	12,6	12,6	7,1	3,7	8,0	6,4
Total	Count	195	127	174	238	243	212	718
	Row %	27,2	17,7	24,2	33,1	33,8	29,5	100,0
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quadro 26 - Assuntos de contacto no Serviço de Apoio Técnico

Motivos	Configuração de Equipamentos	Count	198
		Column %	27,6
	Troca de Equipamentos	Count	139
		Column %	19,4
	Actualização de menus dos Equipamentos	Count	125
		Column %	17,4
	Falhas de Serviço	Count	388
		Column %	54,0
	Questões Gerais	Count	211
		Column %	29,4
	Total	Count	718

Quadro 27 - Assunto de contacto por operadora no Serviço de Apoio Técnico

		Motivos					Total
		Configuração de Equipamentos	Troca de Equipamentos	Actualização de menus dos Equipamentos	Falhas de Serviço	Questões Gerais	
Portugal Telecom	Count	73	42	42	151	83	278
	Row %	26,3	15,1	15,1	54,3	29,9	100,0
	Column %	36,9	30,2	33,6	38,9	39,3	38,7
Zon TvCabo	Count	47	37	27	119	41	193
	Row %	24,4	19,2	14,0	61,7	21,2	100,0
	Column %	23,7	26,6	21,6	30,7	19,4	26,9
Optimus Clix	Count	26	13	19	24	21	55
	Row %	47,3	23,6	34,5	43,6	38,2	100,0
	Column %	13,1	9,4	15,2	6,2	10,0	7,7
Cabovisão	Count	31	36	21	73	43	146
	Row %	21,2	24,7	14,4	50,0	29,5	100,0
	Column %	15,7	25,9	16,8	18,8	20,4	20,3
Vodafone	Count	21	11	16	21	23	46
	Row %	45,7	23,9	34,8	45,7	50,0	100,0
	Column %	10,6	7,9	12,8	5,4	10,9	6,4
Total	Count	198	139	125	388	211	718
	Row %	27,6	19,4	17,4	54,0	29,4	100,0
	Column %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quadro 28 - 1ª Alternativa de contacto escolhida

Alternativas1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Loja	628	87,5	87,5	87,5
	Carta	43	6,0	6,0	93,5
	Email	47	6,5	6,5	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 29 - 1ª alternativa de contacto por operadora

Operadoras * Alternativas1 Crosstabulation

		Alternativas1			Total	
		Loja	Carta	Email		
Operadoras	Portugal Telecom	Count	254	10	14	278
		% within Operadoras	91,4%	3,6%	5,0%	100,0%
		% within Alternativas1	40,4%	23,3%	29,8%	38,7%
		% of Total	35,4%	1,4%	1,9%	38,7%
Zon TvCabo		Count	170	16	7	193
		% within Operadoras	88,1%	8,3%	3,6%	100,0%
		% within Alternativas1	27,1%	37,2%	14,9%	26,9%
		% of Total	23,7%	2,2%	1,0%	26,9%
Optimus Clix		Count	44	7	4	55
		% within Operadoras	80,0%	12,7%	7,3%	100,0%
		% within Alternativas1	7,0%	16,3%	8,5%	7,7%
		% of Total	6,1%	1,0%	,6%	7,7%
Cabovisão		Count	119	6	21	146
		% within Operadoras	81,5%	4,1%	14,4%	100,0%
		% within Alternativas1	18,9%	14,0%	44,7%	20,3%
		% of Total	16,6%	,8%	2,9%	20,3%
Vodafone		Count	41	4	1	46
		% within Operadoras	89,1%	8,7%	2,2%	100,0%
		% within Alternativas1	6,5%	9,3%	2,1%	6,4%
		% of Total	5,7%	,6%	,1%	6,4%
Total		Count	628	43	47	718
		% within Operadoras	87,5%	6,0%	6,5%	100,0%
		% within Alternativas1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	87,5%	6,0%	6,5%	100,0%

Quadro 30 - 2ª Alternativa de contacto escolhida

Alternativas2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Carta	74	10,3	10,3	10,3
	Email	567	79,0	79,0	89,3
	Fax	77	10,7	10,7	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 31 -2ª alternativa de contacto por operadora

Operadoras * Alternativas2 Crosstabulation

			Alternativas2			Total
			Carta	Email	Fax	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	25	228	25	278
		% within Operadoras	9,0%	82,0%	9,0%	100,0%
		% within Alternativas2	33,8%	40,2%	32,5%	38,7%
		% of Total	3,5%	31,8%	3,5%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	19	161	13	193
		% within Operadoras	9,8%	83,4%	6,7%	100,0%
		% within Alternativas2	25,7%	28,4%	16,9%	26,9%
		% of Total	2,6%	22,4%	1,8%	26,9%
	Optimus Clix	Count	7	42	6	55
		% within Operadoras	12,7%	76,4%	10,9%	100,0%
		% within Alternativas2	9,5%	7,4%	7,8%	7,7%
		% of Total	1,0%	5,8%	,8%	7,7%
	Cabovisão	Count	14	102	30	146
		% within Operadoras	9,6%	69,9%	20,5%	100,0%
		% within Alternativas2	18,9%	18,0%	39,0%	20,3%
		% of Total	1,9%	14,2%	4,2%	20,3%
Vodafone	Count	9	34	3	46	
	% within Operadoras	19,6%	73,9%	6,5%	100,0%	
	% within Alternativas2	12,2%	6,0%	3,9%	6,4%	
	% of Total	1,3%	4,7%	,4%	6,4%	
Total	Count	74	567	77	718	
	% within Operadoras	10,3%	79,0%	10,7%	100,0%	
	% within Alternativas2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	10,3%	79,0%	10,7%	100,0%	

Quadro 32 - 3ª Alternativa de contacto escolhida

Alternativas3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Email	44	6,1	6,1	6,1
	Fax	51	7,1	7,1	13,2
	Internet/Área Pessoal	623	86,8	86,8	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 33 - 3ª alternativa de contacto por operadora

Operadoras * Alternativas3 Crosstabulation

			Alternativas3			Total
			Email	Fax	Internet/Área Pessoal	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	16	12	250	278
		% within Operadoras	5,8%	4,3%	89,9%	100,0%
		% within Alternativas3	36,4%	23,5%	40,1%	38,7%
		% of Total	2,2%	1,7%	34,8%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	8	19	166	193
		% within Operadoras	4,1%	9,8%	86,0%	100,0%
		% within Alternativas3	18,2%	37,3%	26,6%	26,9%
		% of Total	1,1%	2,6%	23,1%	26,9%
	Optimus Clix	Count	5	5	45	55
		% within Operadoras	9,1%	9,1%	81,8%	100,0%
		% within Alternativas3	11,4%	9,8%	7,2%	7,7%
		% of Total	,7%	,7%	6,3%	7,7%
Cabovisão	Count	10	10	126	146	
	% within Operadoras	6,8%	6,8%	86,3%	100,0%	
	% within Alternativas3	22,7%	19,6%	20,2%	20,3%	
	% of Total	1,4%	1,4%	17,5%	20,3%	
Vodafone	Count	5	5	36	46	
	% within Operadoras	10,9%	10,9%	78,3%	100,0%	
	% within Alternativas3	11,4%	9,8%	5,8%	6,4%	
	% of Total	,7%	,7%	5,0%	6,4%	
Total	Count	44	51	623	718	
	% within Operadoras	6,1%	7,1%	86,8%	100,0%	
	% within Alternativas3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	6,1%	7,1%	86,8%	100,0%	

Quadro 34 - Nível de satisfação no Serviço de Apoio a Clientes por Operadora

Satisfação * Operadoras Crosstabulation

			Operadoras					Total
			Portugal Telecom	Zon TvCabo	Optimus Clix	Cabovisão	Vodafone	
Satisfação	Muito Insatisfeito	Count	13	8	4	1	4	30
		% within Satisfação	43,3%	26,7%	13,3%	3,3%	13,3%	100,0%
		% within Operadoras	4,7%	4,1%	7,3%	,7%	8,7%	4,2%
	Insatisfeito	Count	24	18	7	16	5	70
		% within Satisfação	34,3%	25,7%	10,0%	22,9%	7,1%	100,0%
		% within Operadoras	8,6%	9,3%	12,7%	11,0%	10,9%	9,7%
	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Count	81	56	11	47	10	205
		% within Satisfação	39,5%	27,3%	5,4%	22,9%	4,9%	100,0%
		% within Operadoras	29,1%	29,0%	20,0%	32,2%	21,7%	28,6%
	Satisfeito	Count	143	102	31	72	23	371
		% within Satisfação	38,5%	27,5%	8,4%	19,4%	6,2%	100,0%
		% within Operadoras	51,4%	52,8%	56,4%	49,3%	50,0%	51,7%
	Muito Satisfeito	Count	17	9	2	10	4	42
		% within Satisfação	40,5%	21,4%	4,8%	23,8%	9,5%	100,0%
		% within Operadoras	6,1%	4,7%	3,6%	6,8%	8,7%	5,8%
	Total	Count	278	193	55	146	46	718
		% within Satisfação	38,7%	26,9%	7,7%	20,3%	6,4%	100,0%
		% within Operadoras	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 35 - Nível de satisfação no Serviço de Apoio Técnico por Operadora

Satisfaction * Operadoras Crosstabulation

			Operadoras					Total
			Portugal Telecom	Zon TvCabo	Optimus Clix	Cabovisão	Vodafone	
Satisfaction	Muito Insatisfeito	Count	8	4	2	2	0	16
		% within Satisfaction	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	,0%	100,0%
		% within Operadoras	2,9%	2,1%	3,6%	1,4%	,0%	2,2%
	Insatisfeito	Count	31	16	8	12	7	74
		% within Satisfaction	41,9%	21,6%	10,8%	16,2%	9,5%	100,0%
		% within Operadoras	11,2%	8,3%	14,5%	8,2%	15,2%	10,3%
	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Count	75	55	15	41	6	192
		% within Satisfaction	39,1%	28,6%	7,8%	21,4%	3,1%	100,0%
		% within Operadoras	27,0%	28,5%	27,3%	28,1%	13,0%	26,7%
	Satisfeito	Count	151	107	29	85	31	403
		% within Satisfaction	37,5%	26,6%	7,2%	21,1%	7,7%	100,0%
		% within Operadoras	54,3%	55,4%	52,7%	58,2%	67,4%	56,1%
	Muito Satisfeito	Count	13	11	1	6	2	33
		% within Satisfaction	39,4%	33,3%	3,0%	18,2%	6,1%	100,0%
		% within Operadoras	4,7%	5,7%	1,8%	4,1%	4,3%	4,6%
	Total	Count	278	193	55	146	46	718
		% within Satisfaction	38,7%	26,9%	7,7%	20,3%	6,4%	100,0%
		% within Operadoras	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 36 - Avaliação do factor bom atendimento para o Serviço de Apoio a Clientes

		Batend			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	14	1,9	1,9	1,9
	Insignificante	20	2,8	2,8	4,7
	Nem insignificante, nem significativa	102	14,2	14,2	18,9
	Significante	195	27,2	27,2	46,1
	Muito	387	53,9	53,9	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 37 - Avaliação do factor tempo de espera para o Serviço de Apoio a Clientes

		TempEsp			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	22	3,1	3,1	3,1
	Insignificante	36	5,0	5,0	8,1
	Nem insignificante, nem significativa	103	14,3	14,3	22,4
	Significante	237	33,0	33,0	55,4
	Muito	320	44,6	44,6	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 38 - Avaliação do factor rapidez na solução para o Serviço de Apoio a Clientes

		RapSol1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	9	1,3	1,3	1,3
	Insignificante	26	3,6	3,6	4,9
	Nem insignificante, nem significativa	89	12,4	12,4	17,3
	Significante	259	36,1	36,1	53,3
	Muito	335	46,7	46,7	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 39 - Avaliação do factor clareza na informação para o Serviço de Apoio a Clientes

ClarInf

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco	10	1,4	1,4	1,4
Insignificante	15	2,1	2,1	3,5
Nem insignificante, nem significativa	108	15,0	15,0	18,5
Significante	244	34,0	34,0	52,5
Muito	341	47,5	47,5	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 40 - Avaliação do factor coerência na informação para o Serviço de Apoio a Clientes

Coelnf

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco	8	1,1	1,1	1,1
Insignificante	21	2,9	2,9	4,0
Nem insignificante, nem significativa	88	12,3	12,3	16,3
Significante	262	36,5	36,5	52,8
Muito	339	47,2	47,2	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 41 - Avaliação do factor interacção com o atendimento automático para o Serviço de Apoio a Clientes

IVR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco	57	7,9	7,9	7,9
Insignificante	49	6,8	6,8	14,8
Nem insignificante, nem significativa	158	22,0	22,0	36,8
Significante	245	34,1	34,1	70,9
Muito	209	29,1	29,1	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 42 - Avaliação do factor bom atendimento no Serviço de Apoio a Cliente por operadora

Operadoras * Batend Crosstabulation

			Batend					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	7	7	42	73	149	278
		% within Operadoras	2,5%	2,5%	15,1%	26,3%	53,6%	100,0%
		% within Batend	50,0%	35,0%	41,2%	37,4%	38,5%	38,7%
		% of Total	1,0%	1,0%	5,8%	10,2%	20,8%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	2	5	24	53	109	193
		% within Operadoras	1,0%	2,6%	12,4%	27,5%	56,5%	100,0%
		% within Batend	14,3%	25,0%	23,5%	27,2%	28,2%	26,9%
		% of Total	,3%	,7%	3,3%	7,4%	15,2%	26,9%
	Optimus Clix	Count	1	1	7	9	37	55
		% within Operadoras	1,8%	1,8%	12,7%	16,4%	67,3%	100,0%
		% within Batend	7,1%	5,0%	6,9%	4,6%	9,6%	7,7%
		% of Total	,1%	,1%	1,0%	1,3%	5,2%	7,7%
	Cabovisão	Count	3	3	27	54	59	146
		% within Operadoras	2,1%	2,1%	18,5%	37,0%	40,4%	100,0%
		% within Batend	21,4%	15,0%	26,5%	27,7%	15,2%	20,3%
		% of Total	,4%	,4%	3,8%	7,5%	8,2%	20,3%
	Vodafone	Count	1	4	2	6	33	46
		% within Operadoras	2,2%	8,7%	4,3%	13,0%	71,7%	100,0%
		% within Batend	7,1%	20,0%	2,0%	3,1%	8,5%	6,4%
		% of Total	,1%	,6%	,3%	,8%	4,6%	6,4%
	Total	Count	14	20	102	195	387	718
		% within Operadoras	1,9%	2,8%	14,2%	27,2%	53,9%	100,0%
		% within Batend	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,9%	2,8%	14,2%	27,2%	53,9%	100,0%

Quadro 43 - Avaliação do factor tempo de espera no Serviço de Apoio a Cliente por operadora

Operadoras * TempEsp Crosstabulation

			TempEsp					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	8	16	35	86	133	278
		% within Operadoras	2,9%	5,8%	12,6%	30,9%	47,8%	100,0%
		% within TempEsp	36,4%	44,4%	34,0%	36,3%	41,6%	38,7%
		% of Total	1,1%	2,2%	4,9%	12,0%	18,5%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	6	1	36	63	87	193
		% within Operadoras	3,1%	,5%	18,7%	32,6%	45,1%	100,0%
		% within TempEsp	27,3%	2,8%	35,0%	26,6%	27,2%	26,9%
		% of Total	,8%	,1%	5,0%	8,8%	12,1%	26,9%
	Optimus Clix	Count	3	3	6	19	24	55
		% within Operadoras	5,5%	5,5%	10,9%	34,5%	43,6%	100,0%
		% within TempEsp	13,6%	8,3%	5,8%	8,0%	7,5%	7,7%
		% of Total	,4%	,4%	,8%	2,6%	3,3%	7,7%
	Cabovisão	Count	2	11	23	58	52	146
		% within Operadoras	1,4%	7,5%	15,8%	39,7%	35,6%	100,0%
		% within TempEsp	9,1%	30,6%	22,3%	24,5%	16,3%	20,3%
		% of Total	,3%	1,5%	3,2%	8,1%	7,2%	20,3%
	Vodafone	Count	3	5	3	11	24	46
		% within Operadoras	6,5%	10,9%	6,5%	23,9%	52,2%	100,0%
		% within TempEsp	13,6%	13,9%	2,9%	4,6%	7,5%	6,4%
		% of Total	,4%	,7%	,4%	1,5%	3,3%	6,4%
	Total	Count	22	36	103	237	320	718
		% within Operadoras	3,1%	5,0%	14,3%	33,0%	44,6%	100,0%
		% within TempEsp	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	3,1%	5,0%	14,3%	33,0%	44,6%	100,0%

Quadro 44 - Avaliação do factor rapidez na solução no Serviço de Apoio a Cliente por operadora

Operadoras * RapSol1 Crosstabulation

			RapSol1					Total	
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significativa	Significante	Muito		
Operadoras	Portugal Telecom	Count	5	8	36	94	135	278	
		% within Operadoras	1,8%	2,9%	12,9%	33,8%	48,6%	100,0%	
		% within RapSol1	55,6%	30,8%	40,4%	36,3%	40,3%	38,7%	
			% of Total	,7%	1,1%	5,0%	13,1%	18,8%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	1	7	22	71	92	193	
		% within Operadoras	,5%	3,6%	11,4%	36,8%	47,7%	100,0%	
		% within RapSol1	11,1%	26,9%	24,7%	27,4%	27,5%	26,9%	
			% of Total	,1%	1,0%	3,1%	9,9%	12,8%	26,9%
	Optimus Clix	Count	1	1	3	24	26	55	
		% within Operadoras	1,8%	1,8%	5,5%	43,6%	47,3%	100,0%	
		% within RapSol1	11,1%	3,8%	3,4%	9,3%	7,8%	7,7%	
			% of Total	,1%	,1%	,4%	3,3%	3,6%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	7	23	58	57	146	
		% within Operadoras	,7%	4,8%	15,8%	39,7%	39,0%	100,0%	
		% within RapSol1	11,1%	26,9%	25,8%	22,4%	17,0%	20,3%	
			% of Total	,1%	1,0%	3,2%	8,1%	7,9%	20,3%
	Vodafone	Count	1	3	5	12	25	46	
		% within Operadoras	2,2%	6,5%	10,9%	26,1%	54,3%	100,0%	
% within RapSol1		11,1%	11,5%	5,6%	4,6%	7,5%	6,4%		
		% of Total	,1%	,4%	,7%	1,7%	3,5%	6,4%	
Total	Count	9	26	89	259	335	718		
	% within Operadoras	1,3%	3,6%	12,4%	36,1%	46,7%	100,0%		
	% within RapSol1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	1,3%	3,6%	12,4%	36,1%	46,7%	100,0%		

Quadro 45 - Avaliação do factor clareza da informação no Serviço de Apoio a Cliente por operadora

Operadoras * ClarInf Crosstabulation

			ClarInf					Total	
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significativa	Significante	Muito		
Operadoras	Portugal Telecom	Count	6	5	39	89	139	278	
		% within Operadoras	2,2%	1,8%	14,0%	32,0%	50,0%	100,0%	
		% within ClarInf	60,0%	33,3%	36,1%	36,5%	40,8%	38,7%	
			% of Total	,8%	,7%	5,4%	12,4%	19,4%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	1	4	31	64	93	193	
		% within Operadoras	,5%	2,1%	16,1%	33,2%	48,2%	100,0%	
		% within ClarInf	10,0%	26,7%	28,7%	26,2%	27,3%	26,9%	
			% of Total	,1%	,6%	4,3%	8,9%	13,0%	26,9%
	Optimus Clix	Count	1	0	7	21	26	55	
		% within Operadoras	1,8%	,0%	12,7%	38,2%	47,3%	100,0%	
		% within ClarInf	10,0%	,0%	6,5%	8,6%	7,6%	7,7%	
			% of Total	,1%	,0%	1,0%	2,9%	3,6%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	4	24	57	60	146	
		% within Operadoras	,7%	2,7%	16,4%	39,0%	41,1%	100,0%	
		% within ClarInf	10,0%	26,7%	22,2%	23,4%	17,6%	20,3%	
			% of Total	,1%	,6%	3,3%	7,9%	8,4%	20,3%
	Vodafone	Count	1	2	7	13	23	46	
		% within Operadoras	2,2%	4,3%	15,2%	28,3%	50,0%	100,0%	
% within ClarInf		10,0%	13,3%	6,5%	5,3%	6,7%	6,4%		
		% of Total	,1%	,3%	1,0%	1,8%	3,2%	6,4%	
Total	Count	10	15	108	244	341	718		
	% within Operadoras	1,4%	2,1%	15,0%	34,0%	47,5%	100,0%		
	% within ClarInf	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	1,4%	2,1%	15,0%	34,0%	47,5%	100,0%		

Quadro 46 - Avaliação do factor “Coerência da Informação” no Serviço de Apoio a Cliente por operadora

Operadoras * CoeInf Crosstabulation

			CoeInf					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significativa	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	6	6	31	101	134	278
		% within Operadoras	2,2%	2,2%	11,2%	36,3%	48,2%	100,0%
		% within CoeInf	75,0%	28,6%	35,2%	38,5%	39,5%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	1	4	26	65	97	193
		% within Operadoras	,5%	2,1%	13,5%	33,7%	50,3%	100,0%
		% within CoeInf	12,5%	19,0%	29,5%	24,8%	28,6%	26,9%
	Optimus Clix	Count	0	3	4	25	23	55
		% within Operadoras	,0%	5,5%	7,3%	45,5%	41,8%	100,0%
		% within CoeInf	,0%	14,3%	4,5%	9,5%	6,8%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	5	19	63	58	146
		% within Operadoras	,7%	3,4%	13,0%	43,2%	39,7%	100,0%
		% within CoeInf	12,5%	23,8%	21,6%	24,0%	17,1%	20,3%
	Vodafone	Count	0	3	8	8	27	46
		% within Operadoras	,0%	6,5%	17,4%	17,4%	58,7%	100,0%
		% within CoeInf	,0%	14,3%	9,1%	3,1%	8,0%	6,4%
Total		Count	8	21	88	262	339	718
		% within Operadoras	1,1%	2,9%	12,3%	36,5%	47,2%	100,0%
		% within CoeInf	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,1%	2,9%	12,3%	36,5%	47,2%	100,0%

Quadro 47 - Avaliação do factor “Interacção com o atendimento automático” no Serviço de Apoio a Cliente por operadora

Operadoras * IVR Crosstabulation

			IVR					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significativa	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	23	18	60	89	88	278
		% within Operadoras	8,3%	6,5%	21,6%	32,0%	31,7%	100,0%
		% within IVR	40,4%	36,7%	38,0%	36,3%	42,1%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	15	11	49	71	47	193
		% within Operadoras	7,8%	5,7%	25,4%	36,8%	24,4%	100,0%
		% within IVR	26,3%	22,4%	31,0%	29,0%	22,5%	26,9%
	Optimus Clix	Count	7	5	8	13	22	55
		% within Operadoras	12,7%	9,1%	14,5%	23,6%	40,0%	100,0%
		% within IVR	12,3%	10,2%	5,1%	5,3%	10,5%	7,7%
	Cabovisão	Count	9	10	34	60	33	146
		% within Operadoras	6,2%	6,8%	23,3%	41,1%	22,6%	100,0%
		% within IVR	15,8%	20,4%	21,5%	24,5%	15,8%	20,3%
	Vodafone	Count	3	5	7	12	19	46
		% within Operadoras	6,5%	10,9%	15,2%	26,1%	41,3%	100,0%
		% within IVR	5,3%	10,2%	4,4%	4,9%	9,1%	6,4%
Total		Count	57	49	158	245	209	718
		% within Operadoras	7,9%	6,8%	22,0%	34,1%	29,1%	100,0%
		% within IVR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	7,9%	6,8%	22,0%	34,1%	29,1%	100,0%

Quadro 48 - Avaliação do factor bom atendimento para o Serviço de Apoio Técnico

Batend2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	12	1,7	1,7	1,7
	Insignificante	23	3,2	3,2	4,9
	Nem insignificante, nem significativa	98	13,6	13,6	18,5
	Significante	218	30,4	30,4	48,9
	Muito	367	51,1	51,1	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 49 - Avaliação do factor tempo de espera para o Serviço de Apoio Técnico

TempEsp2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	22	3,1	3,1	3,1
	Insignificante	28	3,9	3,9	7,0
	Nem insignificante, nem significativa	98	13,6	13,6	20,6
	Significante	262	36,5	36,5	57,1
	Muito	308	42,9	42,9	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 50 - Avaliação do factor rapidez na solução para o Serviço de Apoio Técnico

RapSol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco	7	1,0	1,0	1,0
	Insignificante	12	1,7	1,7	2,6
	Nem insignificante, nem significativa	104	14,5	14,5	17,1
	Significante	253	35,2	35,2	52,4
	Muito	342	47,6	47,6	100,0
	Total	718	100,0	100,0	

Quadro 51 - Avaliação do factor eficácia da solução para o Serviço de Apoio Técnico

EficSol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco	10	1,4	1,4	1,4
Insignificante	18	2,5	2,5	3,9
Nem insignificante, nem significativa	90	12,5	12,5	16,4
Significante	204	28,4	28,4	44,8
Muito	396	55,2	55,2	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 52 - Avaliação do factor conhecimentos técnicos para o Serviço de Apoio Técnico

ConheTec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco	5	,7	,7	,7
Insignificante	14	1,9	1,9	2,6
Nem insignificante, nem significativa	89	12,4	12,4	15,0
Significante	246	34,3	34,3	49,3
Muito	364	50,7	50,7	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 53 - Avaliação do factor pontualidade para o Serviço de Apoio Técnico

Pontualidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco	8	1,1	1,1	1,1
Insignificante	23	3,2	3,2	4,3
Nem insignificante, nem significativa	107	14,9	14,9	19,2
Significante	262	36,5	36,5	55,7
Muito	318	44,3	44,3	100,0
Total	718	100,0	100,0	

Quadro 54 - Avaliação do factor bom atendimento no Serviço de Apoio Técnico por operadora

Operadoras * Batend2 Crosstabulation

			Batend2					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	6	6	38	84	144	278
		% within Operadoras	2,2%	2,2%	13,7%	30,2%	51,8%	100,0%
		% within Batend2	50,0%	26,1%	38,8%	38,8%	39,2%	38,7%
		% of Total	,8%	,8%	5,3%	11,7%	20,1%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	2	9	22	56	104	193
		% within Operadoras	1,0%	4,7%	11,4%	29,0%	53,9%	100,0%
		% within Batend2	16,7%	39,1%	22,4%	25,7%	28,3%	26,9%
		% of Total	,3%	1,3%	3,1%	7,8%	14,5%	26,9%
	Optimus Clix	Count	1	1	6	13	34	55
		% within Operadoras	1,8%	1,8%	10,9%	23,6%	61,8%	100,0%
		% within Batend2	8,3%	4,3%	6,1%	6,0%	9,3%	7,7%
		% of Total	,1%	,1%	,8%	1,8%	4,7%	7,7%
	Cabovisão	Count	3	5	27	58	53	146
		% within Operadoras	2,1%	3,4%	18,5%	39,7%	36,3%	100,0%
		% within Batend2	25,0%	21,7%	27,6%	26,6%	14,4%	20,3%
	% of Total	,4%	,7%	3,8%	8,1%	7,4%	20,3%	
Vodafone	Count	0	2	5	7	32	46	
	% within Operadoras	,0%	4,3%	10,9%	15,2%	69,6%	100,0%	
	% within Batend2	,0%	8,7%	5,1%	3,2%	8,7%	6,4%	
	% of Total	,0%	,3%	,7%	1,0%	4,5%	6,4%	
Total	Count	12	23	98	218	367	718	
	% within Operadoras	1,7%	3,2%	13,6%	30,4%	51,1%	100,0%	
	% within Batend2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,7%	3,2%	13,6%	30,4%	51,1%	100,0%	

Quadro 55 - Avaliação do factor tempo de espera no Serviço de Apoio Técnico por operadora

Operadoras * TempEsp2 Crosstabulation

			TempEsp2					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	12	5	36	102	123	278
		% within Operadoras	4,3%	1,8%	12,9%	36,7%	44,2%	100,0%
		% within TempEsp2	54,5%	17,9%	36,7%	38,9%	39,9%	38,7%
		% of Total	1,7%	,7%	5,0%	14,2%	17,1%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	4	7	25	77	80	193
		% within Operadoras	2,1%	3,6%	13,0%	39,9%	41,5%	100,0%
		% within TempEsp2	18,2%	25,0%	25,5%	29,4%	26,0%	26,9%
		% of Total	,6%	1,0%	3,5%	10,7%	11,1%	26,9%
	Optimus Clix	Count	2	3	6	19	25	55
		% within Operadoras	3,6%	5,5%	10,9%	34,5%	45,5%	100,0%
		% within TempEsp2	9,1%	10,7%	6,1%	7,3%	8,1%	7,7%
		% of Total	,3%	,4%	,8%	2,6%	3,5%	7,7%
	Cabovisão	Count	3	8	26	53	56	146
		% within Operadoras	2,1%	5,5%	17,8%	36,3%	38,4%	100,0%
		% within TempEsp2	13,6%	28,6%	26,5%	20,2%	18,2%	20,3%
	% of Total	,4%	1,1%	3,6%	7,4%	7,8%	20,3%	
Vodafone	Count	1	5	5	11	24	46	
	% within Operadoras	2,2%	10,9%	10,9%	23,9%	52,2%	100,0%	
	% within TempEsp2	4,5%	17,9%	5,1%	4,2%	7,8%	6,4%	
	% of Total	,1%	,7%	,7%	1,5%	3,3%	6,4%	
Total	Count	22	28	98	262	308	718	
	% within Operadoras	3,1%	3,9%	13,6%	36,5%	42,9%	100,0%	
	% within TempEsp2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	3,1%	3,9%	13,6%	36,5%	42,9%	100,0%	

Quadro 56 - Avaliação do factor rapidez na Solução no Serviço de Apoio Técnico por operadora

Operadoras * RapSol Crosstabulation

			RapSol					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	5	5	33	103	132	278
		% within Operadoras	1,8%	1,8%	11,9%	37,1%	47,5%	100,0%
		% within RapSol	71,4%	41,7%	31,7%	40,7%	38,6%	38,7%
		% of Total	,7%	,7%	4,6%	14,3%	18,4%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	0	2	28	69	94	193
		% within Operadoras	,0%	1,0%	14,5%	35,8%	48,7%	100,0%
		% within RapSol	,0%	16,7%	26,9%	27,3%	27,5%	26,9%
		% of Total	,0%	,3%	3,9%	9,6%	13,1%	26,9%
	Optimus Clix	Count	1	1	4	22	27	55
		% within Operadoras	1,8%	1,8%	7,3%	40,0%	49,1%	100,0%
		% within RapSol	14,3%	8,3%	3,8%	8,7%	7,9%	7,7%
		% of Total	,1%	,1%	,6%	3,1%	3,8%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	4	28	49	64	146
		% within Operadoras	,7%	2,7%	19,2%	33,6%	43,8%	100,0%
		% within RapSol	14,3%	33,3%	26,9%	19,4%	18,7%	20,3%
		% of Total	,1%	,6%	3,9%	6,8%	8,9%	20,3%
	Vodafone	Count	0	0	11	10	25	46
		% within Operadoras	,0%	,0%	23,9%	21,7%	54,3%	100,0%
% within RapSol		,0%	,0%	10,6%	4,0%	7,3%	6,4%	
	% of Total	,0%	,0%	1,5%	1,4%	3,5%	6,4%	
Total	Count	7	12	104	253	342	718	
	% within Operadoras	1,0%	1,7%	14,5%	35,2%	47,6%	100,0%	
	% within RapSol	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,0%	1,7%	14,5%	35,2%	47,6%	100,0%	

Quadro 57 - Avaliação do factor eficácia na solução no Serviço de Apoio Técnico por operadora

Operadoras * EficSol Crosstabulation

			EficSol					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	6	6	31	80	155	278
		% within Operadoras	2,2%	2,2%	11,2%	28,8%	55,8%	100,0%
		% within EficSol	60,0%	33,3%	34,4%	39,2%	39,1%	38,7%
		% of Total	,8%	,8%	4,3%	11,1%	21,6%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	1	3	24	58	107	193
		% within Operadoras	,5%	1,6%	12,4%	30,1%	55,4%	100,0%
		% within EficSol	10,0%	16,7%	26,7%	28,4%	27,0%	26,9%
		% of Total	,1%	,4%	3,3%	8,1%	14,9%	26,9%
	Optimus Clix	Count	1	2	4	13	35	55
		% within Operadoras	1,8%	3,6%	7,3%	23,6%	63,6%	100,0%
		% within EficSol	10,0%	11,1%	4,4%	6,4%	8,8%	7,7%
		% of Total	,1%	,3%	,6%	1,8%	4,9%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	5	25	42	73	146
		% within Operadoras	,7%	3,4%	17,1%	28,8%	50,0%	100,0%
		% within EficSol	10,0%	27,8%	27,8%	20,6%	18,4%	20,3%
		% of Total	,1%	,7%	3,5%	5,8%	10,2%	20,3%
	Vodafone	Count	1	2	6	11	26	46
		% within Operadoras	2,2%	4,3%	13,0%	23,9%	56,5%	100,0%
% within EficSol		10,0%	11,1%	6,7%	5,4%	6,6%	6,4%	
	% of Total	,1%	,3%	,8%	1,5%	3,6%	6,4%	
Total	Count	10	18	90	204	396	718	
	% within Operadoras	1,4%	2,5%	12,5%	28,4%	55,2%	100,0%	
	% within EficSol	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,4%	2,5%	12,5%	28,4%	55,2%	100,0%	

Quadro 58 - Avaliação do factor conhecimentos técnicos no Serviço de Apoio Técnico por operadora

Operadoras * ConheTec Crosstabulation

			ConheTec					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	2	4	27	94	151	278
		% within Operadoras	,7%	1,4%	9,7%	33,8%	54,3%	100,0%
		% within ConheTec	40,0%	28,6%	30,3%	38,2%	41,5%	38,7%
		% of Total	,3%	,6%	3,8%	13,1%	21,0%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	0	4	27	63	99	193
		% within Operadoras	,0%	2,1%	14,0%	32,6%	51,3%	100,0%
		% within ConheTec	,0%	28,6%	30,3%	25,6%	27,2%	26,9%
		% of Total	,0%	,6%	3,8%	8,8%	13,8%	26,9%
	Optimus Clix	Count	2	1	6	19	27	55
		% within Operadoras	3,6%	1,8%	10,9%	34,5%	49,1%	100,0%
		% within ConheTec	40,0%	7,1%	6,7%	7,7%	7,4%	7,7%
		% of Total	,3%	,1%	,8%	2,6%	3,8%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	2	20	61	62	146
		% within Operadoras	,7%	1,4%	13,7%	41,8%	42,5%	100,0%
		% within ConheTec	20,0%	14,3%	22,5%	24,8%	17,0%	20,3%
% of Total		,1%	,3%	2,8%	8,5%	8,6%	20,3%	
Vodafone	Count	0	3	9	9	25	46	
	% within Operadoras	,0%	6,5%	19,6%	19,6%	54,3%	100,0%	
	% within ConheTec	,0%	21,4%	10,1%	3,7%	6,9%	6,4%	
	% of Total	,0%	,4%	1,3%	1,3%	3,5%	6,4%	
Total	Count	5	14	89	246	364	718	
	% within Operadoras	,7%	1,9%	12,4%	34,3%	50,7%	100,0%	
	% within ConheTec	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	,7%	1,9%	12,4%	34,3%	50,7%	100,0%	

Quadro 59 - Avaliação do factor pontualidade no Serviço de Apoio Técnico por operadora

Operadoras * Pontualidade Crosstabulation

			Pontualidade					Total
			Pouco	Insignificante	Nem insignificante, nem significante	Significante	Muito	
Operadoras	Portugal Telecom	Count	3	9	38	113	115	278
		% within Operadoras	1,1%	3,2%	13,7%	40,6%	41,4%	100,0%
		% within Pontualidade	37,5%	39,1%	35,5%	43,1%	36,2%	38,7%
		% of Total	,4%	1,3%	5,3%	15,7%	16,0%	38,7%
	Zon TvCabo	Count	0	6	29	76	82	193
		% within Operadoras	,0%	3,1%	15,0%	39,4%	42,5%	100,0%
		% within Pontualidade	,0%	26,1%	27,1%	29,0%	25,8%	26,9%
		% of Total	,0%	,8%	4,0%	10,6%	11,4%	26,9%
	Optimus Clix	Count	3	3	7	12	30	55
		% within Operadoras	5,5%	5,5%	12,7%	21,8%	54,5%	100,0%
		% within Pontualidade	37,5%	13,0%	6,5%	4,6%	9,4%	7,7%
		% of Total	,4%	,4%	1,0%	1,7%	4,2%	7,7%
	Cabovisão	Count	1	4	25	56	60	146
		% within Operadoras	,7%	2,7%	17,1%	38,4%	41,1%	100,0%
		% within Pontualidade	12,5%	17,4%	23,4%	21,4%	18,9%	20,3%
% of Total		,1%	,6%	3,5%	7,8%	8,4%	20,3%	
Vodafone	Count	1	1	8	5	31	46	
	% within Operadoras	2,2%	2,2%	17,4%	10,9%	67,4%	100,0%	
	% within Pontualidade	12,5%	4,3%	7,5%	1,9%	9,7%	6,4%	
	% of Total	,1%	,1%	1,1%	,7%	4,3%	6,4%	
Total	Count	8	23	107	262	318	718	
	% within Operadoras	1,1%	3,2%	14,9%	36,5%	44,3%	100,0%	
	% within Pontualidade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,1%	3,2%	14,9%	36,5%	44,3%	100,0%	